



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**T.Mon
658.812
M534
2007**

**MONOGRAFIA PARA OPTAR
AL TITULO DE INGENIERO DE SISTEMAS**

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DE VENTAS DE
PANADERÍA Y REPOSTERÍA NORMA”**

ELABORADO POR:

Br. Karla Xiomara Mena Salgado

Br. Urania Francisca Flores Avendaño

Br. Susy Lohany Sevilla Sánchez

TUTOR:

Ing. Liboria Salgado

MANAGUA, 2007

INDICE

ANTECEDENTES	6
INTRODUCCIÓN	7
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS	9
OBJETIVO GENERAL:	9
OBJETIVOS ESPECIFICOS:	9
RESUMEN	10
MARCO TEÓRICO	11
DISEÑO METODOLÓGICO	17
DIAGNÓSTICO	20
ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	21
<i>Visión</i>	21
<i>Misión</i>	21
DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	23
<i>Gráfico de Regresión no lineal: Curva potencial</i>	26
DESCRIPCION DEL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE	27
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO	30
ANALISIS FODA	31
MATRIZ FODA	33
MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO	35
DETERMINACION DEL AREA MOTRIZ	36
MATRIZ EFI	37
MATRIZ EFE	38
Técnica del SERVQUAL	39
ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	42
TECNICA DEL GAP	49
GRÁFICO GAP	51
PROPUESTA	52
RUTA DE LA CALIDAD	53
1. Análisis de las causas	55
DIAGRAMA CAUSA - EFECTO	55
DIAGRAMA DE AFINIDAD	61
ARBOL DE PROBLEMAS	63
ARBOL DE OBJETIVOS	64
PROPUESTA DE UN PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	65
PLAN DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL	66
NORMAS PROPUESTAS	67
FORMATO PARA EL BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	68
PLAN DE CAPACITACIÓN	69
<i>Resumen del presupuesto total</i>	70
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFIA	74
ANEXOS	75



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
DIRECCION POSTGRADO

lunes, 04 de septiembre de 2006

Br. Karla Xiomara Mena Salgado
Br. Urania Francisca Flores Avendaño.
Br. Susy Lohany Sevilla Sánchez.
Sus manos

Muy apreciables Brs.

Por medio de la presente les comunico que el tema de tesina titulado: "PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL AREA DE VENTAS DE PANADERIA Y REPOSTERIA NORMA"; cumple con los requisitos y normativas establecidos para la evaluación de los cursos de graduación, como forma de culminación de estudios por lo que queda oficialmente aprobado. El tutor responsable es la Ing. Liboria Salgado Escoto.

Atentamente.



Lic. Carlos Alberto Sánchez Hernández.

Decano.

Cc: Ing. Reynaldo Antonio Castaño Umaña Jefe del Dpto. Postgrado FCS
Archivo

Managua, Nicaragua • Apartado Postal SL-139 • Telefax: 2496429 • E-mail: decanatura@fcys.uni.edu.ni

Managua, 16 de Noviembre de 2006

Lic. Carlos Sánchez Hernández
Decano de la Facultad de Ciencias y Sistemas
Su despacho

Estimado Lic. Sánchez:

Reciba un cordial saludo de mi parte y de mis estudiantes, el motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que la Tesina titulada: **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL AREA DE VENTAS DE REPOSTERIA Y PANADERIA NORMA”**, realizada por las bachilleres: Karla Xiomara Mena Salgado, Urania Francisca Flores Avendaño y Susy Lohany Sevilla Sánchez; cumple con los requisitos para ser presentada, expuesta y defendida ante el jurado calificador, con el fin de que las estudiantes puedan optar al título de Ingeniero de Sistemas.

Quiero señalar el esfuerzo, entusiasmo y dedicación por parte de los jóvenes estudiantes para la realización de su Tesina, superando los obstáculos y concluyendo la misma, proporcionándoles un sentimiento de realización y optimismo para salir adelante.

Sin más que agregar, me despido de usted deseándole siempre éxitos en sus funciones.

Cordialmente,



Msc. Ing. Liboria del C. Salgado Escoto
Tutor de la Tesina
Profesor Titular Universidad Nacional de Ingeniería

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a **DIOS** creador nuestro, que nos dio y nos seguirá dando amor y fortalezas para seguir adelante en el transcurso de nuestras vidas.

A nuestra familia que siempre estuvo con nosotros compartiendo nuestras ideas, y jugó un papel muy importante en la toma de decisiones, su apoyo fue de suma importancia especialmente nuestros padres.

No podemos dejar de mencionar las siguientes personas:

Sr. Eduardo Delgado Quintanilla

Ing. Enmanuel Silva Pineda

Sr. Ramón Salgado Guerrero

Keroling Salgado Flores

David A. Mena Salgado

MSC. Mario Caldera Alfaro

Gracias por su apoyo, tiempo, trabajo y experiencia.

LAS AUTORAS

ANTECEDENTES

Repostería y Panadería Norma es un negocio familiar que se constituyó hace 15 años en la ciudad de Managua, iniciando con una sola sucursal de servicios que se hallaba ubicada en el sector de Linda Vista Norte, actualmente la casa matriz. Al percibir su creciente demanda de productos, ésta se extendió por toda Managua, contando de un total de 8 sucursales en la capital y 1 sucursal ubicada en el municipio de Masaya.

Una parte importante que señalar es la selección cuidadosa de la materia prima que ha utilizado en el proceso de elaboración de los productos, suministrada por proveedores de prestigio, ya que su principal compromiso con la comunidad es el no utilizar preservantes ni químicos que tengan como resultados efectos negativos a corto o largo plazo en el organismo de las personas.

Este Negocio ha sido único por la calidad de sus productos elaborados, además que cuenta con una gama de 216 variedades, que la han diferenciado de la competencia.

El personal de Servicio tiene un bajo nivel académico, pues la Administración General así lo considera necesario, para el desempeño de cargos. La Capacitación a los empleados es de forma empírica, el Administrador es el encargado de orientar y dirigir a los mismos.

El proceso de Facturación se ha venido realizando de forma manual desde su inicio hasta la actualidad. Pues no cuenta con tecnología adecuada que ayude agilizar el proceso de atención al Cliente.

Con lo antes expuesto, nace la oportunidad de proponerle a Norma un Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de orientarla hacia un mejoramiento continuo de la misma.

INTRODUCCIÓN

En Nicaragua la demanda de derivados de la harina ha aumentado debido al crecimiento de la población, es por ello que han surgido panificadoras en el mercado nacional para abastecer a las personas que se sirven de estos productos.

Las panaderías tienen como objetivo el brindar un buen servicio al cliente y de esta manera alcanzar una satisfacción de éste con respecto al producto adquirido.

El presente estudio contempla la Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Área de Servicio al Cliente en Repostería y Panadería Norma, el que ha sido desarrollado con el propósito de identificar oportunidades de mejoras que permitan obtener cambios de forma progresiva en todos los procesos involucrados para la prestación del servicio al cliente.

El estudio esta compuesto de dos partes, estructurado de la manera siguiente:

En el Capítulo 1: Se realiza un diagnóstico que nos permita identificar elementos que afecta de forma negativa al negocio.

En el Capítulo 2: Se Proponen alternativas de solución, que de ser aplicadas serían de gran beneficio para mejorar la calidad del servicio al Cliente, en el Área de ventas de la Panadería.

JUSTIFICACIÓN

La realización de este estudio tiene como meta el proponer mejoras del servicio ofrecido a sus Clientes en el Área de Ventas de Panadería Y Repostería Norma. Dado la presencia de faltas realizadas por todas las personas involucradas en dicha área. Desde el administrador quien es el encargado de dirigir dicho negocio, hasta el CPF quien es el encargado de recibir al Cliente.

La combinación de lo antes mencionado dará como resultado la Propuesta de un Sistema de Gestión de La Calidad, el que con su aplicación generará beneficios significativos al Cliente y por ende al negocio.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Proponer un Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio al Cliente en el área de Ventas de Repostería y Panadería Norma.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Describir los aspectos generales del Negocio que permitan recopilar información necesaria para su debida evaluación.
- .Realizar un análisis FODA para determinar factores internos y externos del Negocio, que influyen de manera positiva y negativa en el mismo.
- Aplicar las técnicas de Calidad del Servicio “Servqual y Gap” que permitan un análisis preciso de la información obtenida.
- Utilizar la herramienta de Gestión de la Calidad “Ruta de la Calidad” a fin de plantear un mejoramiento continuo del negocio, representado a través de técnicas.

RESUMEN

En Repostería y Panadería Norma desarrollaremos un estudio orientado al mejoramiento del Servicio en el área de atención al cliente, realizándose en dos capítulos para de esta manera alcanzar lo deseado.

CAPÍTULO I: Diagnóstico de Repostería y Panadería Norma

CAPITULO II: Propuesta para Repostería y Panadería Norma.

Analizamos como se encuentra el Negocio actualmente y proponemos alternativas de solución que efectuándose serían de gran beneficio para mejorar la calidad en la prestación de servicios mediante la ejecución de planes de motivación y capacitación, para lograr un mejor nivel de satisfacción en el cliente.

MARCO TEÓRICO

Para la elaboración de esta investigación, se lleva a cabo una revisión de algunas disciplinas como Administración de la Calidad, Mercadotecnia, Estadística, entre otras.

La recolección de estas fuentes bibliográficas aplicadas en la elaboración de este estudio, comienza por definir que es Calidad que según (Sebastián Bruque Cámara y José Moyano Fuentes) en ¹**Herramientas Operativas en la Gestión de la Calidad** “Calidad es el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario”.

Se puede decir que en la actualidad el término Calidad es un tanto complejo y dinámico, y que a su vez no existe aun una definición concreta que sea útil en todas las situaciones y bajo todos los entornos. Ante este planteamiento se articulan tres categorías de los conceptos de calidad básicos, que han ido evolucionando y adaptándose a la realidad económica y organizativa:

Calidad necesaria o concertada: Representa la calidad que desea el cliente para satisfacer sus necesidades y está relacionada con las diferentes características que aportan calidad al producto.

Calidad de diseño o programada: Es la calidad que la empresa diseña, planifica y quiere llegar a producir para responder a las necesidades que el cliente calcula o prevé que quiere satisfacer. Es la calidad prevista.

Calidad realizada o de fabricación: Tiene que ver con el grado de cumplimiento de las características de calidad de un producto o servicio y de las especificaciones de diseño. Es la calidad resultante del proceso de producción.

¹ Para ver la documentación bibliográfica dirigirse a: www.portalcalidad.com

Ciertamente los deseos de los seres humanos son ilimitados, esta combinación ha hecho que la satisfacción por un producto o servicio por parte del cliente sea un objeto continuo de estudio. De ahí según (Martín Rutte) en ²**Fundamentos teóricos sobre la calidad de servicio**, define Servicio como “Conjunto de elementos y/o actividades identificables, intangibles realizadas por el hombre y destinados a la satisfacción de sus deseos y necesidades”.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciada y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido. Por tanto se consideraran las herramientas “**Servqual y Gap**” para que con sus aplicaciones se logre obtener lo antes mencionado.

El Servqual es una técnica que puede ser utilizada por una empresa de servicio para mejorar la calidad del servicio. La cual consiste en una encuesta dirigida a los Clientes, cuyos datos recogidos de la muestra de Clientes se basa en una serie de preguntas alrededor de cinco dimensiones dominantes del servicio las cuales son:

² Para ver la documentación bibliográfica dirigirse a: www.portalcalidad.com

1. **Bienes materiales:** Aspecto de instalaciones, del equipo, del personal, y de materiales físicos de la comunicación.
2. **Confiabilidad:** Capacidad de realizar el servicio prometido confiable y exactamente.
3. **Sensibilidad:** Buena voluntad de ayudar a clientes y de proporcionar servicio rápido.
4. **Aseguramiento:** Conocimiento y cortesía de empleados y su capacidad de transportar confianza.
5. **Empatía:** La firma proporciona cuidado y la atención individualizada a sus clientes.

Modelo GAP: Se basa en que el cliente percibe la calidad de un servicio como la diferencia entre lo que espera del mismo y lo que realmente percibe. Esta diferencia es la suma de una serie de diferencias parciales:

- 1 **Gap 1:** Diferencia entre el servicio esperado por el cliente y lo que la dirección percibe que el cliente espera.
- 2 **Gap 2:** Diferencia entre lo que la dirección percibe que el cliente espera y las especificaciones que se marcan para el servicio.
- 3 **Gap 3:** Diferencia entre las especificaciones y el servicio realizado.
- 4 **Gap 4:** Diferencia entre el servicio realizado y el servicio percibido por el cliente.

El que una Empresa gire entorno a la calidad como elemento básico y que además la dirección se acentúe al compromiso de que toda la empresa, se oriente hacia la excelencia en todos los aspectos de los productos y servicios que sean importantes; para los clientes, se esta hablando de un Sistema de Gestión de la Calidad. Los señores (Heizer y Render) en **Fundamentos teóricos sobre la calidad del servicio** plantean que un Sistema de Gestión de la Calidad “Es la aplicación de una normativa, de una sistemática, en los distintos procesos y funciones a desarrollar en la

organización empresarial, con la finalidad de conseguir las mejoras necesarias que nos lleven a la excelencia”.

Por último, se puede decir que la importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad, radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente, en pocas palabras sean de calidad, lo cual da mayores posibilidades de que sean adquiridos por este, logrando así el porcentaje de ventas planificado por la organización. De ahí se define **“La Ruta de la Calidad”** como un procedimiento para solucionar problemas. La solución para un problema es mejorar el resultado deficiente hasta lograr un nivel razonable. Las causas de los problemas se investigan desde el punto de vista de los hechos y se analiza con procesión la relación causa – efecto. Cuenta de siete pasos los cuales son:

1. Problema:

Identificar el problema.

2. Observación:

Reconocimiento de las características del problema.

3. Análisis:

Búsqueda de las principales causas.

4. Acción:

Acción para eliminar las causas.

5. Verificación:

Confirmación de la efectividad de la acción.

6. Estandarización:

Eliminar permanentemente las causas.

7. Conclusión:

Revisión de las actividades y planeación del trabajo futuro. Si estos siete pasos se clarifican e implementan en el mismo orden, las actividades de mejora serán lógicamente consistentes y se acumularán establemente.

Se puede decir que existe un conjunto de herramientas encaminadas a la gestión de la calidad total. En base a las características del estudio a realizar se destacan las siguientes según los señores (Sebastián Bruque Cámara y José Moyano Fuentes) en Herramientas Operativas en la Gestión de la Calidad:

Diagrama Causa-Efecto: Se trata de una herramienta orientada a localizar los lugares del proceso donde pueden surgir los problemas de calidad o donde colocar puntos de inspección. El objetivo es identificar las distintas causas que afectan a los resultados de calidad, señalando mediante flechas la relación causa-efecto entre ellas. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.

El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

Diagrama de Flujo: Es la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor al mismo. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de operación.

No es indispensable usar un tipo especial de símbolos para crear un diagrama de flujo, pero existen algunos ampliamente utilizados por lo que es adecuado conocerlos y utilizarlos, ampliando así las posibilidades de crear un diagrama más claro y comprensible para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas. Siendo los que a continuación se mencionan:

- **Flecha** : Indica el sentido y trayectoria del proceso de información o tarea.
- **Rectángulo** : Se usa para representar un evento o proceso determinado. Éste es controlado dentro del diagrama de flujo en que se encuentra. Es el símbolo más comúnmente utilizado.
- **Rectángulo redondeado**  : Se usa para representar un evento que ocurre de forma automática y del cuál generalmente se sigue una secuencia determinada.
- **Rombo** : Se utiliza para representar una condición. Normalmente el flujo de información entra por arriba y sale por un lado si la condición se cumple o sale por el lado opuesto si la condición no se cumple. Lo anterior hace que a partir de éste el proceso tenga dos caminos posibles.
- **Círculo** : Representa un punto de conexión entre procesos. Se utiliza cuando es necesario dividir un diagrama de flujo en varias partes, por ejemplo por razones de espacio o simplicidad. Una referencia debe de darse dentro para distinguirlo de otros. La mayoría de las veces se utilizan números en los mismos.

Diagrama de Afinidad: El Diagrama de Afinidad, referido a veces como método KJ, es una herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas y expresiones) agrupándolos en función de la relación que tienen entre sí. Se basa, por tanto, en el principio de que muchos de estos datos verbales son afines, por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales.

DISEÑO METODOLÓGICO

A. Fuentes de información

- a. Fuente de información secundaria: Se recopilará información en Internet a si como también monografías elaboradas en el gremio de Panadería.
- b. Fuentes de información primaria: Se elaborarán entrevistas, encuestas, a clientes y al personal del negocio.

B. Los métodos de obtención de información:

- a. Método cualitativo: Se emplearán formularios de entrevistas dirigidos a los vendedores y gerente de la Repostería y Panadería Norma.
- b. Método cuantitativo: Se usarán formatos estructurados, de esta manera obtendremos información indispensable referente al servicio, se hará uso de las siguientes técnicas:
 - 1. Utilizaremos encuestas: Tomando en cuenta un número determinado de población, logrando de esta manera que los objetivos de la investigación puedan proyectarse con el fin de conocer el servicio brindado por la Repostería y Panadería Norma.
 - 2. Observación directa: La cual se realizara directamente en las instalaciones de Servicio.

C. Población o Universo

En Repostería y Panadería norma se desconoce la población o universo, puesto que no cuenta con un registro de clientes. Para determinar el universo a estudiar se tomo una muestra aleatoria en cada una de las sucursales de Repostería y Panadería Norma en un periodo de tiempo de nueve días, un día para cada sucursal. Con los datos ya recopilados se procederá a realizar el método de regresión no lineal cuyo análisis permitirá conocer la Población aproximada del negocio.

La formula a utilizar será la siguiente:

$$Y = AX^{\circ}B$$

$$a = \frac{(\text{Ln } X)^2 (\text{Ln } Y) - \text{Ln } X * (\text{Ln } X * \text{Ln } Y)}{n (\text{Ln } X)^2 - (\text{Ln } X)^2}$$

$$B = \frac{n (\text{Ln } X * \text{Ln } Y) - \text{Ln } X * \text{Ln } Y}{n (\text{Ln } X)^2 - (\text{Ln } X)^2}$$

$$CCP = \frac{n (\text{Ln } X * \text{Ln } Y) - (\text{Ln } X) * (\text{Ln } Y)}{\sqrt{(n (\text{Ln } X)^2 - (\text{Ln } X)^2)} * \sqrt{n (\text{Ln } Y)^2 - (\text{Ln } Y)^2}}$$

D. Muestra

Se realizará una encuesta a los clientes de la Repostería y Panadería Norma que reciben un servicio en cada una de las sucursales del negocio.

- a. Tamaño muestral: La muestra utilizada será de tipo estratificada por afijación simple, ya que se desconoce con exactitud la proporción correspondiente de los 9 estratos.

La muestra se calculó con la siguiente fórmula:

$$n = Ni / N$$

Donde n = Es la submuestra a ser aplicada en cada estrato.

Ni = Tamaño de la Población

N = El numero de estratos presentes en el estudio.

Tipo de estudio: El estudio es cualitativo donde se evaluará el Servicio que se ofrece al Cliente en panadería Norma dirigida a un determinado segmento seleccionado al azar. El universo lo constituyen todos los clientes de la Panadería

Obtención de la información:

Fuentes de Información: La información fue obtenida de fuente primaria y secundaria.

Fuente Secundaria: Se hará revisión Bibliográfica de documentos disponibles como: libros de Calidad en los Servicios, archivos de Internet, Información general de la Empresa e información recopilada en un reportaje televisivo.

Fuente Primaria:

Entrevista con informantes claves: Se entrevistará al administrador de Repostería y Panadería Norma. Encuesta dirigida a los consumidores de los productos y servicios que ofrece Panadería Norma.

DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO

ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

Para la elaboración del estudio del servicio de atención al cliente en el área de ventas en Repostería y Panadería Norma se tomarán en cuenta aspectos generales de la misma que proporcionen información relevante para la evaluación actual del negocio.

Razón social de la institución o empresa

Repostería y Panadería Norma

Giro Principal

Es un negocio dedicado a la elaboración de pan y reposterías, así como a brindar un servicio de atención al cliente para la comercialización de sus productos en cada una de sus sucursales.

Visión

Ser Empresa líder en Nicaragua en la industria del pan y repostería manteniendo siempre los más altos estándares de calidad y mejores precios para nuestros clientes.

Misión

Es darles a nuestros clientes productos de alta calidad con los precios mas bajos del mercado contribuyendo así con la economía local.

Objetivos Organizacionales

- a. Ser reconocidos por nuestros clientes como una Repostería y Panadería, que satisface sus necesidades con productos confiables y de primera calidad.
- b. Abastecer a todo el mercado actual y potencial de consumidores de pan, reposterías y pasteles.

-
- c. Asegurar productos de calidad en base al cumplimiento de normas de higiene desde su elaboración hasta el producto terminado.

Análisis Situacional

Después de observar el ambiente de cada sucursal de la Panadería hemos encontrado los siguientes aspectos:

Estructura formal: En la Panadería existe un área de atención al cliente, área de producción y contabilidad. Todas ellas no están definidas dentro de una estructura organizativa formal y no cuentan con un Sistema de quejas que le permita evaluar las inquietudes de sus clientes.

Tecnología: Para brindar el servicio de atención al cliente Panadería Norma no posee equipos computarizados y software que permita agilizar el proceso de pago y control de venta de los productos. No cuenta con cámaras de seguridad en las instalaciones del local.

Recursos Financieros: Poseen capital disponible para futuras inversiones que contribuyan al mejoramiento del servicio de atención al cliente.

Políticas y Normas: La Panadería cumple con normas del Ministerio de Trabajo las cuales son: Deducciones INSS, treceavo mes y vacaciones. Carecen de comisiones por venta y promoción del personal.

Aptitudes y Habilidades del personal: El personal que labora en la Panadería refleja deficiencia al momento de brindar el servicio solicitado por el cliente, debido a que la Gerencia General no posee políticas que motiven al trabajador.

Creencias o Paradigma: El personal y la organización están conformes de la forma de llevar a cabo sus actividades sin reconocer las debilidades existentes en cada uno de ellos.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

La encuesta se realizará a una muestra seleccionada de clientes que solicitan un servicio en Panadería Norma conformadas por las sucursales ubicadas en Managua y Masaya detalladas a continuación:

1. Sucursal Linda Vista
2. Sucursal Bello Horizonte
3. Sucursal en Masaya
4. Sucursal Bolonia
5. Sucursal Carretera Masaya Km. 11 ½
6. Sucursal Plaza Caracol
7. Sucursal Gancho de Camino
8. Sucursal 7 sur.
9. Sucursal Ciudad Jardín

Debido a que no se tenía un dato numérico del tamaño de la población total de Panadería Norma, se procedió a realizar la aplicación del método de Regresión no Lineal tomando una muestra aleatoria para cada sucursal en días diferentes, los resultados obtenidos se detallan en la siguiente tabla.

NOMBRE DE LA SUCURSAL	DEMANDA POR DÍA
Carretera Masaya Km. 11 ½	91
Masaya	120
Siete Sur	104
Bolonia	118
Ciudad Jardín	129
Plaza Caracol	87
Gancho de Camino	144
Bello Horizonte	135
Linda Vista	147
Total	1075

El pronóstico de la demanda de clientes será proyectado para un mes utilizando el método de la curva potencial. Y los resultados fueron los siguientes:

NOMBRE DE LA SUCURSAL	DEMANDA POR DIA	X	LN X	(LN X) ²	LN Y	(LN Y) ²	(LN X)*(LN Y)
Carretera Masaya Km. 11 1/2	91	1	0	0	4.5109	20.3482	0
Masaya	120	2	0.6931	0.4804	4.7875	22.9202	3.3182
Siete Sur	104	3	1.0986	1.2069	4.6444	21.5705	5.1023
Bolonia	118	4	1.3863	1.9218	4.7707	22.7596	6.6136
Ciudad Jardín	129	5	1.6094	2.5902	4.8598	23.6177	7.8213
Plaza Caracol	87	6	1.7918	3.2105	4.4659	19.9443	8.0019
Gancho de Camino	144	7	1.9459	3.7865	4.9698	24.6989	9.6707
Bello Horizonte	135	8	2.0794	4.3239	4.9053	24.062	10.2000
Linda Vista	147	9	2.1972	4.8277	4.9904	24.9041	10.9649
Total	1075	45	12.8017	22.3479	42.9047	204.8255	61.6929

$$Y = AX^B$$

$$a = \frac{(\sum \ln X)^2 (\sum \ln Y) - \sum \ln X * (\sum \ln X * \ln Y)}{n (\sum \ln X)^2 - (\sum \ln X)^2}$$

$$a = \frac{(22.3479) * (42.9047) - (12.8017) * (61.6929)}{9 * (22.3479) - (12.8017)} \quad \mathbf{a = 4.5387}$$

$$B = \frac{n (\text{Ln } X * \text{Ln } Y) - \text{Ln } X * \text{Ln } Y}{n (\text{Ln } X)^2 - (\text{Ln } X)^2}$$

$$B = \frac{9 * (61.6929) - (12.8017) * (42.9047)}{9 * (22.3479) - (12.8017)^2} \quad \mathbf{B = 0.1606}$$

$$CCP = \frac{n (\text{Ln } X * \text{Ln } Y) - (\text{Ln } X) * (\text{Ln } Y)}{\sqrt{(n (\text{Ln } X)^2 - (\text{Ln } X)^2)} * \sqrt{n (\text{Ln } Y)^2 - (\text{Ln } Y)^2}}$$

$$CCP = \frac{9 * (61.6929) - (12.8017) * (42.9047)}{\sqrt{(9 * (22.3479) - (12.8017)^2)} * \sqrt{(9 * (204.8255) * (42.9047)^2)}}$$

$$\mathbf{CCP = 0.6061}$$

$$A = \mathcal{E}^a \quad A = \mathcal{E}^{4.5387} \quad \mathbf{A = 93.5691}$$

$$Y = AX^B$$

$$Y = (93.5691) (30)^{0.1606} \quad \mathbf{Y = 161.56 \text{ Pronostico de clientes aproximado}}$$

La muestra se calculó de la siguiente forma:

$$n = N_i / N$$

Donde n = Es la submuestra a ser aplicada en cada estrato

N_i = Tamaño de la Población aproximado

N = El numero de estratos presentes en el estudio

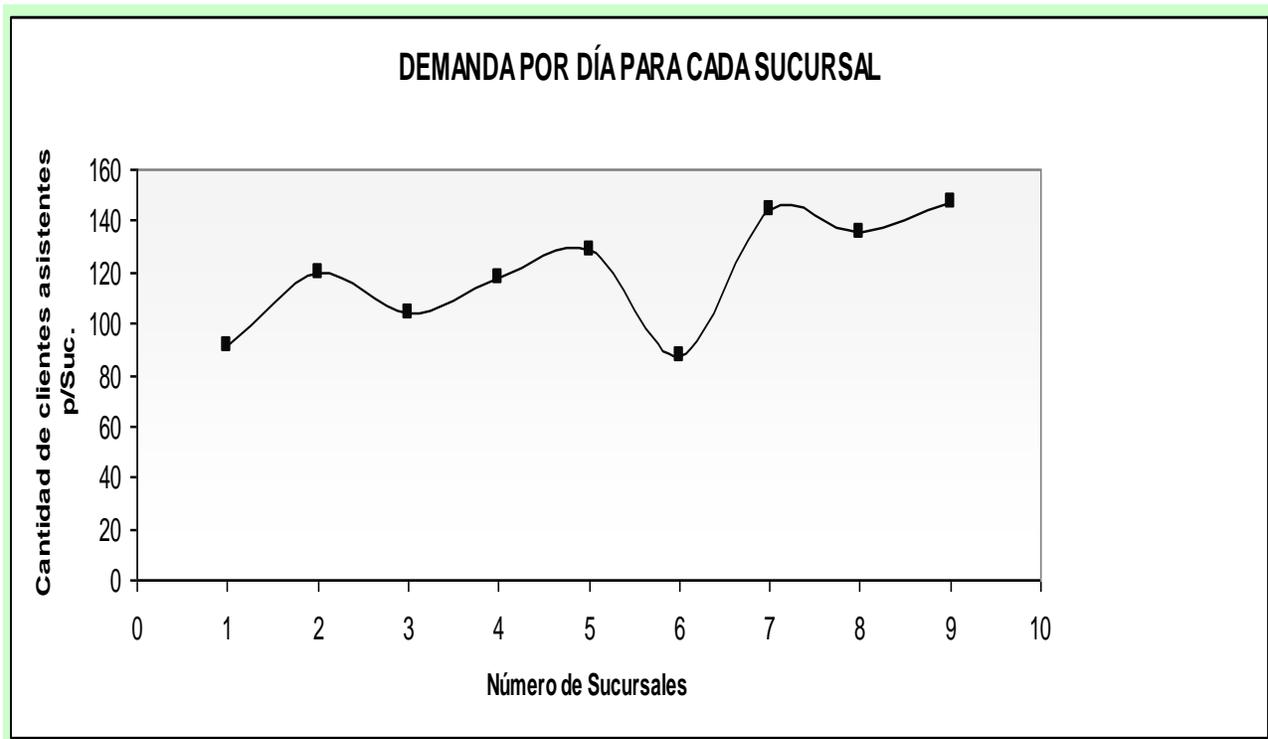
$$n = 162 / 9$$

n = 18 Encuestas a ser aplicadas en cada sucursal.

RESULTADOS: De acuerdo a lo evaluado en las Encuestas, *los clientes de Repostería y Panadería Norma se muestran insatisfechos por el servicio prestado*, siendo importante el análisis situacional y la creación de propuestas para mejora del servicio en el negocio. *(Ver Anexo 2 “Resultados de Encuesta dirigida a los clientes”*

Gráfico de Regresión no lineal: Curva potencial

En el siguiente gráfico se muestran el comportamiento de los clientes, de acuerdo a lo evaluado en cada sucursal de la Panadería, encontrándose la cantidad aproximada de personas que visitan las instalaciones del negocio.



DESCRIPCION DEL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE

A continuación presentamos una descripción detallada del proceso de servicio establecido por Repostería y Panadería Norma que permita identificar en que parte del proceso existen demoras.

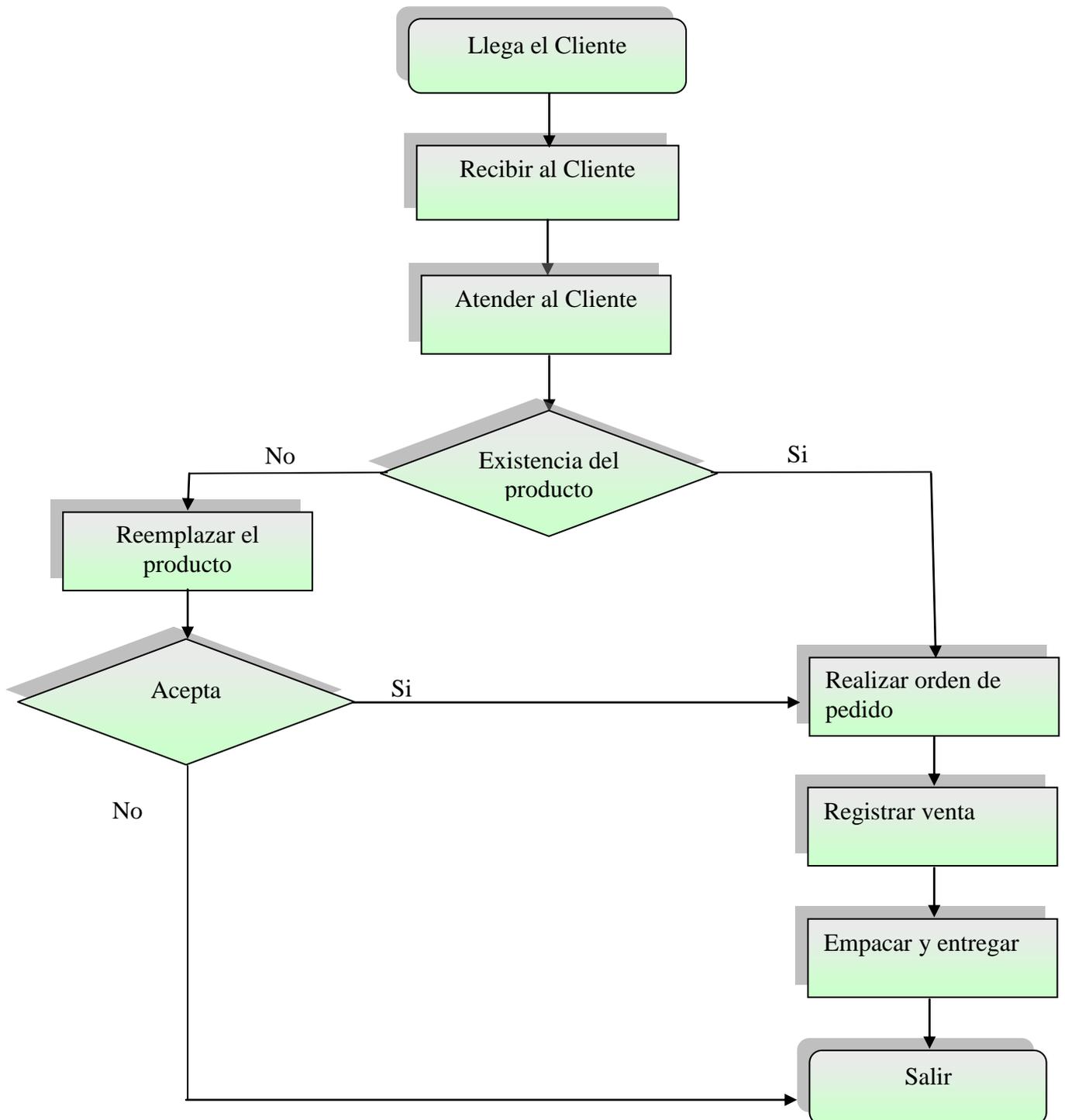
- 1) El Cliente llega a Panadería Norma y este es recibido por el guarda de seguridad quien le abre la puerta y lo invita a entrar.
- 2) El Cliente se dirige al mostrador donde se exhiben la variedad de productos siendo atendido por el vendedor, quien es la persona encargada de ofrecer el producto. Una vez que el cliente ha sido informado, pide el producto al vendedor. (A excepción de la casa matriz ubicada en Linda Vista Norte, quien es la única donde se tiene que tomar un número y esperar ser atendido por el vendedor)
- 3) Una vez que el Cliente ha elegido el producto a comprar, el vendedor realiza la orden de pedido.
- 4) Posteriormente el Cliente se dirige a pagar el producto, quien es atendido por el cajero, una vez presentada la orden de pedido se procede a realizar la venta recibiendo el pago correspondiente del producto. En algunas ocasiones se observa una demora al momento de pagar, cuando existe mayor afluencia de personas en el local, debido a que la transacción se realiza manualmente.
- 5) El vendedor verifica la cancelación del producto elegido por el Cliente a través de observación directa, para proceder al empaque y entrega del producto.
- 6) El Cliente se retira del local.

Según el análisis del Diagrama de Flujo, es preciso mencionar la existencia de demora antes de ser atendido por el vendedor en sucursal Linda Vista, debido a la afluencia de personas.

La siguiente tabla muestra las actividades presentes en el proceso de atención al Cliente en Panadería Norma, que permita identificar los elementos básicos para la construcción del Diagrama de Flujo.

¿QUÉ ? (ACTIVIDAD)	¿ QUIÉN ? (PERSONA O GRUPO QUE REALIZA LA ACTIVIDAD)	¿ CUÁNDO ? (MOMENTO EN QUE SE REALIZA LA ACTIVIDAD)	¿ CÓMO ? (EN QUÉ CONSISTE LA ACTIVIDAD)	REGISTROS. (DOCUMENTO QUE NUTRE LA ACTIVIDAD)
Recibir al cliente	El Guarda de Seguridad	Cuando el cliente ingresa al local	Cuando el Guarda de seguridad lo recibe.	-----
Atender al Cliente	El Vendedor	Cuando el Cliente se encuentra en observación de los productos en exhibición.	El Cliente es atendido por el vendedor quien le brinda información sobre las características del producto.	-----
Realizar la orden de pedido	El Vendedor	Cuando el Cliente ha decidido llevar el producto	El vendedor realiza el llenado de una hoja pequeña que contiene los datos del producto seleccionado por el Cliente.	-----
Registrar la venta	El Cajero	Cuando el Cliente se dirige ha realizar el pago del producto	El Cajero procede ha realizar la venta y recibiendo el pago del producto correspondiente.	Orden de Pedido
Empacar y Entregar el producto.	El vendedor	Cuando el Vendedor ha verificado la cancelación del producto.	El vendedor procede ha empacar y entregar el producto al Cliente.	-----

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO



ANALISIS FODA

Para la realización del FODA se llevó a cabo una tormenta de ideas en el grupo de trabajo respecto a lo observado e información proporcionada por la administración, que permita identificar sus oportunidades de mejoras, creando así estrategias que permitan elevar sus utilidades.

Fortalezas:

1. Excelente calidad de sus productos.
2. Variedad de sus productos
3. Cuenta con maquinaria y equipos adecuados para la elaboración y comercialización de sus productos.
4. Cuenta con el capital disponible para invertir en recursos necesarios para el negocio.

Debilidades:

1. Instalaciones pequeñas del negocio.
2. Falta de un plan de capacitación para el personal.
3. No cuenta con un sistema de facturación que agilice las ventas.
4. Poca creatividad en la presentación del negocio.
5. No cuenta con una estructura organizativa formal.
6. Falta de un plan de incentivos para los empleados.

Oportunidades:

1. Adquisición de materia prima importada del exterior a bajos precios.
2. Adquisición de bienes y materiales a un costo menor, ya que esta exenta de impuesto.
3. Cuenta con nueve sucursales para la distribución de sus productos.
4. Es reconocida por sus largos años de trayectoria en el mercado nacional.
5. Posibilidad de capacitar a sus empleados fundamentalmente para el área de atención al cliente.

Amenazas:

1. Pérdida de confianza y credibilidad por parte de clientes insatisfechos.
2. Existencia de un mercado competitivo.
3. Apertura de nuevos mercados con la aprobación del Tratado de Libre Comercio.
4. Crisis situacional en la parte política, económica y social del país.

MATRIZ FODA

<p><u>Factores</u></p>	<p><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de materia prima importada del exterior a bajos precios. 2. Adquisición de bienes y materiales a un costo menor, ya que esta exenta de impuesto. 3. Cuenta con nueve sucursales para la distribución de sus productos. 4. Es reconocida por sus largos años de trayectoria en el mercado nacional. 5. Posibilidad de capacitar a sus empleados fundamentalmente para el área de atención al cliente.
<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente calidad de sus productos. 2. Variedad de sus productos 3. Cuenta con maquinaria y equipos adecuados para la elaboración y comercialización de sus productos. 4. Cuenta con el capital disponible para invertir en recursos necesarios para el negocio. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p>E1: Crear un plan de capacitación en materia de calidad para el personal de servicio, a realizar al menos una vez por año.</p> <p>E2: Elaborar de políticas para la captación de nuevos clientes a través de sus canales de distribución que aprovechando la variedad y calidad de sus productos.</p>
<p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones pequeñas del negocio. 2. Falta de un plan de capacitación para el personal. 3. No cuenta con un sistema de facturación que agilice las ventas. 4. Poca creatividad en la presentación del negocio. 5. No cuenta con una estructura organizativa formal. 6. Falta de un plan de incentivos para los empleados. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <p>E3: Ampliar las instalaciones del negocio para brindar al Cliente mayor comodidad.</p> <p>E4: Crear un sistema de facturación para el control y agilización del proceso de ventas.</p>

<p><u>Factores</u></p>	<p><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de confianza y credibilidad por parte de clientes insatisfechos. 2. Existencia de un mercado competitivo. 3. Apertura de nuevos mercados con la aprobación del Tratado de Libre Comercio. 4. Crisis situacional en la parte política, económica y social del país.
<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente calidad de sus productos. 2. Variedad de sus productos 3. Cuenta con maquinaria y equipos adecuados para la elaboración y comercialización de sus productos. 4. Cuenta con el capital disponible para invertir en recursos necesarios para el negocio. 	<p>Estrategias FA</p> <p>E5: Establecer normas de atención al Cliente para brindar un mejor servicio.</p> <p>E6: Elaborar planes de publicidad y promoción que permita al negocio darse a conocer en nuevos mercados.</p>
<p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones pequeñas del negocio. 2. Falta de un plan de capacitación para el personal. 3. No cuenta con un sistema de facturación que agilice las ventas. 4. Poca creatividad en la presentación del negocio. 5. No cuenta con una estructura organizativa formal. 6. Falta de un plan de incentivos para los empleados. 	<p>Estrategias DA</p> <p>E7: Innovar en la presentación de las instalaciones y servicio, que permita enfrentar mercado actual y futuro.</p> <p>E8: Crear una estructura organizativa formal para un mayor control y orden de las actividades.</p>

MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

En este análisis, con las estrategias ya definidas anteriormente, se cuantifica las relaciones sistema-elemento y elemento – sistema, dicha cuantificación se lleva a cabo en un arreglo matricial, los niveles de evaluación son: nulo (0), intermedio (4) y alto (9).

Los valores otorgados a las relaciones se conforman en un arreglo matricial, donde las sumatorias de cada una de las columnas y los renglones permiten establecer la relación estructural por elemento.

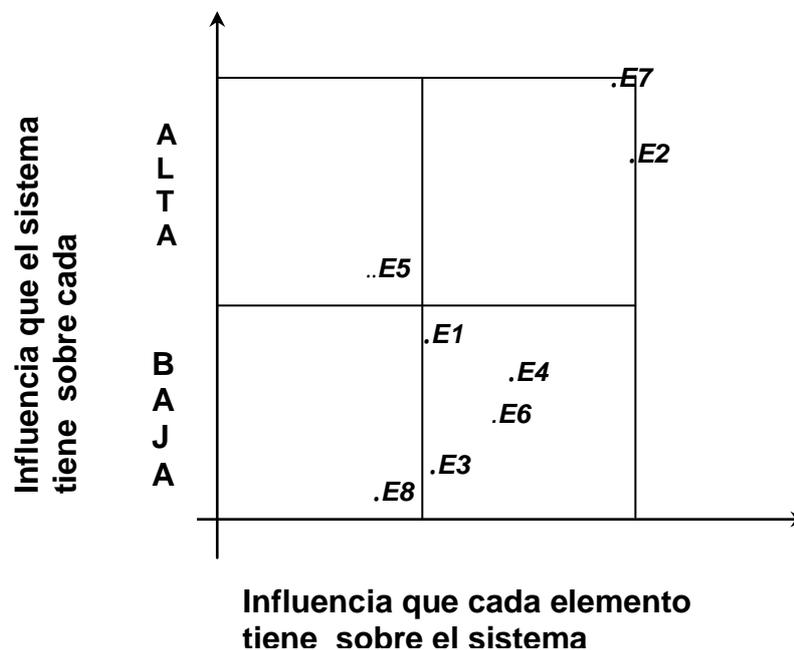
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E/S
E1	0	9	4	0	0	4	9	0	26
E2	0	0	9	9	9	9	4	4	44
E3	0	4	0	0	0	0	4	0	8
E4	4	9	0	0	0	0	4	4	21
E5	0	9	0	9	0	4	9	0	31
E6	9	0	0	0	0	0	9	0	18
E7	4	9	9	9	9	9	0	9	58
E8	4	0	0	0	0	0	0	0	4
E/S	21	40	22	27	18	26	39	17	

La sumatoria en cada uno de los elementos indica la influencia del sistema sobre el elemento

La sumatoria en cada uno de los elementos indica la influencia del sistema sobre el elemento

DETERMINACION DEL AREA MOTRIZ

Las sumatorias obtenidas en el arreglo matricial ayudan a ubicar la relación estructural entre los elementos, pues cada uno de estos se encuentra identificado por dos valores diferentes; uno indica la influencia que el elemento tiene sobre el sistema, el otro ofrece un indicador de la influencia que el sistema ejerce sobre el mismo elemento; estos dos elementos no son iguales. Al tener dos valores para un mismo elemento, este se ubica en un espacio cartesiano que a su vez de manera grafica indica las posibles áreas de influencia en la estructura.



Según la matriz realizada anteriormente se observó que las estrategias a implementar son:

E1: Crear un plan de capacitación en materia de calidad para el personal de servicio a realizar al menos una vez por año.

E3: Establecer normas de atención al cliente para brindar un mejor servicio.

E4: Elaborar planes de publicidad y promoción que le permita darse a conocer en nuevos mercados.

E6: Crear un sistema de facturación para la agilización y control de ventas.

MATRIZ EFI

Fortalezas	PR	C	PP
1. Excelente calidad de sus productos	0.16	3	0.48
2. Variedad en sus productos	0.15	4	0.60
3. Cuenta con maquinaria y equipos adecuados para la elaboración y comercialización de sus productos	0.09	3	0.27
4. Cuenta con el capital disponible para invertir en recursos necesarios para el negocio	0.10	3	0.30

Debilidades	PR	C	PP
1. Instalaciones pequeñas del negocio	0.09	3	0.27
2. Falta de un plan de capacitación para el personal	0.13	1	0.13
3. No cuenta con un sistema de facturación que agilice las ventas	0.07	2	0.14
4. Poca creatividad en la presentación del negocio	0.04	3	0.12
1. No cuenta con una estructura organizativa formal	0.06	3	0.18
2. Falta de un plan de incentivos para sus empleados	0.11	2	0.22

$$\sum = 1 \quad 27$$

2.71

Calificación:

- 4: Respuestas superior
- 3: Respuesta media
- 2: Respuesta media inferior
- 1: Respuesta mala por debajo de la media

El análisis realizado en base a la matriz EFI, dio como resultado un peso ponderado = 2.71; lo cual quiere decir que Repostería y Panadería Norma no está aprovechando al máximo sus fortalezas.

MATRIZ EFE

Oportunidades **PR C**
PP

1. Adquisición de la materia prima importada del exterior a bajos precios	0.07	3	0.21
2. Adquisición de bienes y materiales a un costo menor ya que esta exenta de impuestos	0.13	2	0.26
3. Cuenta con nueve sucursales para la distribución de sus productos	0.06	4	0.24
4. Es reconocida por sus largos años de trayectoria en el mercado nacional	0.09	3	0.27
5. Posibilidad de capacitar a sus empleados fundamentalmente para el área de atención al cliente.	0.15	2	0.30

Amenazas **PR C PP**

1. Perdida de confianza y credibilidad por parte de clientes insatisfechos	0.17	1	0.17
2. Existencia de un mercado competitivo	0.12	3	0.36
3. Apertura de nuevos mercados con la aprobación del tratado de libre comercio	0.14	2	0.28
4. Crisis situacional en la parte política, económica y social del país	0.07	3	0.21

$$\sum = 1 \quad 23$$

2.30

El análisis realizado en base a la MATRIZ EFE, dio como resultado un peso ponderado =2.30, lo cual quiere decir que Panadería Y Repostería Norma no esta aprovechando al máximo sus oportunidades.

Técnica del SERVQUAL

Repostería y Panadería Norma ofrece servicios dirigidos a la venta de productos derivados de la harina, distribuyendo sus productos en las distintas sucursales ubicadas en Managua y Masaya.

Este Negocio comercializa su producto a una población aproximada de 162 personas diarias por sucursal, tomándose una muestra de 20 personas para realizar el diagnóstico de servicios a través del muestreo al azar simple y de esta manera percibir como se está comportando el cliente con respecto al servicio que está recibiendo.

El SERVQUAL es un instrumento en forma de cuestionario que utilizaremos con el propósito de evaluar la calidad de servicio ofrecida por Repostería y Panadería Norma, tomándose en cuenta cinco elementos muy importantes como son: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento que permite mejorar el sistema del negocio y compararlo con la competencia.

Nos permitirá medir lo que el cliente espera de la institución que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Puntuación:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: De acuerdo
- 4: Muy de acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	FIABILIDAD				
	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que Repostería y Panadería Norma esta comprometida en la prestación del servicio?		10	2	8	
2. ¿El servicio percibido cumple con las expectativas que usted espera del mismo?	6	10	4		
3. ¿El producto que Repostería y Panadería Norma ofrece llena sus expectativas como consumidor?			8	9	3

PREGUNTAS	CAPACIDAD DE RESPUESTA				
	1	2	3	4	5
1. ¿Responde eficazmente el prestador de servicio ante determinado imprevisto?	2	13	5		
2. ¿El tiempo de espera en la entrega del producto es corto?	6	4	10		

PREGUNTAS	SEGURIDAD				
	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que el vendedor es una persona activa en la prestación del servicio?	2	12	6		
2. ¿Cree que el vendedor es puntual en la entrega de determinado encargo?		3	7	4	6

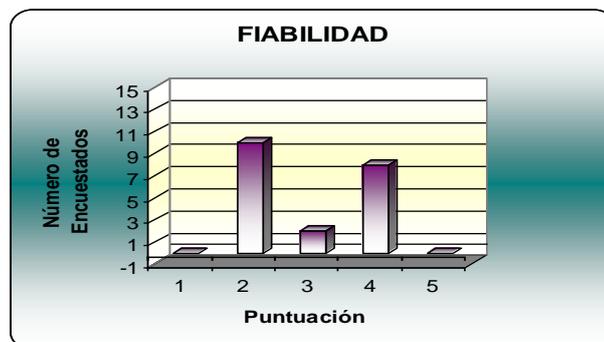
PREGUNTAS	EMPATÍA				
	1	2	3	4	5
1. ¿La prestación del servicio es personalizada?			9	11	
2. ¿Cree usted que el vendedor que establece comunicación con usted es sociable, amable y educado?	8	9	3		

PREGUNTAS	ELEMENTOS TANGIBLES				
	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que el vendedor cuenta con las técnicas de servicio apropiadas para ofrecer el producto?	10	5	5		
2. ¿Considera usted que existe amplitud y comodidad en las instalaciones?	12	6	2		
3. ¿El vendedor que brinda el servicio tiene buena presentación?	8	7	5		

ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

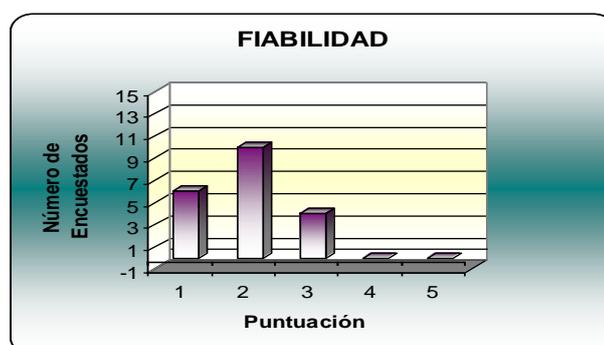
FIABILIDAD

1. *¿Considera usted que Repostería y Panadería Norma esta comprometida en la prestación del servicio?*



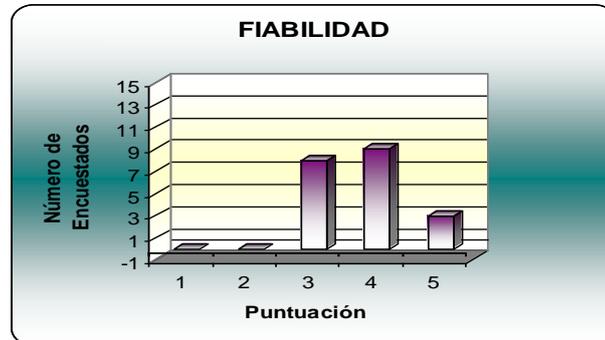
Según los resultados apreciados en el gráfico en cuanto al compromiso en la prestación de servicio para con los clientes se detalla de esta manera: 50% **En desacuerdo**, el 10% **De acuerdo** y el 40% **Muy de acuerdo**. Lo que significa que los consumidores dicen sentirse no tan seguros del compromiso de la Panadería para con ellos.

2. *¿El servicio percibido cumple con las expectativas que usted espera del mismo?*



Hablando del servicio percibido y si este cumple con las expectativas del cliente se obtuvieron los siguientes resultados: 30% **Muy en Desacuerdo**, 50% **En Desacuerdo** y el 20% **De acuerdo**. Lo que significa que la mayor cantidad de encuestados consideran que no cumplen con sus expectativas.

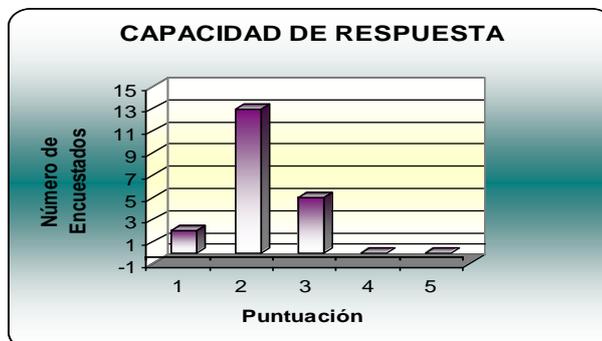
3. ¿El producto que Repostería y Panadería Norma ofrece llena sus expectativas como consumidor?



Se puede decir que el producto ofrecido por Panadería Norma si cumple o llena las expectativas de sus clientes, siendo el resultado de los gráficos los siguientes: 40% consideran estar 40% **De acuerdo**, el 45% **Muy de acuerdo** y el 15% **Totalmente de acuerdo**.

CAPACIDAD DE RESPUESTA

1. ¿Responde eficazmente el prestador de servicio ante determinado imprevisto?



En cuanto a si el prestador de servicio responde eficazmente ante un determinado imprevisto, se señala lo siguiente según el gráfico: 10% **Muy en desacuerdo**, 65% **En desacuerdo** y el 25% **De acuerdo**. Lo que significa que el servicio brindado carece de eficacia ante cualquier dificultad que pueda suceder.

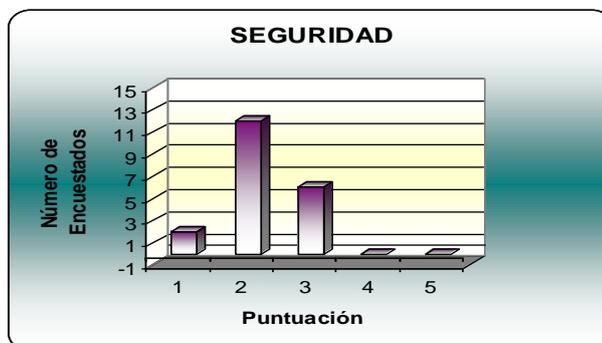
3. ¿El tiempo de espera durante la entrega del producto es corto?



El tiempo de entrega del pan para con sus clientes, según los resultados de la grafica dicen así: 30% **Muy en Desacuerdo**, 20% **En desacuerdo** y el 50% **De acuerdo**. Significa que existe un equilibrio en el porcentaje, por lo tanto es necesario agilizar el proceso de recepción del pedido.

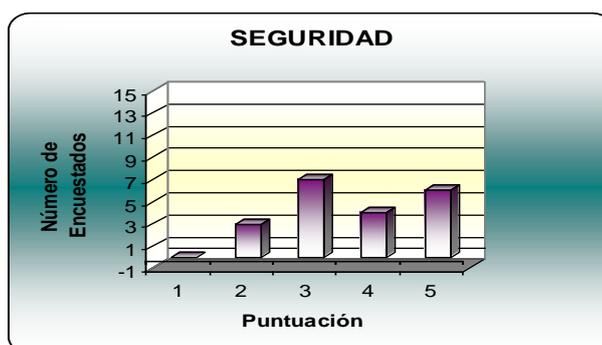
SEGURIDAD

1. ¿Considera usted que el vendedor es una persona activa en la prestación del servicio?



Analizando los resultados del gráfico se logra apreciar que los clientes definen a la persona activamente vendedora de la siguiente manera: 10% **Muy en desacuerdo**, 60% **En desacuerdo** y el 30% **De acuerdo**. La mayoría de los encuestados consideran al vendedor como una persona no activa, lo que significa una debilidad que tendrá que ser superada por el negocio, para el buen funcionamiento del mismo.

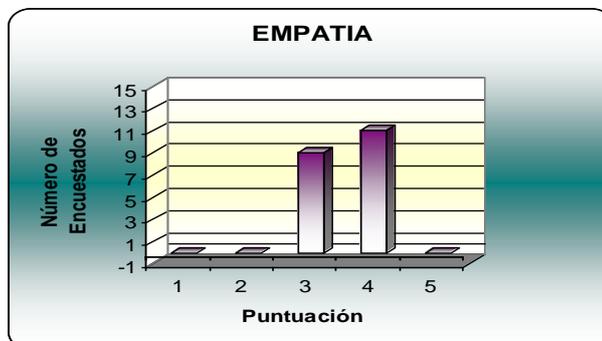
2. ¿Cree que el vendedor es puntual en la entrega de determinado encargo?



En este gráfico quizás los resultados se visualicen un poco más repartidos en comparación con los anteriores, defendiendo la puntualidad del vendedor en la entrega del producto así: 15% **En desacuerdo**, 35% **De acuerdo**, 20% **Muy de acuerdo** y el 30% **Totalmente de acuerdo**.

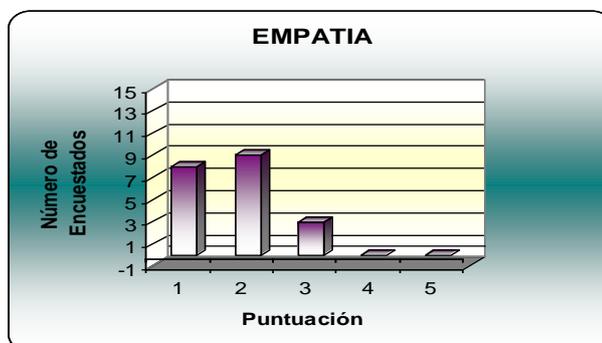
EMPATÍA

1. ¿La prestación del servicio es personalizada?



En tanto la prestación del servicio si es personalizada según las personas encuestadas, considerándose el: 45% **De acuerdo** y el 55% **Muy de acuerdo**. Lo que quiere decir, que el servicio brindado es de persona a persona.

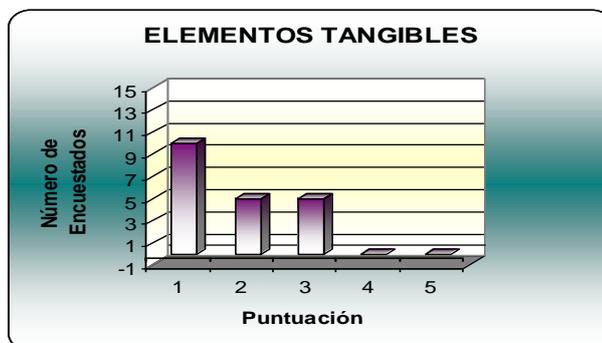
2. ¿Cree usted que el vendedor que establece comunicación con usted es sociable, amable y educado?



Según lo reflejado por el gráfico, la persona vendedora no es lo suficientemente amable, sociable y educado siendo los resultados así: 40% **Muy en desacuerdo** 45% **En desacuerdo** y el 15% **De acuerdo**, reaccionando la mayoría de las personas de forma negativa.

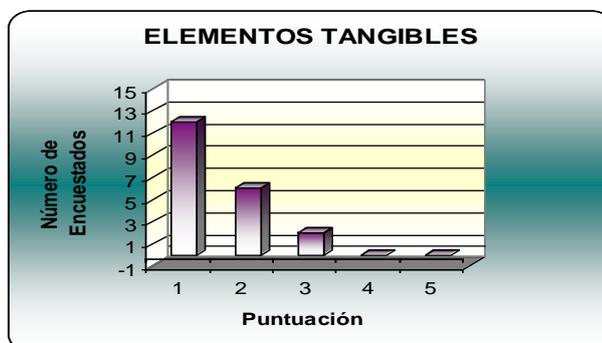
ELEMENTOS TANGIBLES

1. *¿Considera usted que el vendedor cuenta con las técnicas de servicio apropiadas para ofrecer el producto?*



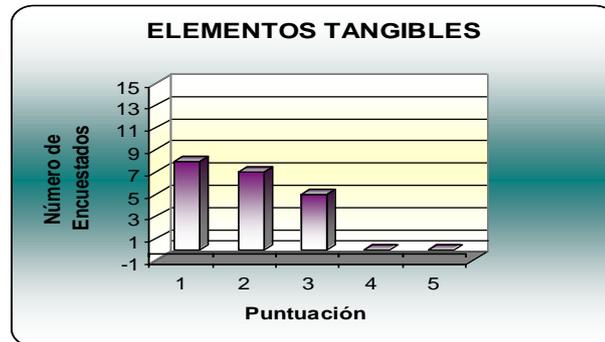
Según los cálculos mostrados en gráfico se dice que el vendedor no cuenta con técnicas de prestación de servicio donde se refleje la calidad, ya que un 75%. Del porcentaje obtenido en esta pregunta dicen no estar **De acuerdo**.

3. *¿Considera usted que existe amplitud y comodidad en las instalaciones?*



Esta pregunta es para conocer un poco mas de las expectativas de los clientes y según lo considerado por ellos se describe lo siguiente: 60% **Muy en desacuerdo**, el 30% **En desacuerdo** y el 10% **De acuerdo**. El cliente no siente comodidad en las instalaciones.

4. ¿El vendedor que brinda el servicio tiene una buena presentación?



En cuanto a la presentación del vendedor la mayoría de los encuestados expresan que el vendedor no posee una buena presentación, siendo los resultados los que a continuación se detallan: 40% **Muy en desacuerdo**, 35% **En desacuerdo** y el 25% **De acuerdo**, representando este último la minoría.

TECNICA DEL GAP

GAP 1:

- El cliente potencial de Repostería y Panadería Norma se crea un concepto tanto positivo como negativo por medio de las opiniones de los consumidores.
- El cliente actual que solicita el producto se crea expectativas mejores o peores de acuerdo al servicio recibido.
- El cliente potencial de Repostería y Panadería Norma posee expectativas distintas con respecto al cliente que ya ha recibido el servicio creándose su propio criterio.
- El cliente considera necesaria la publicidad y promoción de los productos ofrecidos por el negocio para informarse acerca de los mismos.

GAP 2:

- El administrador considera que las referencias acerca de Panadería Norma brindadas por el consumidor al cliente potencial son positivas.
- El administrador considera que el servicio brindado al cliente se realiza de manera eficiente, ya que cree que las normas establecidas verbalmente son cumplidas por los empleados del negocio.
- El administrador está consiente de que las expectativas que se forman sus clientes potenciales difieren de las de sus clientes.
- Es del conocimiento de la administración el no contar con un plan publicitario y además no consideran necesario la realización de este.

GAP 3:

- El vendedor del Negocio no está capacitado para prestar un servicio de calidad al cliente.
- El vendedor conoce las normas establecidas por el negocio, pero no se somete a estas.
- El comportamiento del vendedor con respecto al cliente varía de acuerdo al estado de ánimo en el que se encuentre.

- El vendedor conoce de la inexistencia de publicidad y promoción de lo ofrecido por el negocio.

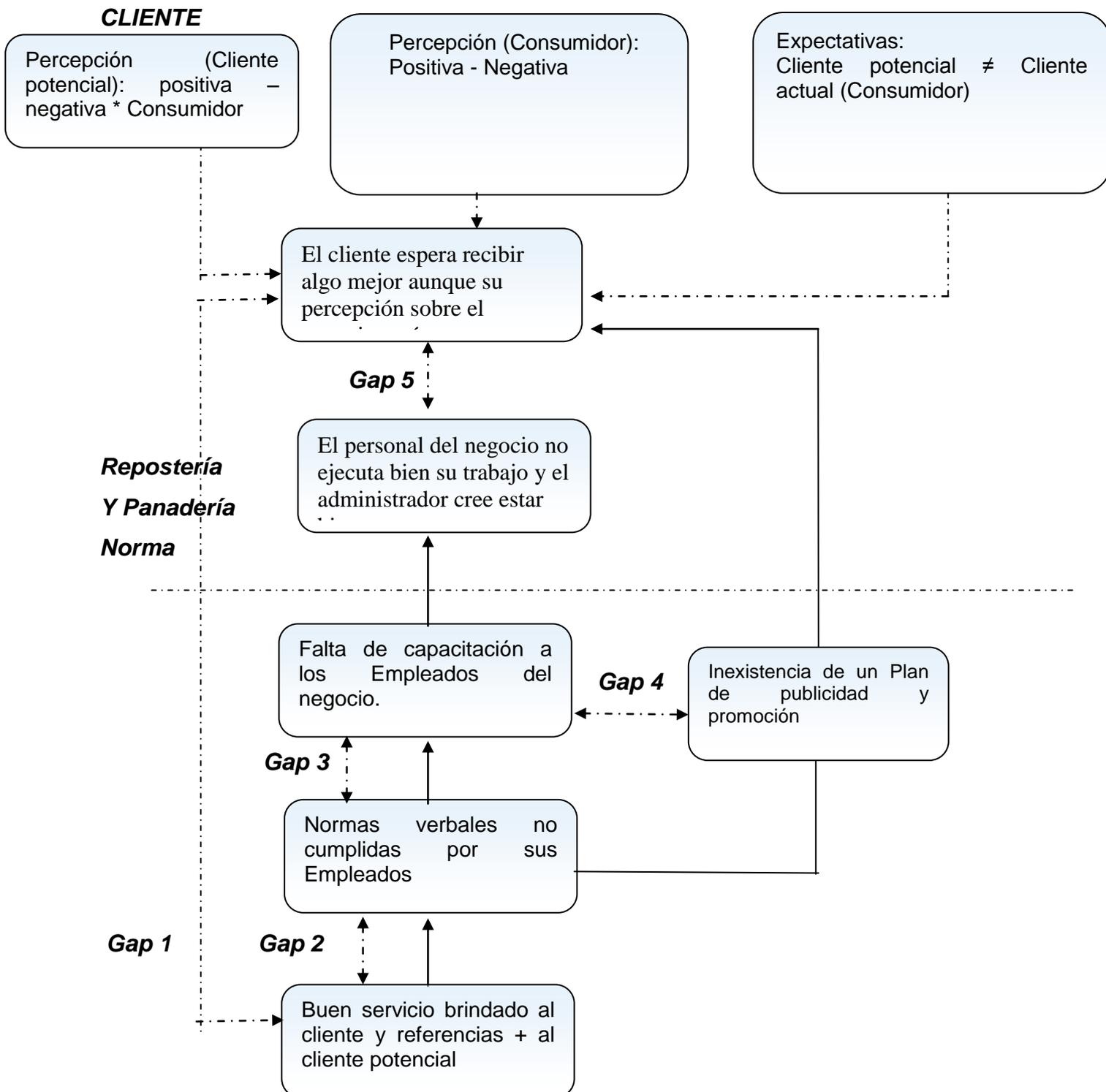
GAP 4:

- El cliente potencial no tiene conocimiento de los productos ofrecidos por Repostería y Panadería Norma, ya que este se deja guiar sólo por lo que le dice el consumidor y no por los anuncios publicitarios.
- El cliente actual que compra el producto emite un juicio del negocio, debido a que este visita las instalaciones y no porque lo conozca a través de un medio publicitario.
- El negocio no cuenta con un plan publicitario y de promociones con el que de a conocer sus productos.

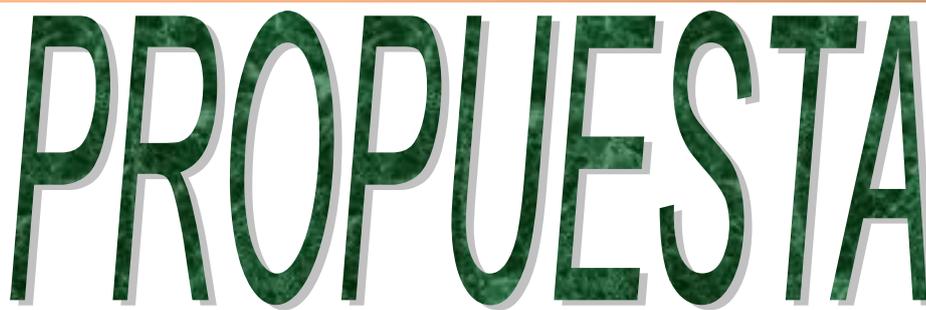
Gap 5:

- El servicio que espera el cliente con respecto al servicio que cree dar el administrador difiere, ya que el administrador considera que presta un buen servicio, mientras que la actitud del cliente puede ser un tanto negativa como positiva.
- Con respecto a la publicidad y promoción, el cliente considera que es necesario este plan, mientras que el administrador del negocio lo cree poco relevante.
- El administrador cree dar un buen servicio, debido a las normas establecidas por el negocio al trabajador, pero este no las cumple completamente.

GRÁFICO GAP



PROPUESTA



PROPUESTA

RUTA DE LA CALIDAD

La Ruta de La Calidad es una metodología que consta de siete pasos, que con su aplicación nos lleva a solucionar problemas. La propuesta de esta será con el fin de presentar alternativas de mejoras al negocio, para obtener resultados a un nivel razonable.

Descripción del problema:

Las personas que visitan Panadería y Repostería Norma esperan un servicio de atención de calidad que supere sus expectativas, quedando así estos totalmente satisfechos. Cuando el cliente llega en vehículo a la Panadería no encuentra un lugar seguro para estacionarse, ya que no cuenta con un parqueo en el negocio. Cuando el Cliente está en el interior de las instalaciones se encuentra en un ambiente poco agradable, pues las personas prestadoras del servicio son pocos amistosos y muy toscos. Las instalaciones del negocio son pequeñas, y con una mínima cantidad de Clientes el local se ve saturado, generando en el Cliente sofocación. Otro inconveniente está cuando el Cliente realiza el pago, ya que quizás tenga que esperar un poco debido a que la cancelación se realiza de forma manual.

Observación:

La técnica de Observación Directa en el interior de cada una de las sucursales, la entrevista realizada a los empleados y las encuestas aplicadas a los Clientes se utilizaron con el fin de conocer las principales causas que afectan el Bajo Nivel de Satisfacción en el Cliente.

Los resultados de las técnicas antes mencionadas generaron inconformidades en los Clientes. Entre ellas están:

-  El no poder estacionar su vehículo en un lugar seguro.
-  Las personas que prestan el servicio son poco amables.

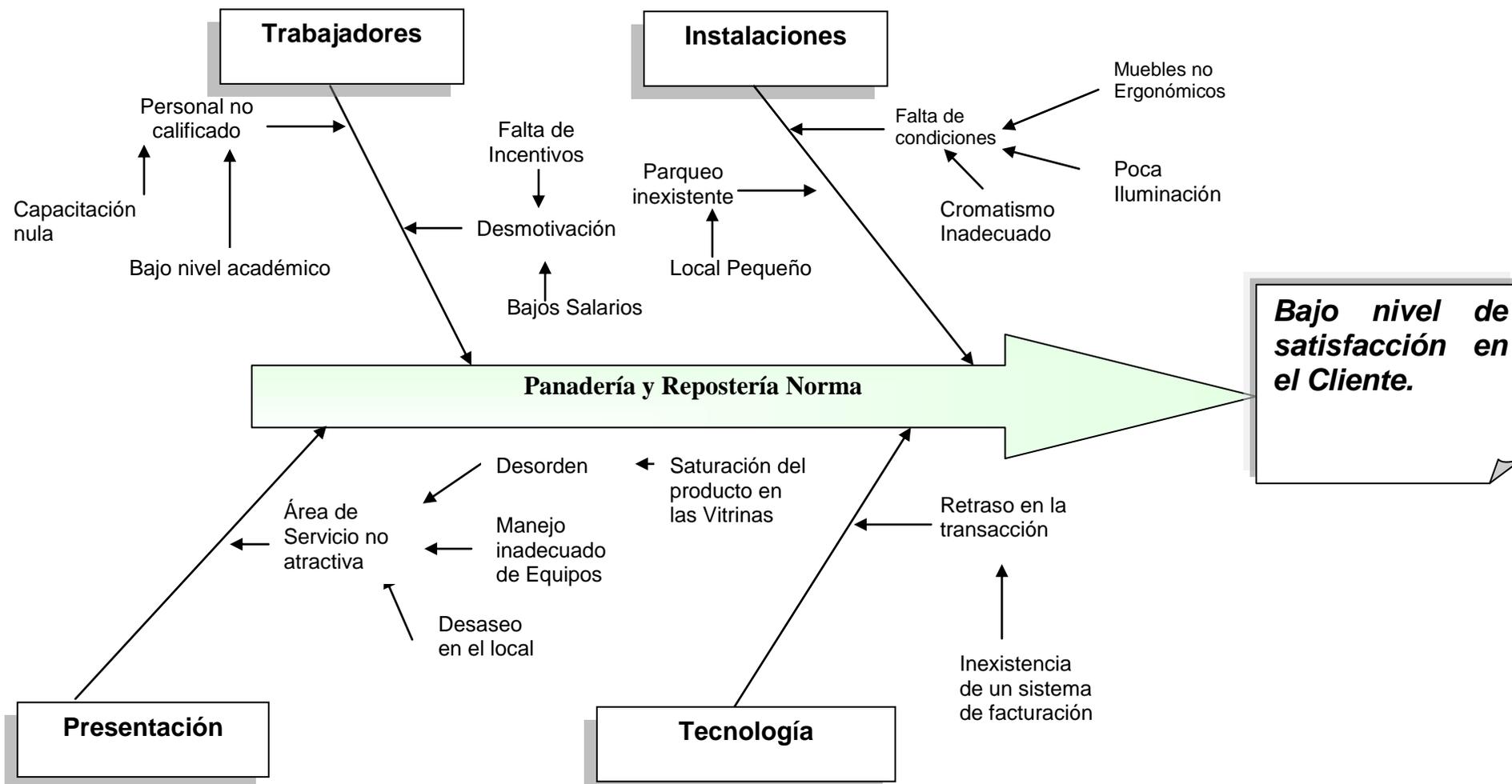
-
- ❑ Presentación inadecuada del personal de servicio.
 - ❑ Manipulación inadecuada de equipos.
 - ❑ No hay presentación adecuada para la exhibición de los productos.
 - ❑ Muebles son un tanto incómodos.
 - ❑ Locales muy pequeños.
 - ❑ Mala calidad del producto.

Cada uno de estos elementos es sumamente importante ya que ayudan a conocer con exactitud las causas que generan el problema a tratar.

1. Análisis de las causas:

DIAGRAMA CAUSA - EFECTO

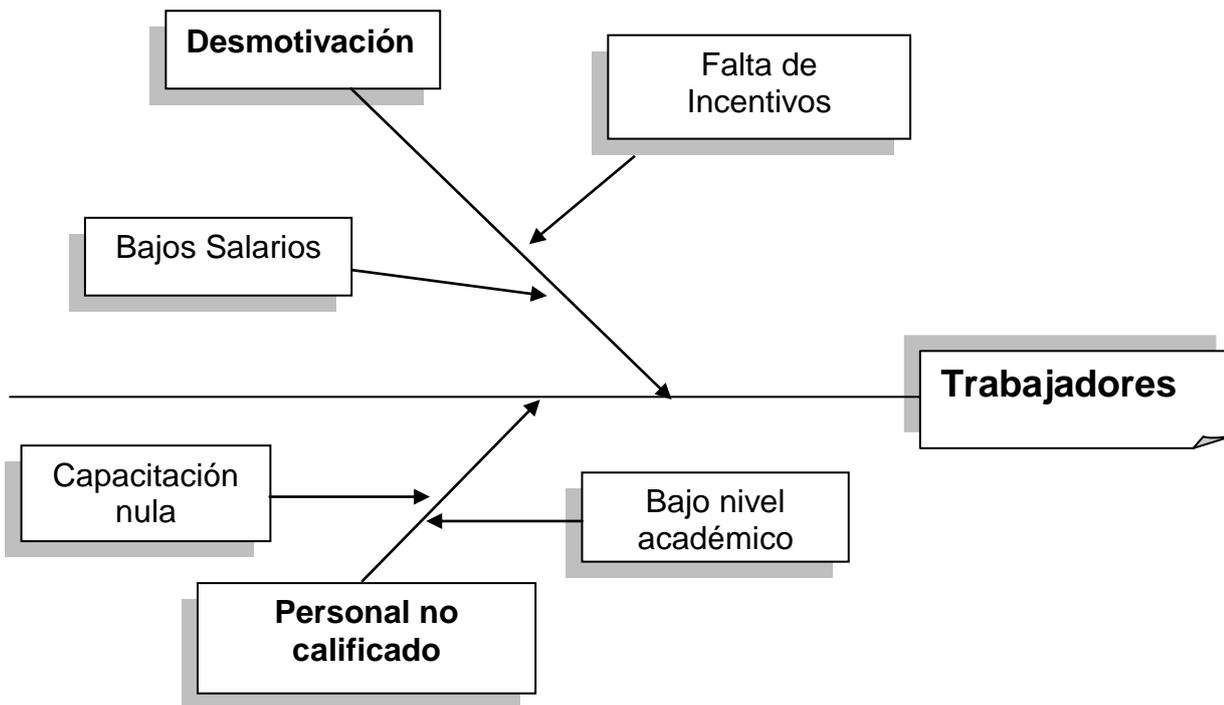
Para el análisis de las causas se aplica el **Diagrama Causa-Efecto** que es una herramienta para organizar y representar las principales causas de un problema. Con este diagrama podemos ordenar de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto.



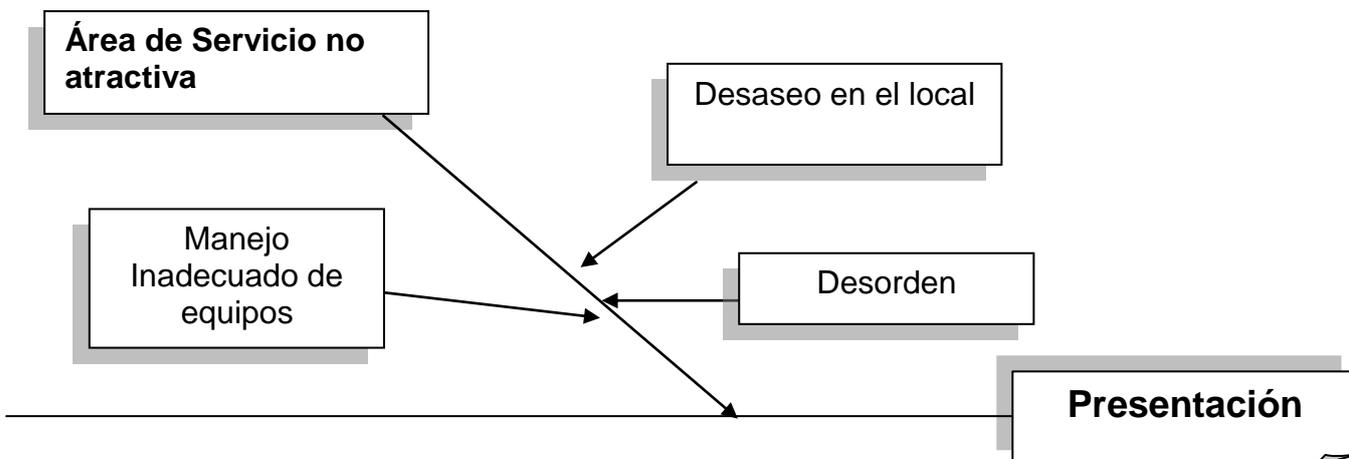
Los puntos que desglosamos serán: Instalaciones del Negocio, Tecnología Utilizada, Presentación del personal y el comportamiento de los trabajadores del área de servicio. Presentación

A continuación se analizarán las causas secundarias del diagrama causa y efecto:

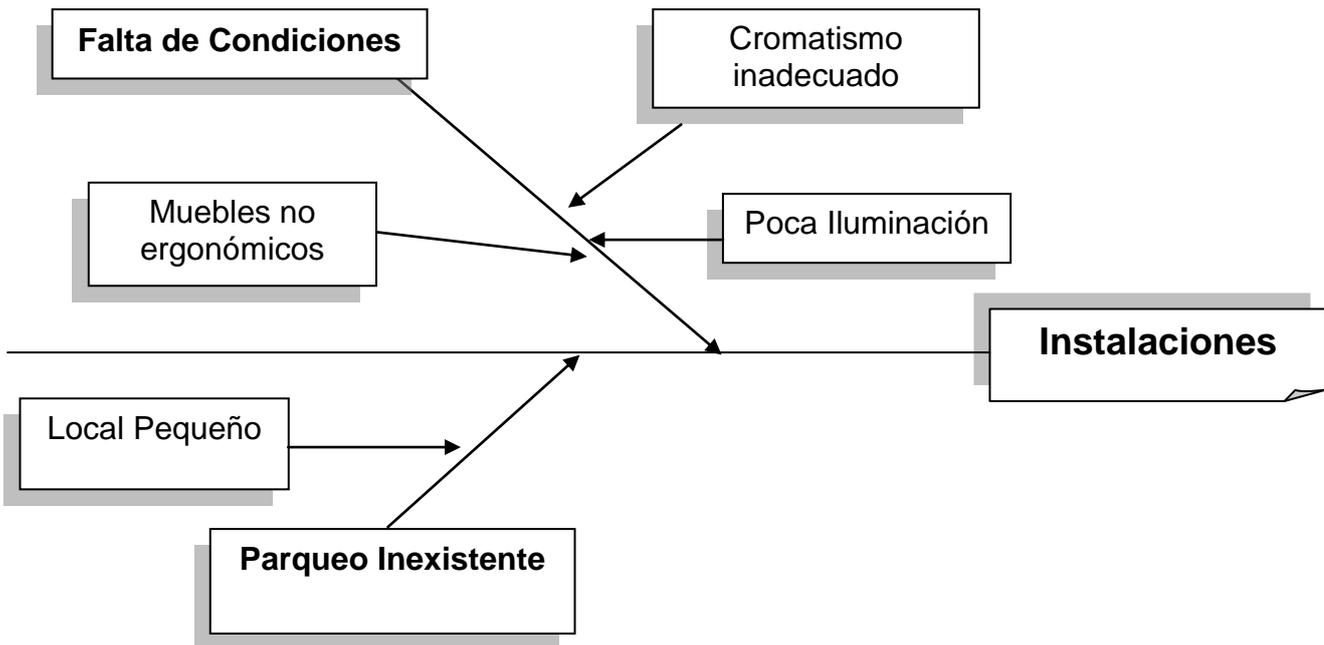
Causas: Trabajadores



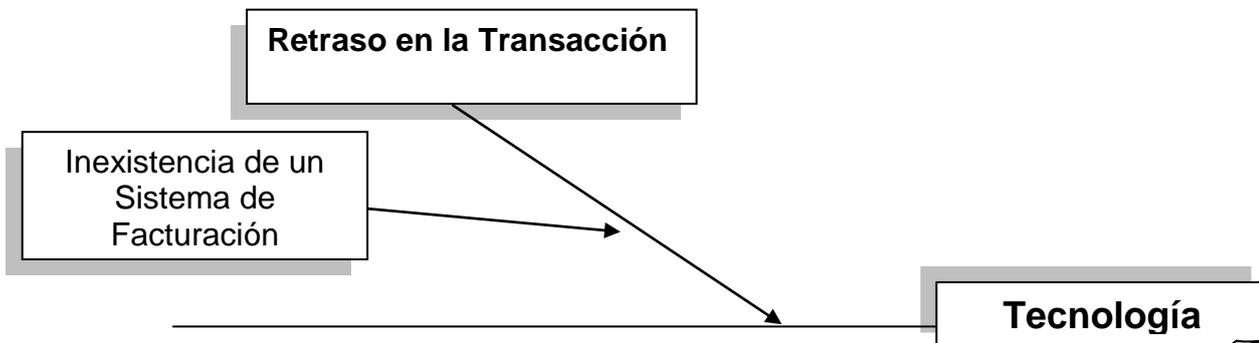
Causas: Presentación



Causas: Instalaciones



Causas: Tecnología



1. Establecer acciones:

Se definen acciones correctoras, que eliminen las causas raíz del problema. Para ello se implementa una acción de cada causa antes mencionada. Las acciones se realizan a través de una lluvia de ideas.

Trabajadores:

-  Capacitar al personal de servicio en atención al Cliente para garantizar la calidad en el área de evaluación.
-  Crear planes de incentivos para los empleados que permitan la motivación y así desempeñar mejor su trabajo.
-  Flexibilidad en el horario de trabajo de los empleados para su crecimiento académico.
-  Proponer comisión por venta para ayudar al empleado una mayor satisfacción de sus necesidades.

Presentación:

-  Realizar constantes supervisiones para llevar un mejor control del desempeño de las funciones de cada trabajador.
-  Crear un horario de limpieza para cada trabajador, obteniendo una mejor higiene y presentación del local.
-  Crear medidas estrictas en el uso de equipos e instrumentos tanto en la manipulación del producto como en la presentación del personal.
-  Crear normas que ayuden a clasificar cada componente del local en un lugar adecuado.

Instalaciones:

-  Hacer una mejor combinación de los colores en las paredes del local para que sea más atractivo para el Cliente.
-  Incrementar las luminarias dentro y fuera del local, para mayor visibilidad y seguridad del Cliente.
-  Sustituir los muebles actuales por muebles de comodidad y confort para el Cliente.

- Proponer una ampliación del negocio en las sucursales con mayor afluencia de Clientes.

Tecnología:

- Proponer la implementación de un sistema de facturación que ayude agilizar el proceso de venta.

2. Ejecutar Acciones:

Para la ejecución de las acciones se informará y entrenará a todo el personal involucrado en el proceso y se hará un registro adecuado según los resultados obtenidos de dicha ejecución.

3. Resultados esperados:

Estos resultados, los que ya una vez ejecutadas las acciones (Estas acciones antes mencionadas se proponen pero no se ejecutan) se obtendrán mejoras significativas esperadas en el negocio detallado a continuación:

- Personal capacitado para un mejor desempeño de sus funciones.
- Personal motivado.
- Mayor conocimiento intelectual y educativo del trabajador, mejorando así sus relaciones con el Cliente.
- Ambiente agradable en cada una de las instalaciones del negocio que sirvan de motivación al Cliente.
- Disciplina en el trabajador tanto en el desempeño de sus funciones como en el cumplimiento de las normas del negocio.
- Agilización del proceso de venta y satisfacción en el Cliente.

4. Estandarizar:

La estandarización se realiza en base a los términos de las 5W y 1H.

 **Why? ¿Por qué se necesitan esos cambios en los estándares actuales?**

Se realizan estas acciones debido a que el Cliente necesita mayor satisfacción y la única manera de darle respuesta es ejecutando las acciones tanto preventivas como correctivas para mitigar el problema antes expuesto.

 **Who? ¿Quién es el responsable de implantar, revisar y evaluar los estándares?**

Es el administrador – propietario del negocio (Repostería y Panadería Norma) .

 **When? ¿Cuándo se van a implantar los nuevos estándares?**

Cuando el administrador reconozca la importancia de este proceso de reingeniería y este dispuesto a asumir el costo del proyecto.

 **Where? ¿Dónde se van a implantar los nuevos estándares?**

A lo interno del negocio.

 **What? ¿Qué tipos de acciones se necesitan para su implantación?**

Acciones preventivas y correctivas.

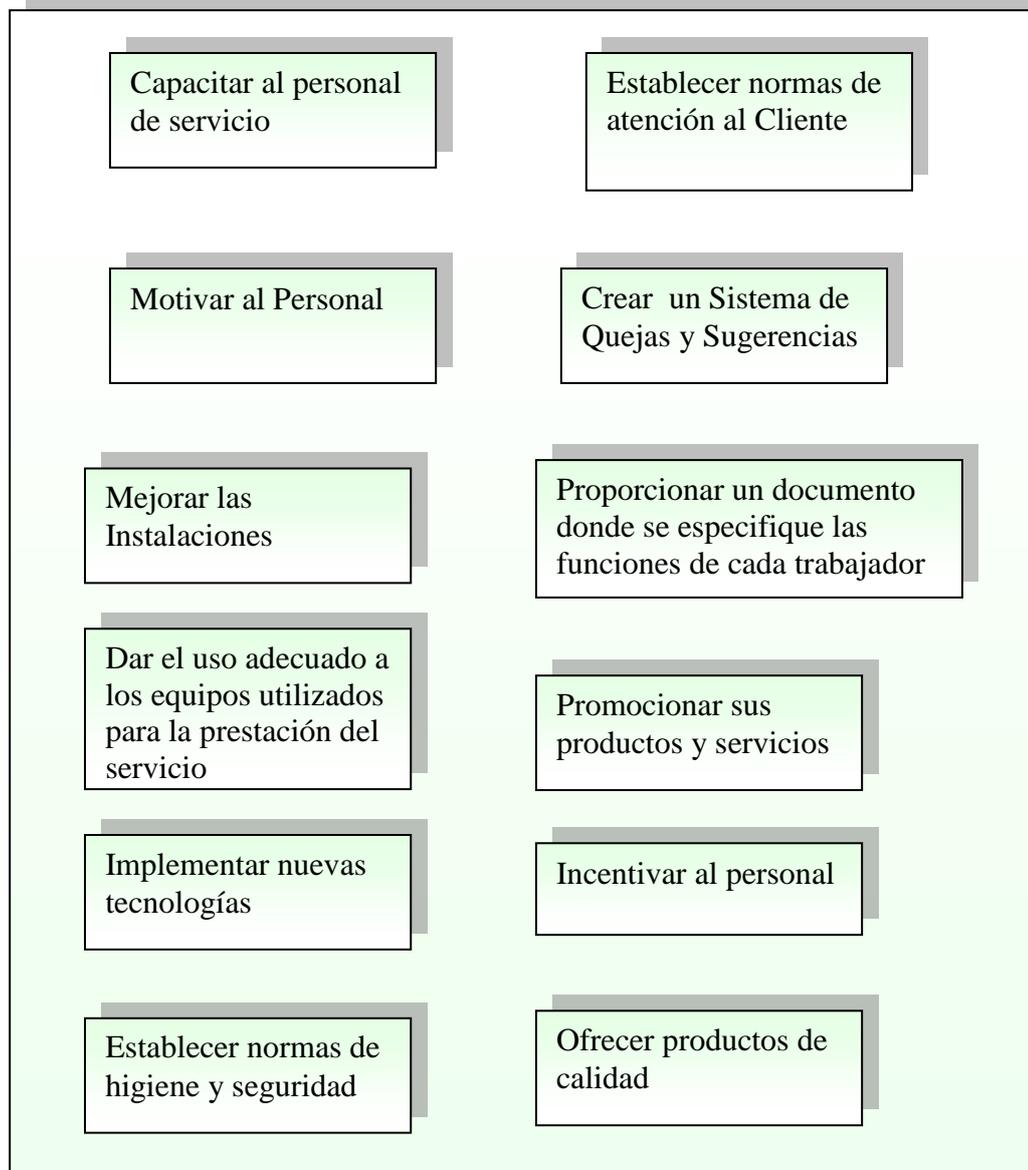
 **How? ¿Cómo se van a dirigir esas acciones?**

De acuerdo a los resultados obtenidos, ya una vez ejecutado el proyecto. Que sirva para una mejora continua en el negocio.

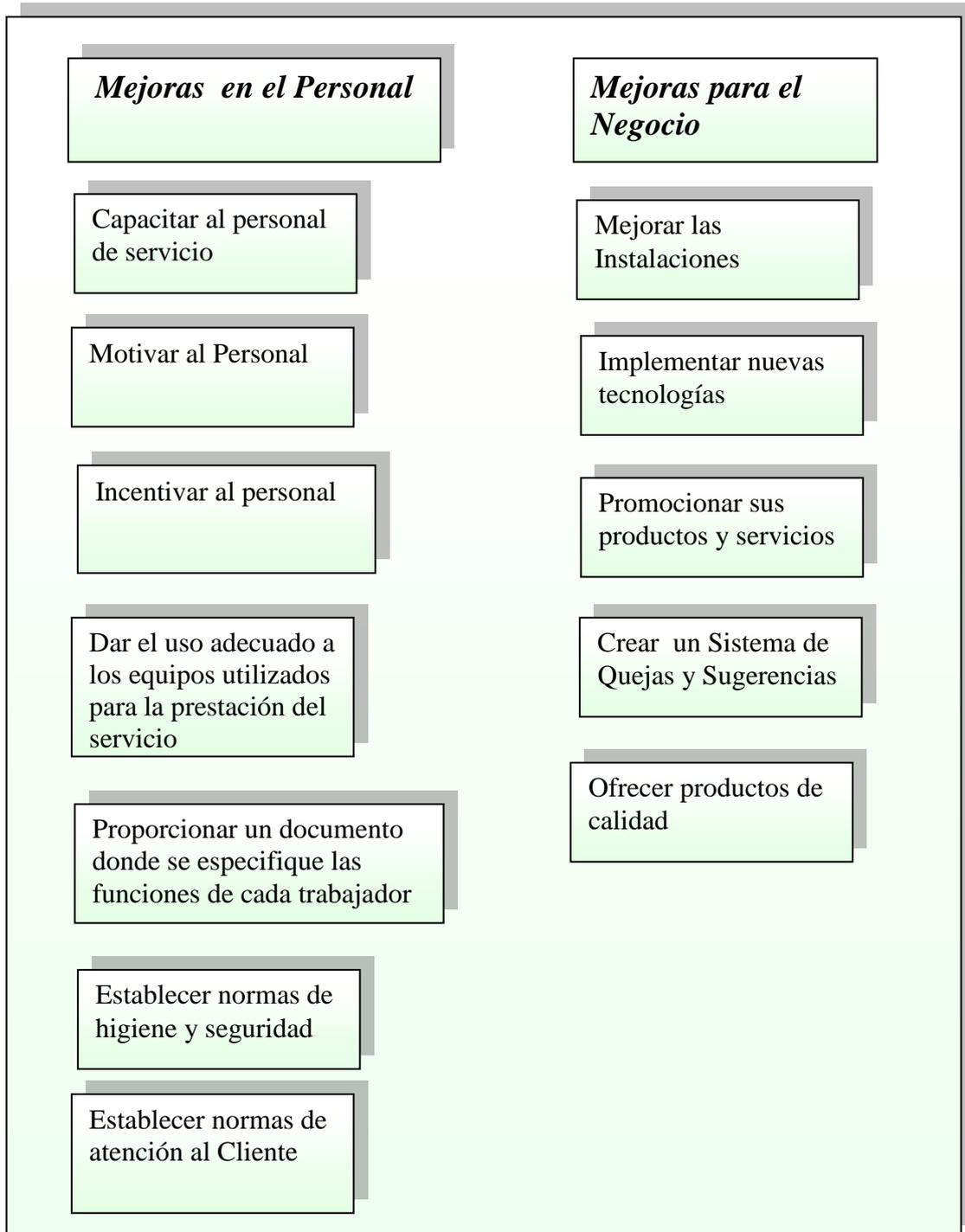
DIAGRAMA DE AFINIDAD

El diagrama de Afinidad consiste en encontrar los problemas existentes en el área de ventas a través de la lluvia de ideas para mejorar la organización del negocio, realizando este análisis por medio de observación directa e información proporcionada por el administrador.

¿Cómo se puede mejorar el servicio de atención al Cliente en el área de ventas?



¿Cómo se puede mejorar el servicio de atención al Cliente en el área de ventas?



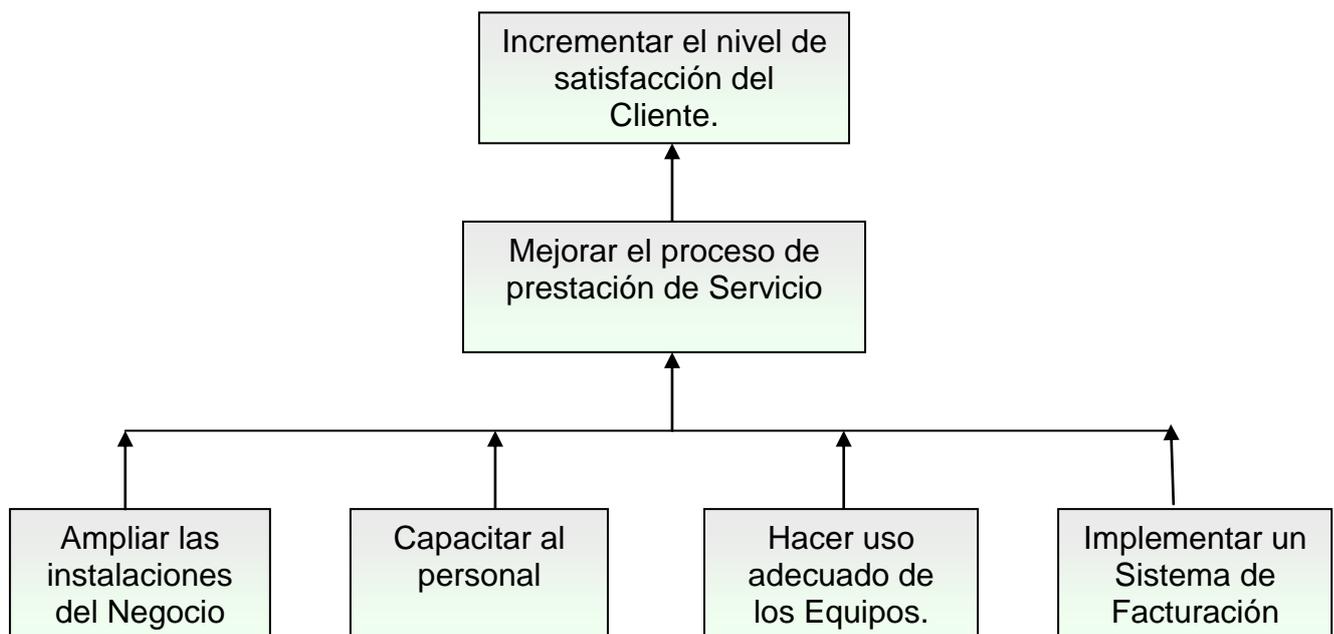
ARBOL DE PROBLEMAS

Se realiza una descripción general de las causas que provocan la consecuencia principal en Repostería y Panadería Norma, mediante el árbol de problemas del cual se analizan los puntos más importantes a evaluar.



ARBOL DE OBJETIVOS

A través del árbol de objetivos encontraremos el lado positivo de las causas y efectos descritos en el árbol de problemas. Para de esta manera proponer opciones que nos ayuden a dar solución a estos.



PROPUESTA DE UN PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

A través de la realización del FODA se encontró la necesidad de proponer un plan de publicidad, para dar a conocer los productos ofrecidos y sus precios correspondientes, al igual que promociones ofrecidas por el negocio a sus clientes, presentadas a continuación:

<i>Dentro del establecimiento</i>	<i>Fuera del establecimiento</i>
1. Oferta de la semana: 2 X 1 2. Panfletos que destacan la calidad, variedad y nutrición. (Fotos) 3. Listado de direcciones 4. # de teléfonos de las sucursales.	1. Mantas 2. Volantes 3. Revistas cinematográficas 4. Participación en ferias gastronómicas.

Costo detallado de publicidad.

<i>Tipo de publicidad</i>	<i>Costo Unitario(\$)</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>
Mantas	26.954	5	134.771
Volantes	0.0701	2000	140.2
Revista Cinematográfica	41.1125	1 vez p / mes(3 meses)	123.3375
Costo Total US \$			398.3085

Ver anexo 10, 11 y 12

PLAN DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL

En Repostería y Panadería Norma se hace necesaria la elaboración de un plan de motivación para crear un compromiso en el trabajador o personal de servicio y que este sienta que es un elemento primordial en el Negocio. A continuación presentamos algunas alternativas para mejorar el Servicio:

1. En época navideña obsequiar al personal una canasta básica que sirva de estímulo para desempeñar mejor su trabajo.
2. Seleccionar y premiar al mejor vendedor del mes en cada sucursal, logrando con esto que el empleado de lo mejor de sí al cliente.
3. Realizar evaluaciones por lo menos cada 3 meses de la sucursal que ha obtenido mayor ganancia.
4. Capacitar al personal para que pueda asumir mejor sus funciones en el proceso de prestación de Servicio.

NORMAS PROPUESTAS

De acuerdo al análisis FODA elaborado con anterioridad se llega a concluir de que es necesaria la implementación de normas que ayuden a mejorar el servicio brindado por Repostería y Panadería Norma, se propondrán un conjunto de Normas descritas a continuación:

1. El guarda de seguridad debe estar atento de abrir la puerta al cliente al entrar y salir de las instalaciones, mostrando siempre una actitud de cortesía.
2. Los dependientes deben mostrar especial interés desde que el cliente ingresa en las instalaciones hasta que abandona las instalaciones.
3. Levantar el pedido conforme lo que a lo que el cliente solicita presentándole otras alternativas en caso de no haber existencia del producto solicitado.
4. El encargado de realizar el pedido debe indicarle al cliente el monto a pagar, y el lugar donde realizará dicho pago.
5. Entregar al cliente el pedido requerido y verificar que lo facturado corresponda a lo entregado.
6. Los involucrados en el proceso de prestación de servicio deben mostrar siempre una actitud cordial en todo momento que el cliente haga solicitud de este.
7. El dependiente debe utilizar el uniforme de trabajo completo que incluye: Gabachas, gorros, guantes, etc.
8. En caso de alguna queja e inconformidad, plantear al cliente alternativas de solución y si el problema no está en manos del dependiente, remitirlo al responsable de ventas de la sucursal para corregir la insatisfacción.

FORMATO PARA EL BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Estimado cliente Repostería y Panadería Norma pide su cooperación para sugerir y opinar acerca de nuestros servicios y productos, para de esta manera Sistema en general.

Respecto a:

Personal que atiende: _____

Instalaciones y/o ambiente: _____

Productos que se ofrecen: _____

Seguridad: _____

Otros comentarios y sugerencias: _____

Gracias por su amable colaboración y aporte para mejorar día a día para su satisfacción como cliente.

PLAN DE CAPACITACIÓN

Se muestra el Plan de Capacitación propuesto a Repostería y Panadería Norma con el fin de fortalecer el área de interés donde se presentan distintas debilidades. Cabe mencionar el número de empleados descrito en la tabla están divididos en: Dependientes, Cajeras, Jefes de Ventas, Guarda de Seguridad y Administrador dependiendo a quien vaya dirigido. El costo total del Plan de Capacitación será el monto a invertir en el área de servicios

INSTITUCIÓN	NOMBRE DE CURSO	DUR.	DIRIGIDO A	ACRED.	No. Empleados	COSTO* pers. (\$)	Costo del curso(\$)
Etiquette & Servicios Profesionales	ATENCIÓN AL CLIENTE Y RELACIONES HUMANAS	8 horas	Todo el personal de Servicio y Administración	Constancia	37	24.65	912.05
Costo Total de Capacitación(US \$)							912.05

Resumen del presupuesto total

A continuación se presentan los costos que se deben hacer para cumplir con el plan propuesto primeramente descrito.

Costo total de Capacitación	US \$ 902.05
Costo total del Sistema de facturación	US \$ 900.84
Costo total de publicidad	<u>US \$ 398.3085</u>
Costo Total US \$	2,201.1985
Costo Total C\$	40,832.2322

Tipo de cambio: 18.55

Ver anexo 9: Se muestra el costo del Sistema realizado en USC Cocomo II Versión 1999.0

CONCLUSIONES

En el presente estudio se realizó un análisis de la situación actual de Repostería y Panadería Norma tomándose en cuenta el área de servicios del negocio, encontrándose:

- ❑ Un bajo nivel de satisfacción en el cliente tanto externo como interno, al realizarse Entrevistas y encuestas dentro y fuera del negocio.
- ❑ Las instalaciones del negocio son pequeñas y no cuentan con un sistema de seguridad, que brinde a sus clientes comodidad y confianza.
- ❑ Inexistencia de un plan de capacitación para el personal., no aplicándose las técnicas adecuadas de atención al cliente.
- ❑ Normas de control no establecidas, más que de manera verbal, que permitan evaluar la calidad del servicio durante el proceso para tomar decisiones acertadas.
- ❑ Falta de presentación del personal, ya que hacen uso indebido de los equipos en general no usándose en el momento adecuado.
- ❑ Falta de motivación del personal, de donde pueda surgir un compromiso del trabajador para con el negocio del cual es elemento activo.
- ❑ Carecen de un plan de publicidad y promoción en el que den a conocer sus productos y servicios al personal, clientes actuales y clientes potenciales.

Mediante el Análisis FODA se encontraron las principales debilidades y fortaleza del negocio, para de esta manera determinar las estrategias que ayudaran a mitigar el problema.

Se aplicó la técnica del SERVQUAL y GAP para conocer más detalladamente la opinión del cliente y de esta manera mejorar el servicio de atención.

Debido a la inexistencia de un Sistema de Facturación para agilizar el proceso, se procedió a elaborar y proponer uno para automatizar dicho procedimiento.

El negocio no cuenta con un documento en el que se detallen las funciones de cada puesto, se procedió a elaborar Fichas Ocupacionales para cada puesto en el área de servicio de atención al cliente.

Se elaboró un presupuesto para medir el costo de inversión que haría el negocio para mejorar la calidad de sus servicios, detallándose los cursos a impartirse y quienes van dirigidos.

RECOMENDACIONES

- Realizar un Plan de Capacitación para el personal del Negocio.
- Realizar un plan de Motivación para el Cliente interno de Repostería y Panadería Norma.
- Implementar la documentación sobre la funcionalidad de cada puesto de trabajo.
- Hacer efectiva la técnica de recopilación de quejas y sugerencias por los clientes, a través de un formato propuesto.
- Implementar un Sistema de Facturación para hacer más automatizado el proceso de atención al cliente.
- Efectuar un plan de publicidad y promoción para captar a más clientes.
- La ejecución de normas propuestas, ayudaría al Negocio a llevar una mejor distribución de las funciones de cada punto de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Giménez, V.; Jimenez, (2001). "Evaluación de la calidad de servicio y fijación de objetivos en unidades de negocio. Un enfoque de frontera" [en línea] empresa.unizar.es, Congreso <empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr007.pdf> [citado el 4 de Diciembre 2002]

- López, M. C.; Serrano, A.; Sarabia, M. (2001) "Una propuesta de modelo estratégico para la gestión de la calidad del servicio". [en línea] empresa.unizar.es, Congreso <empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr017.pdf> [citado el 4 de Diciembre 2002]

- WALPOLE R.E., MYERS R.H., MYERS S.L.: "Probabilidad y Estadística para Ingenieros", Ed. Prentice Hall, 1998, 6ª edición.

- Montgomery, Douglas C y Geoge C. Runger, Douglas "Probabilidad y Estadística aplicada a la Ingeniería" Mc. Graw Hill, Mex. 1996

ANEXOS

Anexos

ANEXO 1

ENCUESTA AL CONSUMIDOR

Reciba un cordial saludo. A continuación le presentamos un conjunto de preguntas, que tienen como finalidad identificar información que determine el servicio de atención al cliente ofrecido por Panadería y Repostería Norma.

El presente cuestionario servirá, para la elaboración de tesina por estudiantes de la carrera de Ing. en Sistemas en la UNI-RUPAP. Su participación es sumamente importante, le pedimos franqueza en su respuesta. Gracias

Nota: Marque todas las opciones que considere necesarias.

1. ¿Por qué compra en Panadería Norma?

Por la calidad de sus productos

Si No

Por la calidad del servicio de atención

Si No

Por poseer precios bajos

Si No

Por tener un ambiente agradable

Si No

Por la variedad en sus productos

Si No

2. ¿Cómo considera el servicio de atención al cliente en Panadería Norma?

a) Malo

b) Regular

c) Bueno

d) Muy bueno

e) Excelente

3. ¿Como calificaría el tiempo de respuesta del servicio solicitado?

a) El tiempo de respuesta es igual al esperado por el Cliente

b) El tiempo de respuesta no es igual al esperado por el Cliente

4. ¿Que valores de los que se detallan a continuación le atribuye al personal que labora en Panadería Norma?

- | | | | | | | |
|----------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Cortesía | Adecuada | <input type="checkbox"/> | Inadecuada | <input type="checkbox"/> | No Existe | <input type="checkbox"/> |
| Amabilidad | Adecuada | <input type="checkbox"/> | Inadecuada | <input type="checkbox"/> | No Existe | <input type="checkbox"/> |
| Destreza o Habilidad | Adecuada | <input type="checkbox"/> | Inadecuada | <input type="checkbox"/> | No Existe | <input type="checkbox"/> |
| Respeto | Adecuada | <input type="checkbox"/> | Inadecuada | <input type="checkbox"/> | No Existe | <input type="checkbox"/> |

5. En caso de presentarse un problema en el producto o servicio, ¿Cómo calificaría las alternativas de solución ofrecidas?

- a) Eficiente Deficiente

6. Las instalaciones de Panadería Norma según su criterio cuenta con las siguientes características:

- | | | | | | | |
|------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Ambiente acogedor | Adecuada | <input type="checkbox"/> | Inadecuada | <input type="checkbox"/> | No Existe | <input type="checkbox"/> |
| Amplitud | Adecuada | <input type="checkbox"/> | Inadecuada | <input type="checkbox"/> | No Existe | <input type="checkbox"/> |
| Muebles ergonómicos | Adecuada | <input type="checkbox"/> | Inadecuada | <input type="checkbox"/> | No Existe | <input type="checkbox"/> |
| Iluminación | Adecuada | <input type="checkbox"/> | Inadecuada | <input type="checkbox"/> | No Existe | <input type="checkbox"/> |
| Combinación de colores | Adecuada | <input type="checkbox"/> | Inadecuada | <input type="checkbox"/> | No Existe | <input type="checkbox"/> |
| Parqueo | Adecuada | <input type="checkbox"/> | Inadecuada | <input type="checkbox"/> | No Existe | <input type="checkbox"/> |

Por favor especifique las características más relevantes que considere debería tener Panadería Norma en las instalaciones.

7. Según su criterio con que características de higiene cuenta Panadería Norma
- Limpieza en el Local. Adecuada Inadecuada No Existe
- Presentación de los prod. En el área de exhib Adecuada Inadecuada No Existe
- Equipos adecuados del personal para
manipulación del producto en el área de ve Adecuada Inadecuada No Existe
- Presentación del personal de serv Adecuada Inadecuada No Existe

8. Considera que Panadería Norma ofrece seguridad en:
- El interior de las instalaciones Si No
- Con el estacionamiento de su vehiculo Si No
- La señalización para la prevención de peligros Si No

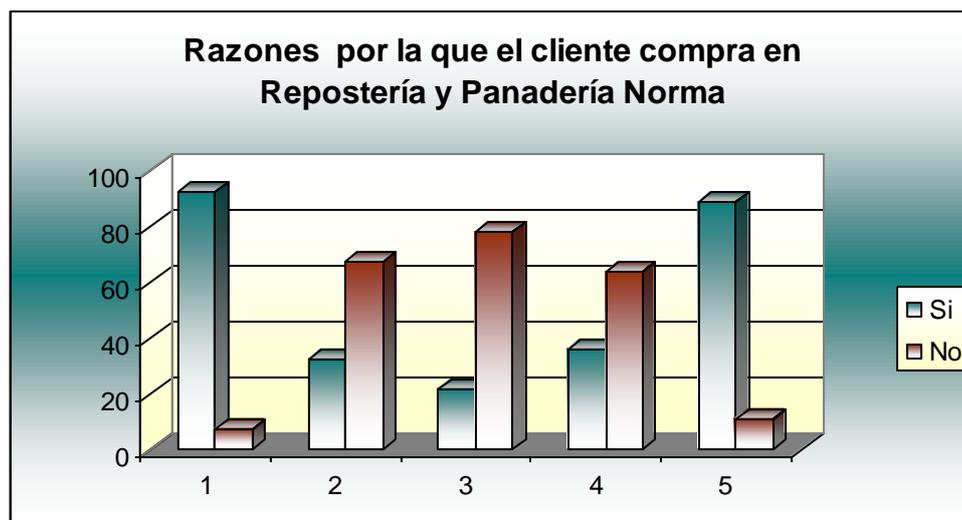
9. Al solicitar el servicio, ¿qué situación se presenta en Panadería Norma?
- Lo que recibio es igual a lo que espero Si No
- Lo que recibio es mejor que lo que esperc Si No
- Lo que recibo es peor que lo que espero Si No

ANEXO 2

RESULTADOS DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

Pregunta 1. ¿Por que compra en Panadería Norma?

PARÁMETROS	FRECUENCIA	
	Si	No
1. Por la calidad de sus productos	92.8571429	7.14285714
2. Por la calidad del servicio de atención	32.1428571	67.8571429
3. Por poseer precios bajos	21.4285714	78.5714286
4. Por tener un ambiente agradable	35.7142857	64.2857143
5. Por la variedad en sus productos	89.2857143	10.7142857

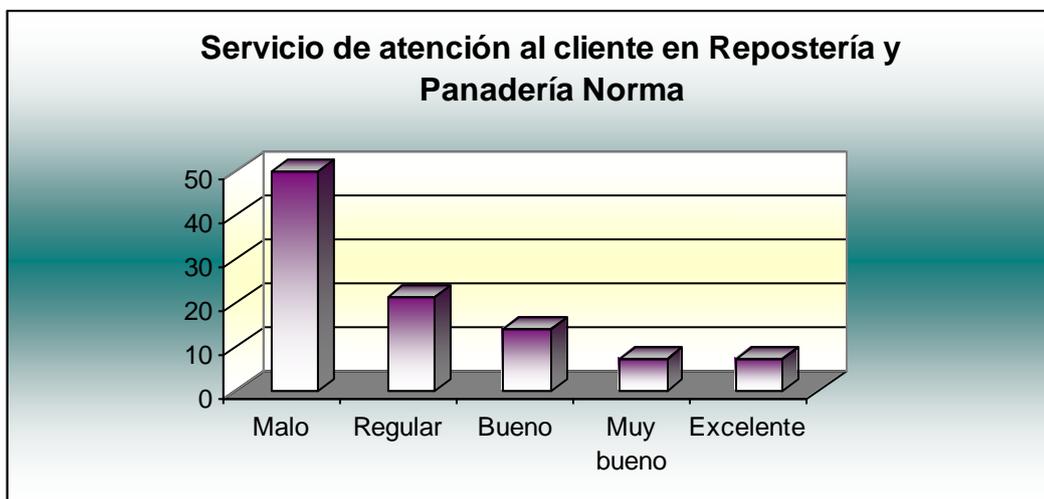


Según los datos de la grafica los Clientes que compran en Repostería y Panadería Norma por las siguientes razones:

- Por la calidad de sus productos con un 93%
- Por la variedad de sus productos con un 89%

Pregunta 2. ¿Cómo considera el servicio de atención al cliente en Panadería Norma?

	FRECUENCIA	%
a) Malo	50	
b) Regular	21.4285714	
c) Bueno	14.2857143	
d) Muy bueno	7.14285714	
e) Excelente	7.14285714	



Podemos observar que un 50 por ciento de las personas que fueron encuestados respondieron que el servicio de atención en Panadería y Repostería Norma es malo, seguida de un 21 por ciento que califica dicho servicio como regular.

Pregunta 3. ¿Como calificaría el tiempo de respuesta del servicio solicitado?

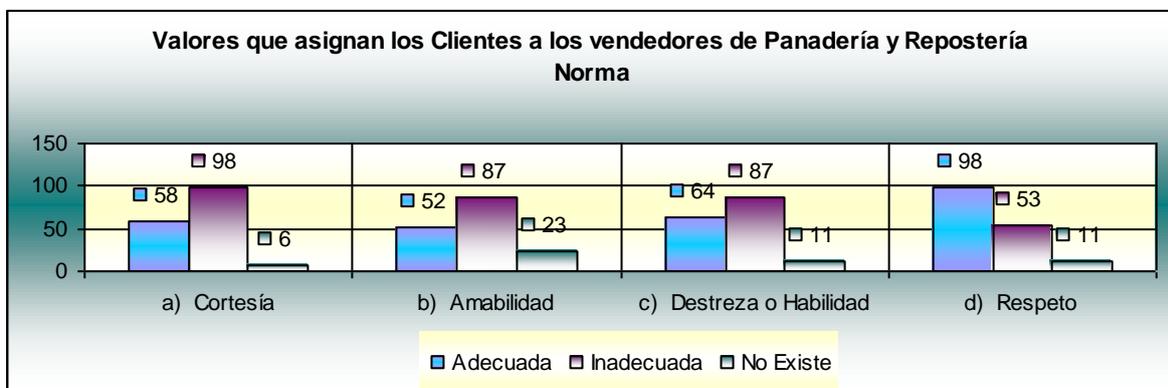
	FRECUENCIA %
a) El tiempo de respuesta es igual al esperado por el cliente	74.07407420
b) El tiempo de respuesta no es igual al esperado por el cliente	25.925926



Los resultados arrojaron los datos que un 75% de los encuestados opinaron que el tiempo de respuesta al solicitar un servicio es igual al esperado por el Cliente.

Pregunta 4. ¿Que valores de los que se detallan a continuación le atribuye al Personal que labora en Panadería Norma?

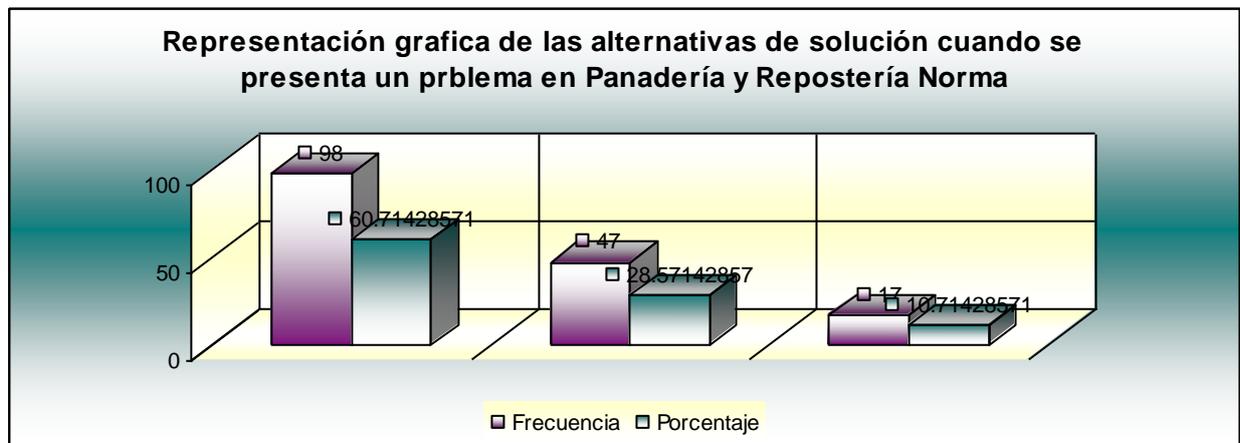
VALORES	ADECUADA
a) Cortesía	58
b) Amabilidad	52
c) Destreza o Habilidad	64
d) Respeto	98



Podemos observar que los 162 Clientes encuestados en las diferentes sucursales opinaron lo siguiente: El personal que labora en Panadería Norma emplean los valores de manera inadecuada representando un 61 por ciento en cuanto a Cortesía, 54 por ciento a lo que se refiere a amabilidad, sin embargo un 61 por ciento opinaron que el personal emplea el valor de respeto a cada uno de los Clientes.

Pregunta 5. En caso de presentarse un problema en el producto o servicio ¿Cómo calificaría las alternativas de solución ofrecidas?

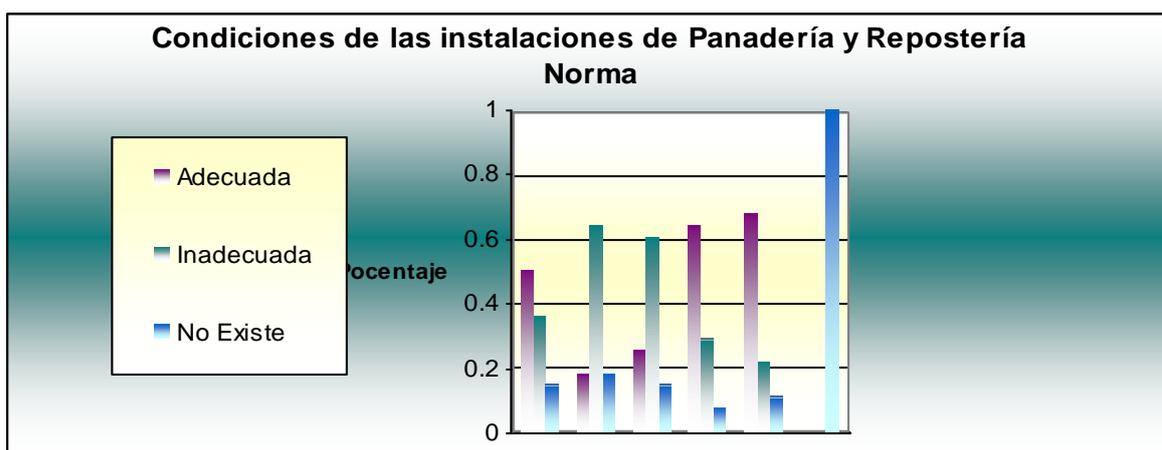
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Eficiente	98	60.71429
b) Deficiente	47	28.57143
c) Ningún Problema	17	10.71429



Según los resultados obtenidos, un 61 por ciento de los Clientes encuestados respondieron que a la hora de presentarse un problema en Panadería y Repostería Norma las soluciones ante estas fallas son eficientes, mientras un 29 por ciento contestó que era deficiente

Pregunta 6. Las instalaciones de Panadería Norma según su criterio cuenta con las siguientes características:

	ADECUADA	INADECUADA	NO EXISTE
a) Ambiente acogedor	0.5	0.35714286	0.142857143
b) Amplitud	0.178571	0.64285714	0.178571429
c) Muebles ergonómicos	0.25	0.60714286	0.142857143
e) Iluminación	0.642857	0.28571429	0.071428571
f) Combinación de colores	0.678571	0.21428571	0.107142857
g) Parqueo			1

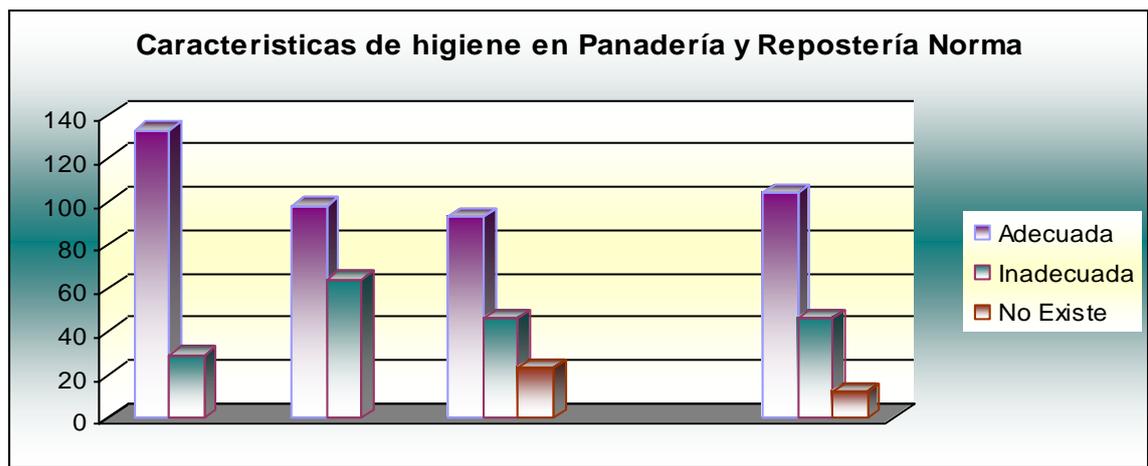


Se obtuvo como resultado de la encuesta los siguientes datos en cada parámetro:

- Un 100 por ciento respondió que Panadería y Repostería Norma no cuenta con un Parqueo.
- El 64 por ciento de los encuestados contestaron que Panadería y Repostería Norma sus instalaciones en las diferentes sucursales son pequeñas.
- Un 61 por ciento opinó que los muebles en Panadería y Repostería Norma son incómodos.

Pregunta 7. Según su criterio con que características de higiene cuenta Panadería Norma

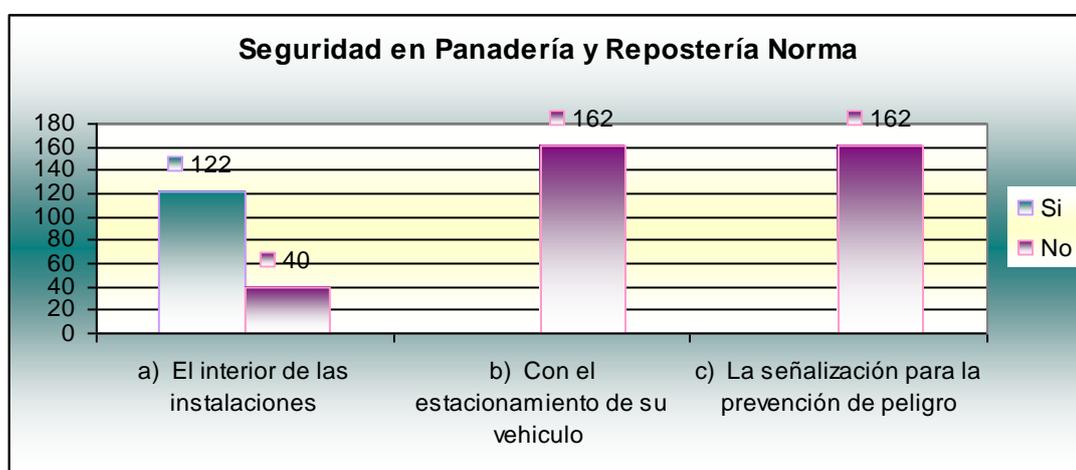
	ADECUADA	INADECUADA	NO EXISTE
a) Limpieza en el Local.	133	29	
b) Presentación de los productos en el área de exhibición.	98	64	
c) Equipos adecuados del personal para la Manipulación del producto en el área de ventas.	93	46	23
d) Presentación del personal de servicio	104	46	12



De las 162 Personas incluidas en el estudio, el 79 por ciento respondieron que la limpieza en Panadería y Repostería Norma es la adecuada, seguido da la presentación del personal de servicio con un 64 por ciento.

Pregunta 8. Considera que Panadería Norma ofrece seguridad en:

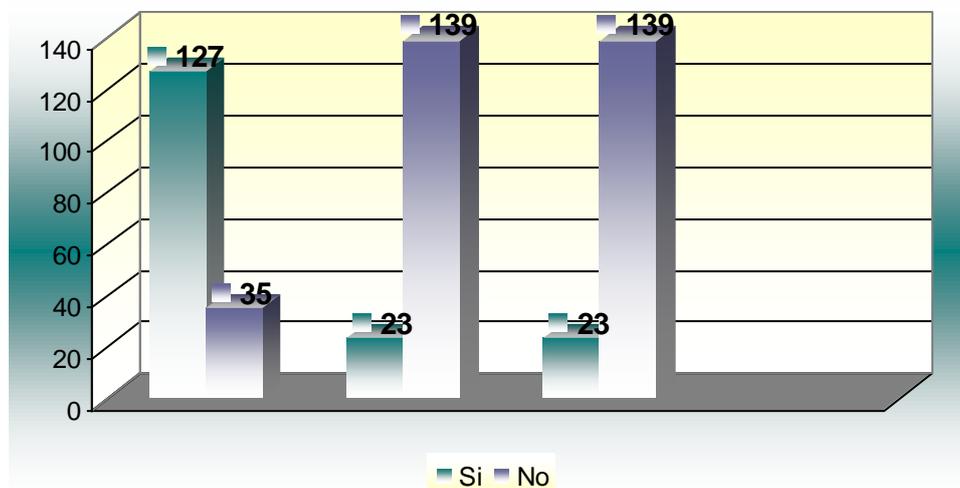
	FRECUENCIA	
	Si	No
a) El interior de las instalaciones	122	40
b) Con el estacionamiento de su vehiculo		162
c) La señalización para la prevención de peligro		162



El 75 por ciento de los encuestados respondieron que la seguridad brindada en las instalaciones de Panadería Norma es en el interior de la misma, el 100 por ciento contestaron que no ofrece seguridad con el estacionamiento del vehiculo ni tampoco cuenta con señalización a la hora de un incendio.

Pregunta 9. Al solicitar el servicio, ¿qué situación se presenta en Panadería Norma?

	FRECUENCIA	
	Si	No
a) Lo que recibio es igual a lo que espero	127	35
b) Lo que recibio es mejor que lo que espero	23	139
c) Lo que recibo es peor que lo que espero	23	139



De las 162 Personas incluidas en el estudio, el 79 por ciento respondieron que el servicio en Panadería y Repostería Norma es igual al esperado por el Cliente

ANEXO 3

FICHAS OCUPACIONALES PROPUESTAS

Nombre del Puesto: Administrador de Establecimiento.

Localización: Administración y Finanzas

Jefe Inmediato: Junta Directiva

Número de Personas en el puesto: 1

Funciones:

- Autoriza desembolsos menores de efectivo para las operaciones cotidianas de la Panadería
- Mantiene actualizado los archivos de factura correspondiente a las operaciones financieras del negocio.
- Es responsable de la caja chica del negocio.
- Elabora y efectúa los pagos de la planilla del personal del negocio.
- Elabora presupuestos que permiten conocer la disponibilidad o requerimientos de los recursos financieros
- Asesora ala Junta Directiva en la toma de decisiones.

Requisitos laborales:

- **Grado de preparación formal:** Administrador de Empresas y manejo de paquetes computacionales.
- **Experiencia:** Como mínimo dos años de experiencia en puestos similares
- **Comunicación:** Debe de mantener estrecha comunicación con la Junta Directiva y el jefe de venta.

Aspectos del desempeño laboral:

- **Esfuerzo físico:** Mínimo, la mayor parte del tiempo permanecerá en su escritorio se trasladara a las instituciones pertinentes a realizar las gestiones propias de su puesto.
- **Esfuerzo mental:** Requiere trabajo mental considerable para la elaboración de los estados financieros, declaración de impuesto además pagos e informes solicitados por la Junta Directiva.
- **Responsabilidad en equipos, materiales y productos:** Es responsable directo del equipo y materiales de oficina a su cargo, la información financiera.
- **Condiciones de trabajo:** Son excelentes el área del trabajo estará perfectamente acondicionado con climatización y dispondrá de los accesorios necesarios para un desempeño eficiente, su gestión plenamente mental lo expone a sufrir de estrés.

Nombre del Puesto: Vigilante.

Localización: Servicios generales.

Jefe Inmediato: Administrador Financiero.

Número de Personas en el puesto: 9

Funciones:

- Proteger las instalaciones físicas de la empresa.
- Recibir diariamente el libro de incidencias y cerciorarse de que las instalaciones y medios técnicos le son entregados sin problemas.
- Anotar en el libro de incidencias los hechos relevantes ocurridos durante su turno de trabajo.
- Controlar y proteger los vehículos que se encuentran fuera del negocio.
- Recibir cordialmente a cada cliente que le abra la puerta.
- Colaborar eventualmente en la carga y descarga de productos terminados.
- Reportar problemas detectados a su jefe inmediato.

Requisitos laborales:

- **Grado de preparación formal:** Primaria concluida.
- **Experiencia:** Como mínimo un año de experiencia en puestos similares
- **Comunicación:** Debe de mantener estrecha comunicación con su jefe inmediato y recibe a los clientes que llegan al negocio.

Aspectos del desempeño laboral:

- **Esfuerzo físico:** Considerable, permanecerá en el área de recepción abriendo la puerta a los clientes, así como el traslado de productos al área de exhibición.
- **Esfuerzo mental:** Mínimo, únicamente debe cumplir las actividades orientadas.
- **Responsabilidad en equipos, materiales y productos:** Es responsable directo de todas las instalaciones del negocio y de los materiales a su cargo.
- **Condiciones de trabajo:** Ambiente de trabajo a temperatura promedio de 30°C. los riesgos asociados a su puesto de trabajo son: Agresiones por parte de malhechores que atentan contra la integridad del personal, de los clientes y de las instalaciones.

Nombre del Puesto: Jefe de Ventas

Localización: Ventas

Jefe Inmediato: Administrador Financiero

Número de Personas en el puesto: 9

Funciones:

- Analizar estrategias de publicidad y comercialización
- Buscar nuevos mercados para la mezcla de productos, propuesta para una mejor captación del mercado.
- Desarrolla y ejecuta los programas de publicidad y promoción
- Programa y asigna la tarea de la dependiente de la sala de venta
- Asegura el buen estado de los productos, los cuales serán entregados al cliente.
- Establece políticas de venta como (precios, descuentos, condiciones de pago etc.)

Requisitos laborales:

- **Grado de preparación formal:** licenciado en Mercadotecnia y/o Administrador de Empresa.
- **Experiencia:** al menos un año de experiencia en puestos similares
- **Comunicación:** se comunicara oralmente y por escrito con los responsables de todas las áreas del negocio, especialmente con el Administrador Financiero, brindando información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Aspectos del desempeño laboral:

- **Esfuerzo físico:** Moderado realizara labores de cuidar de que sus subordinados hagan bien sus labores.

- **Esfuerzo mental:** Considerable, se requiere que diseñe propuestas de marketing para la comercializadora esta actividad requiere de mucha creatividad e ingenio, además elaborara informes y pronostico de ventas solicitados por la gerencia.
- **Responsabilidad en equipos, materiales y productos:** Es responsable directo del equipo y materiales de oficina, de los productos terminados disponible para la venta y de los demás materiales empleados por la fuerza de venta.
- **Condiciones de trabajo:** El ambiente del trabajo presenta condiciones optimas, oficinas climatizadas, con todos sus accesorios necesarios.

Nombre del Puesto: Vendedor

Localización: Venta.

Jefe Inmediato: Responsable de venta.

Número de Personas en el puesto: 10

Funciones:

Atenderá a los clientes que visiten la Panadería y Repostería Norma, mostrara los diferentes productos como repostería, queques, pan.

- Se asegurara que los productos e instalaciones del local estén limpios.
- Llevara un control de los productos que se tienen en exhibición.
- Solicita al responsable de venta la reposición del producto vendido.
- Se encargara de elaborar una orden de pedido la cual la pasa al cajero
- Entrega a los clientes los productos vendidos.

Requisitos laborales:

- **Grado de preparación formal:** Bachiller.
- **Experiencia:** Como mínimo un año de experiencia en puestos similares.
- **Comunicación:** Debe de mantener estrecha comunicación con el Administrador Financiero y el responsable de venta.

Aspectos del desempeño laboral:

- **Esfuerzo físico:** Será mínimo, permanecerá la mayor parte del tiempo en el área de exhibición, atendiendo a los clientes.
- **Esfuerzo mental:** Moderado, debe de atender a los clientes así como brindar información a los clientes en cuanto a los productos además tiene que realizar una orden de pedido.
- **Responsabilidad en equipos, materiales y productos:** Es responsable de los equipos y materiales utilizados a la hora de manipular los productos y mantener limpio el área de exhibición.
- **Condiciones de trabajo:** Ambiente de trabajo adecuado estará en aire acondicionado riesgos nulos.

Nombre del Puesto: Cajera

Localización: Ventas

Jefe Inmediato: Administrador Financiero

Número de Personas en el puesto: 9

Funciones:

- Asegura que los productos que el cliente ha solicitado mediante la orden de pedido sea el producto que se le entregara esto para asegurar que no haya fluctuación de productos.
- Establece políticas de venta como (precios, descuentos, condiciones de pago etc.)
- Realiza la facturación del producto y recibe el pago de las ventas realizadas
- Realiza el cierre de caja chica.
- Elabora informes al director general sobre los resultados de la fuerza de ventas y discute acciones relativas a su gestión.

Requisitos laborales:

- **Grado de preparación formal:** Administrador de Empresa o Técnico en caja computarizada.
- **Experiencia:** al menos dos años de experiencia en puestos similares
- **Comunicación:** se comunicara oralmente y por escrito con los responsables de todas las áreas de la empresa, especialmente con el Administrador Financiero, brindando información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Aspectos del desempeño laboral:

- **Esfuerzo físico:** Mínimo, la mayor parte del tiempo permanecerá en su escritorio realizando la facturación dando vuelto, recibiendo pagos.
- **Esfuerzo mental:** Considerable, ya que elaborara informes de venta, cierre de caja chica.
- **Responsabilidad en equipos, materiales y productos:** Es responsable directo del equipo y materiales de oficina, de los productos terminados disponible para la venta y de los demás materiales empleados por la fuerza de venta.
- **Condiciones de trabajo:** El ambiente del trabajo presenta condiciones optimas, oficinas climatizadas, con todos sus accesorios necesarios.

ANEXO 4

ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DEL NEGOCIO

-  ¿Cuántos años tiene de existencia el Negocio?
-  ¿El número de sucursales con que cuenta el negocio?
-  ¿Cuál es su casa matriz?
-  ¿De qué manera resuelven las quejas de sus clientes?
-  ¿Quiénes son sus proveedores de Materia Prima?
-  ¿Existe algún sistema de capacitación al personal?
-  ¿De qué manera promocionan sus productos?.
-  ¿Cuántas personas laboran en total?
-  ¿Cree necesario que sus trabajadores reciban algún tipo de capacitación?
-  ¿De qué manera motivan a su personal?
-  ¿Cumple con normas de higiene y seguridad en las instalaciones?
-  ¿Cumplen con el código laboral del trabajador?

ANEXO 5

ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS DEL NEGOCIO

-  ¿Cuántos años de experiencia tiene en el área de Servicio de atención al cliente?
-  ¿Cuáles son sus estudios realizados?
-  ¿Cómo considera el contexto laboral en el que se desempeña?
-  ¿Existe un ambiente de trabajo en equipo en el área laboral en la que se desenvuelve?
-  ¿Cómo cree usted que se puede dar solución a los inconvenientes que se presentan en su área de labor?
-  ¿Existe algún incentivo para el personal de Repostería y Panadería Norma?
-  Mencione los tipos de incentivos dados por el Negocio a sus trabajadores.
-  ¿En Repostería y Panadería Norma capacitan a su personal?
-  ¿Cree necesario recibir algún tipo de capacitación?
-  ¿Sería usted capaz de resolver alguna dificultad que se presente con el cliente?
-  ¿Le han detallado sus funciones?
-  ¿A qué medios recurrieron para que usted conozca sus funciones?

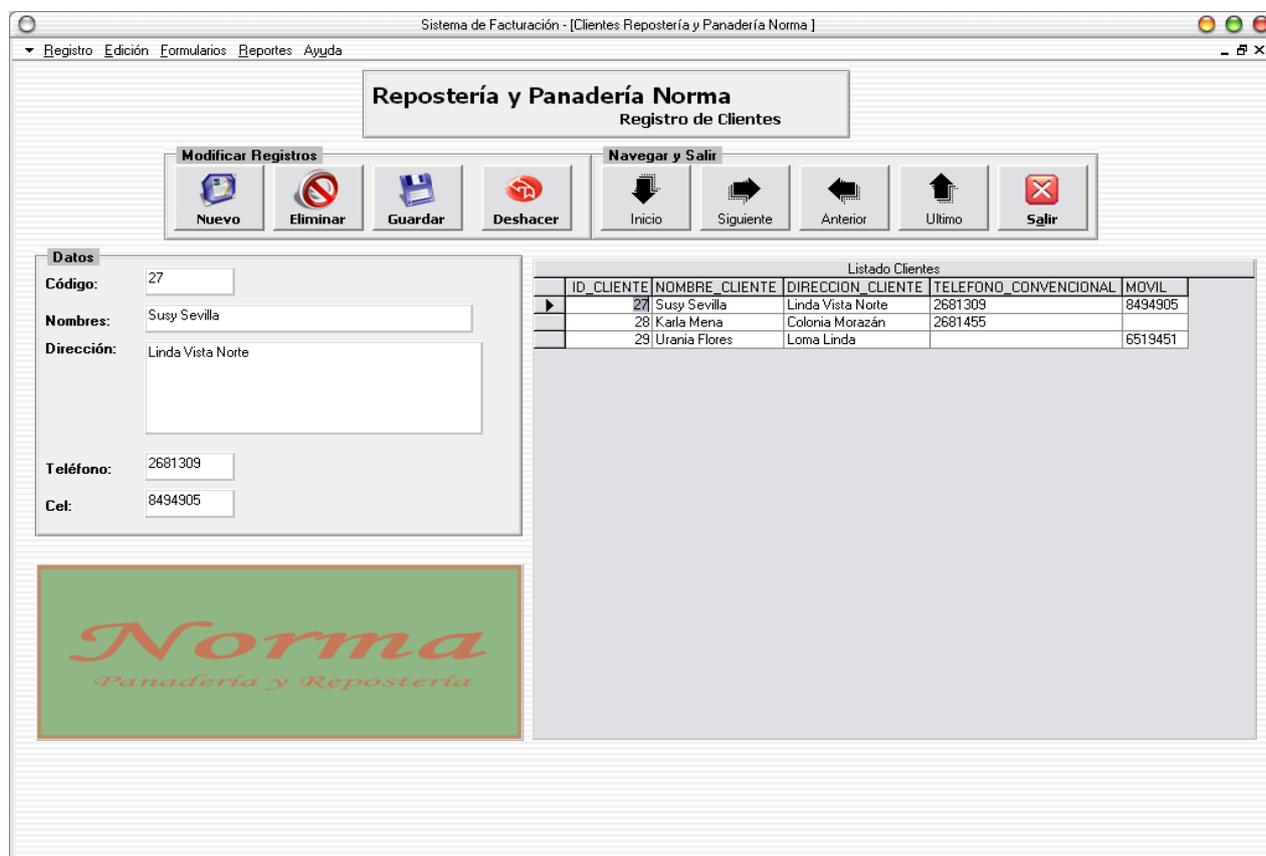
ANEXO 6

Manual del Usuario (Administrador del Sistema)

Formulario de Entrada: Se escribe el nombre de usuario y contraseña para brindar seguridad a los datos registrados, que sólo pueden ser corregidos por el administrador del sistema.



Formulario de Registro de Clientes: Se registran y muestran los datos generales de los clientes que compran en el negocio.



ID_CLIENTE	NOMBRE_CLIENTE	DIRECCION_CLIENTE	TELEFONO_CONVENCIONAL	MOVIL
27	Susy Sevilla	Linda Vista Norte	2681309	8494905
28	Karla Mena	Colonia Morazán	2681455	
29	Urania Flores	Loma Linda		6519451

Formulario de Registro de Vendedores: Se almacena la información del personal que labora en el negocio para llevar un mejor control de Recursos Humanos.

Sistema de Facturación - [Vendedores Librería Amira]

▼ Registro Edición Formularios Reportes Ayuda

Repostería y Panadería Norma

Registro de Vendedores

Modificar Registros


Nuevo


Eliminar


Guardar


Deshacer

Navegar y Salir


Inicio


Siguiete


Anterior


Ultimo


Salir

Código:

Nombres:

Apellidos:

Dirección:

Teléfono:

Cel:

Listado de Vendedores						
	Código	Nombres	Apellidos	Dirección	Teléfono	Celular
	23	Carlos	García	Colonia Salvadorita	2-647-581	856-7115
▶	24	Fabiola	Loásiga	Barrio Campo Bruce	2-490-645	648-2654
*						



Formulario de Registro de Productos: Se recopila la información de todos los productos para de esta manera realizar la venta de acuerdo a la existencia.

Sistema de Facturación - [Productos]

▼ Registro Edición Formularios Reportes Ayuda

Repostería y Panadería Norma

Registro de Productos

Modificar Registros


Nuevo


Eliminar


Guardar


Deshacer

Navegar y Salir


Inicio


Siguiete


Anterior


Ultimo


Salir

Datos

	CODIGO	DESCRIPCION	PRECIO VENTA	CANTIDAD	DESCUENTO
	1	Pastel 1 libra	C\$ 220.00	19	15%
	2	Pio 5	C\$ 12.00	18	15%
	3	Manjar	C\$ 8.00	20	15%
	4	Tres leche	C\$ 20.00	19	15%
	5	Brasiera	C\$ 8.00	24	15%
	6	Café Helado	C\$ 13.00	25	15%
▶	7	pastel 1/2 libra	C\$ 110.00	14	15%



Formulario de Registro de Ventas: Se detallan la cantidad de productos comprados por el cliente, la factura se mostrará con su respectivo nombre.

Sistema de Facturación - [Registro de Ventas]

▼ Registro Edición Formularios Reportes Ayuda

Repostería y Panadería Norma
 Registro de Ventas

Código de Venta: Fecha:

CLIENTES

 Nombre:

VENEDORES

 Nombre:

DETALLE DE VENTA

	COD. PRODUCTO	CANTIDAD VENTA	DESCRIPCION	PRECIO	EXISTENCIAS	VALOR VENTA	DESCUENTO	VALOR
▶	▼	Pastel 1 libra						
*		Pio 5						
		Manjar						
		Tres leche						
		Brasiera						
		Café Helado						
		pastel 1/2 libra						

Modificar Registros

Existencia

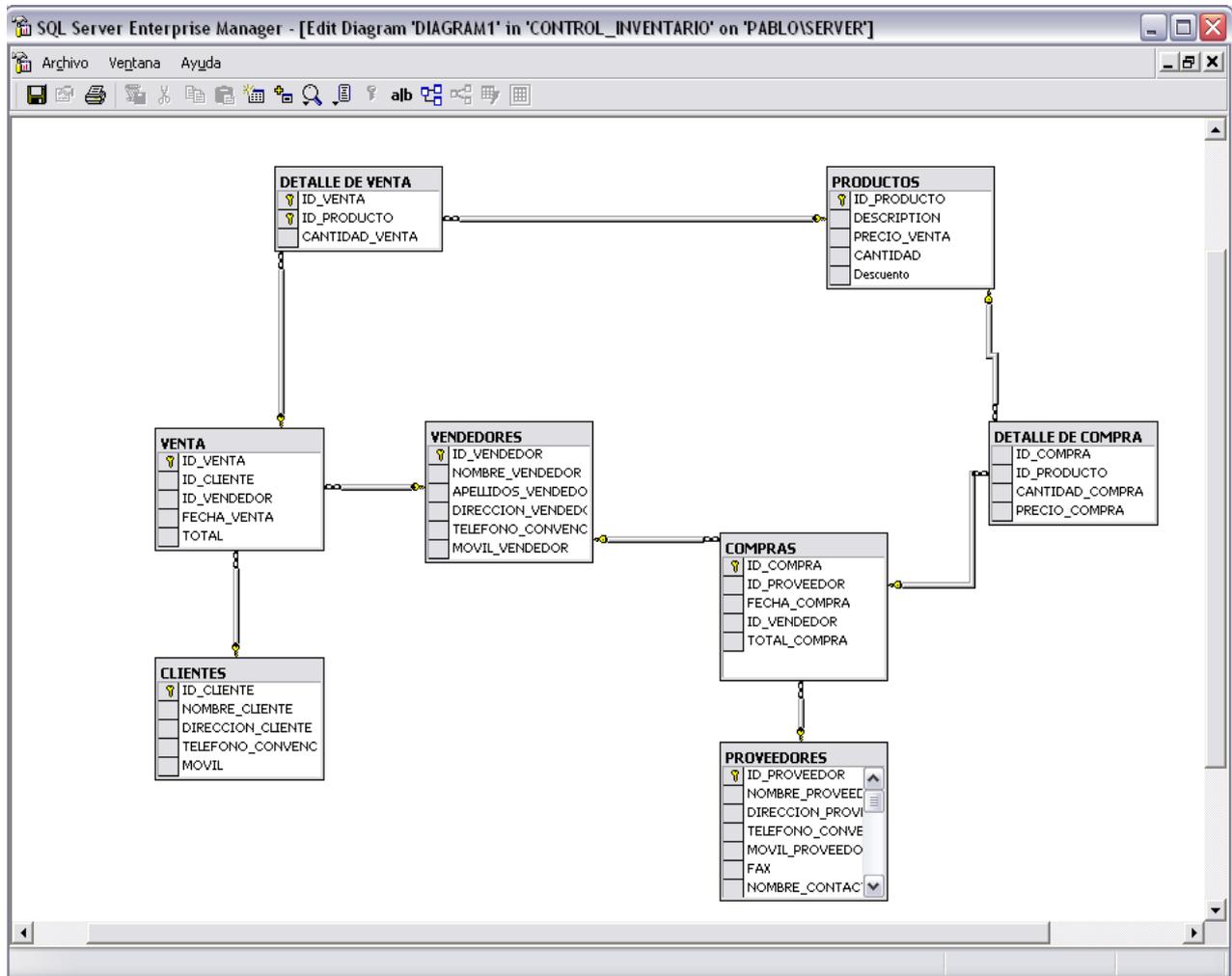
 Seleccione el producto:

Navegar y Salir

Valor Venta

 Valor venta
 +IVA
 Sub total
 (Descuento)
TOTAL VENTA:

Diagrama de Relaciones: Sirven para mantener la integridad de los datos.



ANEXO 7

PROFORMA PC'S



COTIZACION

CUENTA #	FECHA	PAGINA	COTIZACION		
		1			
Empresa: EFECTIVO Atención: Teléfono: Telefax: E:Mail		REFERENCIA			
		COMPAQ			
NOTA 1 : Estamos excentos del 2 % NOTA 2 : Cotizacion es valida por 15 dias unicamente		TIEMPO DE GARANTI, 1 AÑO			
NUMERO ARTICULO	CODIGO CATALOGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIDAD	Total
		COMBO PRESARIO SR1603WM			
1	SYS-CPQ-SR1603W	*Procesador AMD Sempro 3200+ *Memoria 256 Mb *Disco duro de 80 Gb (7200 RPM) *Unidad DVD/CD-RW, comno drive *FAX MODEM DE 56K *Puertos: 5 USB, 2 FIREWIRE, 2PS2, 1 Paralelo, 1 serial *Tarjeta de sonido integrada * 9-1 Media Reader *Software: Windows XP Home Edition *Teclado Compaq, Mouse Compaq	1	\$500.00	\$500.00
	MON-ACER-AL1716	MONITOR NORMAL DE 17 PULGADAS	1	\$139.00	\$139.00
Nota: Los precios ofertados son en Dólares Americanos pagadero a la tasa de cambio actual de la empresa.				SUBTOTAL U\$	\$649.00
				15% I.V.A.	\$97.35
				TOTAL U\$	\$746.35

TIPO DE CAMBIO C\$18 X \$ 1.00

CHEQUE A NOMBRE DE CORPORACION ROBERTO TERAN.

Una Empresa con Visión Global

Plaza de Compras Colonia Centroamérica, Managua 3505026, Nicaragua.
 Tel. 278-8000 ext 108 278-3030 Fax. 278-0041

MA. ISABEL CALDERA M
 ASESOR DE VENTAS
 TIENDA COMPUMAX

DATA TEX EXPANDE TU GARANTIA A 3 AÑOS POR 25 DOLARES
 EN COMPUTACIÓN SU MEJOR OPCION TEL.F.2782121, 2558490 fax 2787898

ECONOMICA:

Computadora Datatex
Intel Celeron 2.8 GHz 775
 Tarjeta madre MSI LGA 775
 Memoria Kingston 256mb
 Disco duro 80 GB IDE
 Floppy Interno 1.44 MB
 Monitor Color 17" LG
 Video Integrado 64MB
 Fax MODEM Interno 56K,
 Tarjeta de Red 10/100
 Multimedia 52X, Marca LG
 Parlantes Genius, Micrófono
 Teclado PS-2 Genius,
 Ratón Óptico PS-2 Genius,
 Almohadilla de Mouses
U\$ 415.00 + IVA
 1 AÑO DE GARANTIA

PC DELUXE # I:

Computadora Datatex
Intel Pentium IV 3.0GHz
 Tarjeta Madre MSI LGA775
 Memoria Kingston 256 MB
 Disco duro 80 GB IDE
 Floppy Interno 1.44 MB
 Monitor Color 17" LG
 Video Integrado 64MB
 Fax MODEM Interno 56K,
 Tarjeta de Red 10/100
 Super Multi dvd LG
 Parlantes Genius, Micrófono,
 Teclado PS-2 Genius,
 Ratón Óptico PS-2 Genius,
 Almohadilla de Mouses
U\$ 490.00 + IVA
 1 AÑO DE GARANTIA

PC DELUXE # II:

Computadora Datatex
Intel Pentium IV 3.0 GHz
 TARJETA MDRE MSI LGA 775
 Memoria Kingston 512MB DDR
 Disco duro 80 GB Maxtor
 Floppy Interno 1.44 MB
 Monitor Color 17" LG
 Video Integrado 64MB
 Fax MODEM Interno 56K,
 Tarjeta de Red 10/100
 Super Multi DVD 16X LG
 Parlantes Genius, Micrófono,
 Teclado PS-2 Genius, Negro
 Ratón Óptico PS-2 Genius,
 Almohadilla de Mouses
U\$ 530.00+ IVA
 1 AÑO DE GARANTIA

PC DELUXE PLUS III

Computador Datatex
 Procesador Intel- 3.2 GHz
 Tarjeta Intel D102 775
 Disco Duro 80GB,
 Floppy Interno 1.44 MB
 Monitor Color de 17 LG
 Memoria de 512 GB DDR
 Fax Modem Interno de 56K
 Video Integrado 64MB
 Tarjeta de Red 10/100
 SUPER MULTI DVD 16 X
 Parlantes, Genius,
 Teclado Genius Ps/2
 Ratón Óptico Genius PS/2
 Almohadilla de Mouses
U\$ 595.00 + IVA

1 AÑO DE GARANTIA

Nombre:

Ventas: _____

Cellular _____

* OPCIONAL: IMPRESORA LEXMARKZ812

COLOR Y NEGRO US 50.00 + IVA.

* ESTABILIZADOR DE CORRIENTE US26.00 +IVA

Para Cada de Equipos Le suma

\$ 166.06 + 15% de MS WINDOWS XI

.....
 Monitor Pantalla Plana DE 17", \$ 220.00 + IVA

.....
 Monitor Pantalla Plana DE 19", \$ 265.00 + IVA

Adicional Quemador de DVD (multidvd) \$ 40.00 + IVA

Adicional Unidad de DVD Y CDRW Interno \$ 32 +IVA

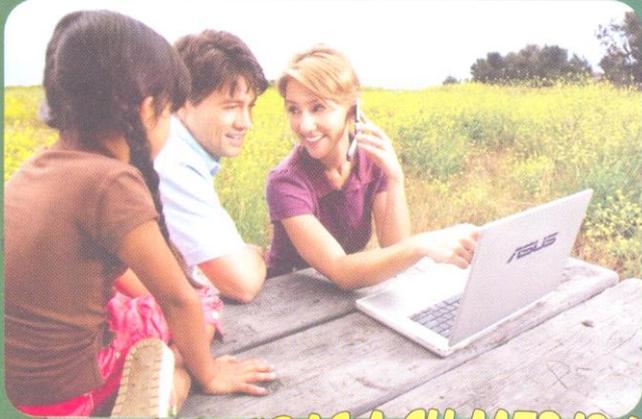
Adicional Unidad de CD ROM Interno \$ 18.00 + IVA

Adicional UPS 550VA, 17 Minutos \$ 55.00 + IVA

Adicional Modulo de 256mb DDR Kingston U\$40.00



CONICO
COMPUTADORAS Y SERVICIOS



**COMPUTADORAS A SU MEDIDA
SERVICIOS A SU ALCANCE**

AOC Computers®

- Monitor 17" AOC Ft.
- P4 3 GHz
- 1 GB RAM
- DD 160 GB
- DVD-RW 16x

IVA incluido

\$770.50

GRATIS
Batería 520 VA y
Flash USB 512 MB

AOC Computers®

- Monitor 17" AOC CRT
- Celeron 2.5 GHz
- 512 MB RAM
- DD 80 GB
- DVD-R/CD-RW

IVA incluido

\$535.33

GRATIS
Batería
520 VA

Avenida Principal de Altamira, contiguo a Banco de la Producción
PBX: 270-3810 FAX: 270-3860 e-mail: info@grupo3c.com

Cód. NT 0008

ASUS®

A3500AC

- Centrino 1.73 GHz
- 512 MB RAM
- DD 60 GB
- DVD Dual

NUEVO

IVA incluido

\$1,458.00

GRATIS
Maletin
y mouse

AOC®

MONITORES LCD

IVA incluido

15" ... **\$221.68**
17" ... **\$245.19**
19" ... **\$307.52**

2 AÑOS
Garantía

NUEVO

LEXMARK

Z 735

- Hasta 15 ppm en negro y a color
- 1 solo cartucho para reemplazar
- Imprime fotos sin bordes
- Diseño compacto

IVA incluido

\$67.50

NUEVO

LEXMARK

X 4270

Oficina completa i5 en 1!

- Impresora
- Escáner
- Copiadora
- Fax
- Teléfono

IVA incluido

\$133.79

ANEXO 8

PROFORMA DE CAPACITACIÓN “Etiquette & Servicios Profesionales”

PROGRAMA:

“ATENCIÓN AL CLIENTE Y RELACIONES HUMANAS”

DIRIGIDO A: Personal que atiende clientes en el la Panadería Norma.

OBJETIVO:

Motivar en los participantes el interés de brindar una excelente atención al cliente a fin de garantizar éxitos personales y organizacionales.

METODOLOGIA:

La Metodología didáctica que se aplica en este seminario es altamente participativa y se apoya en dinámicas de grupo para facilitar la integración y establecer hábitos para mejoramiento de la organización.

CONTENIDO:

Servicio al cliente

- Ventaja competitiva
- Características del servicio al cliente
- Reglas de oro del servicio al cliente
- Pautas para mantenerse cerca del cliente
- Como manejar quejas y reclamos de los clientes
- La base del servicio al cliente
- Como desarrollar una actitud de servicio

2 horas

Etiquette & Servicios Profesionales

Motivación en el servicio:

- Importancia de la motivación en el servicio
- Beneficios de la motivación
- Imagen y auto - imagen
- Joyas motivacionales
- Factores que desarrollan la motivación
- La Actitud positiva en el trabajo
- Diez pasos para adoptar una actitud positiva

2 horas

Valores y Relaciones Humanas

¿Qué son valores?

¿Qué es ética?

Valores universales

Valores que sustentan las relaciones humanas

Madurez emocional

2 horas

Imagen y Proyección Personal:

- Maquillaje
- Cuidado de la piel
- Cuidado del cabello (corte, tinte y peinado)
- Perfil del cuidado de las manos
- Accesorios (diferencia entre calidad y cantidad)
- Vestuario

2 horas

CURSO COMPLETO: 8 horas

Etiquette & Servicios Profesionales

DIRIGIDO A: 37 personas que atienden clientes en la Panadería Norma.

FECHA PROPUESTA: Mutuo acuerdo

HORARIO: 8:30 a.m – 5:30 p.m.

LOCAL:

Instalaciones de la Panadería Norma

COSTO POR PARTICIPANTE:

El costo por participante es de US\$ 24.65 (Veinticuatro Dólares con 65/100) e incluye:

Facilitadores
Manual
Refrigerios
Almuerzo
Certificado
Informe al final del evento con fotos a colores

COSTO TOTAL DE LA CAPACITACION:

US\$ 912.14 (Novecientos Doce Dólares con 14/100)

FACILITADORES:

Lic. Susana López	Master en Administración y Dirección de Empresas, Licenciada en Psicología con especialidad en Recursos Humanos, en Instituciones Públicas y Privadas.
Lic. Martha L. Meza	Licenciada en Administración de Empresa, Post-Grado en Atención al Cliente, Especialización en Organización y Métodos.
Ing. Dilma Batista	Ingeniera Química Con amplia experiencia como facilitadora en las áreas de Lenguaje corporal, presentación profesional, postura, vestuario, maquillaje teórico y práctico, apariencia del cabello y manos.

Etiquette & Servicios Profesionales

ANEXO 9

Interfaz donde se especifica el costo del Sistema de Facturación propuesto.

Project Name: Scale Factor: Schedule:

Development Model:

X	Module Name	Module Size	LABOR Rate (\$/month)	EAF	NOM Effort DEV	EST Effort DEV	PROD	COST	INST COST	Staff	RISK
	Facturacion	S:2100	150.00	0.94	6.4	6.0	349.7	900.84	0.4	0.9	0.0

Estimated	Effort	Sched	PROD	COST	INST	Staff	RISK
Optimistic	4.8	6.0	437.1	720.67	0.3	0.8	
Most Likely	6.0	6.4	349.7	900.84	0.4	0.9	0.0
Pessimistic	7.5	6.8	279.7	1126.05	0.5	1.1	

Total Lines of Code:

Ready

Costo Seleccionado

ANEXO 10

Proformas para la realización del presupuesto de publicidad.

Proforma 1: Volantes



M & M

683 6569

Medardo José Martínez Ramírez - PROPIETARIO

Fabricante de Sello de Hules, Clises metálico, etc.

Litografía - Impresión en Papelería: Afiches, Volantes, Broshures, Tarjetas de Presentación
y todo en el ramo de Papelería • Nabisco Cristal, 3½ c. al sur M/1, B° Santa Rosa

Tel.: 244-1894 • Cel.: 622-0407 • 825-6307 • RUC: 240166-3633 • Managua, Nic.



Managua, 28 de Mayo del 200 7

Nombre: URANIA Flores. **PROFORMA**

Dirección: _____

Cant.	DESCRIPCION	V. Unit.	VALOR
2000	Volante 1/46 A Foll color BOL 40 (UNA SOLA CARA).	1.30	2,600.00
2,000		TOTAL C\$	2,600.00

CUOTA FIJA

Milton Pérez Arce

FACTURA POR _____

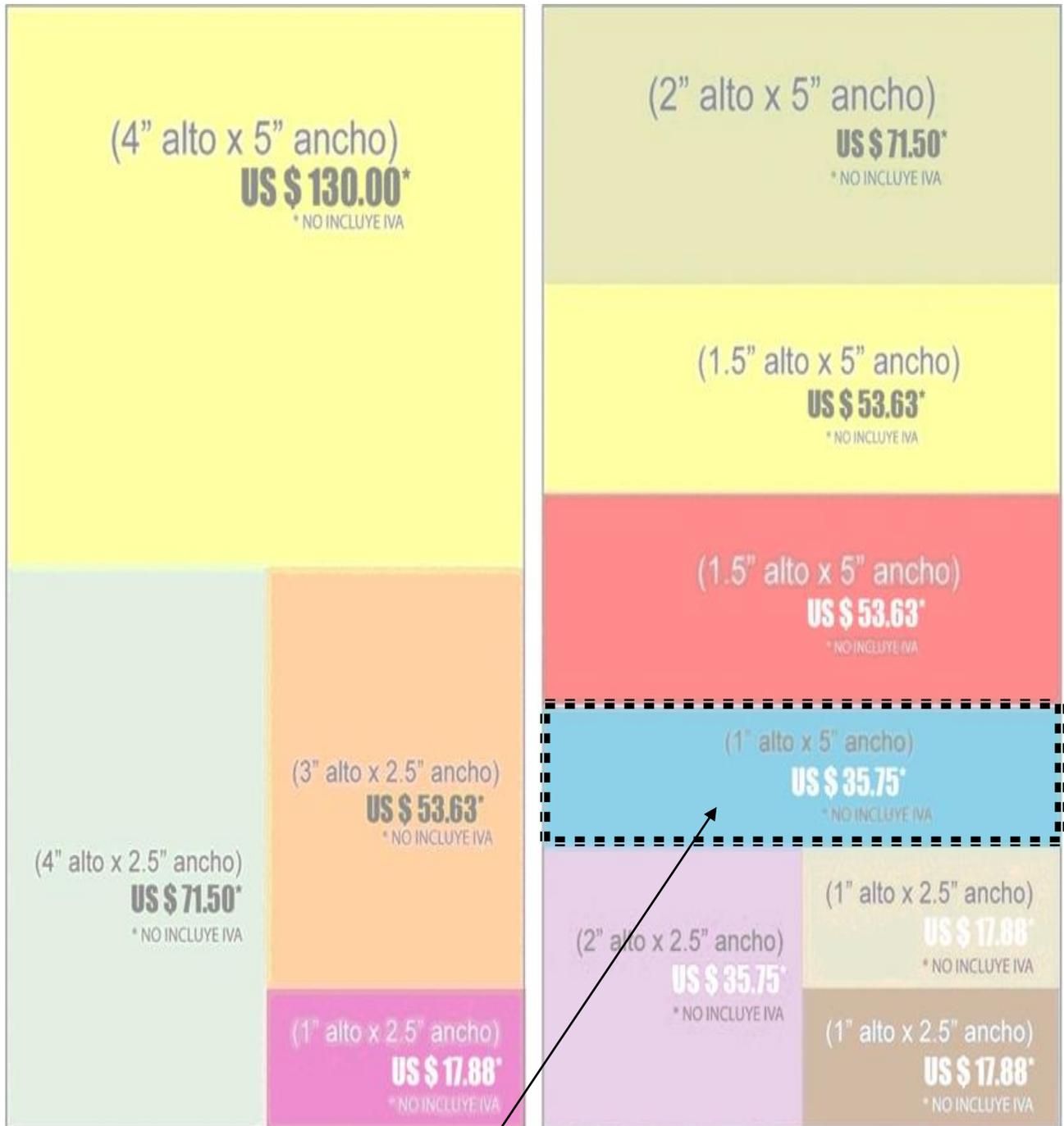
**REVISE SU MERCADERIA,
NO SE ACEPTAN DEVOLUCIONES, NI CAMBIO
GRACIAS POR SU COMPRA**

Aniel Flores

RECIBI CONFORME _____

ANEXO 11

Proforma 2: Costo publicitario en Revista Cinematográfica.



Área Seleccionada para el anuncio.

ANEXO 12



Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
5	Manta	C\$ 500	C\$ 2500



Eduardo Delgado
Vice-Gerente General

Tel: 249-9704 - 249-9714 Fax: 249-9703
Del Hospital Alemán 1c. al sur, 4c. Abajo
E-Mail: publico2002@yahoo.com.ni