

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DISEÑO DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN Y UN PLAN DE ENTRENAMIENTO
ENFOCADO A MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE
EN PASTELERÍA CHARLIE CAKE**

PRESENTADO A LAS AUTORIDADES DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE-CUNSUROC-
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA –USAC-

POR:

TAE. ANDREA DEL CARMEN MONNEY MARROQUÍN
CARNÉ: 201140205

PREVIO A OBTENER EL TÍTULO DE:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO DE LICENCIADA.

DOCENTE ASESOR:
DR. JOSÉ ALFREDO CASTRO LOARCA

MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ. FEBRERO 2018.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

Rector

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Secretario General

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO
DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE**

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano

Director

REPRESENTANTES DE PROFESORES

MSc. José Norberto Thomas Villatoro

Secretario

Dra. Mirna Nineth Hernández Palma

Vocal

REPRESENTANTE GRADUADO DEL CUNSUROC

Lic. Ángel Estuardo López Mejía

Vocal

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Lcda. Elisa Raquel Martínez González

Vocal

Br. Irrael Esduardo Arriaza Jerez

Vocal

COORDINACIÓN ACADÉMICA

MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

Coordinador Académico

MSc. Álvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa

Coordinador Carrera Licenciatura en Administración de Empresas

Lic. Luis Carlos Muñoz López

Coordinador Carrera de Licenciatura en Trabajo Social

Lic. José Mauricio Cajas Loarca.

Coordinador de las Carreras de Pedagogía

M.V. Edgar Roberto del Cid Chacón

Coordinador Carrera Ingeniería en Alimentos

Ing. Agr. Edgar Guillermo Ruíz Recinos

Coordinador Carrera Ingeniería Agronomía Tropical

Inga. Agra. Iris Yvonnee Cárdenas Sagastume

Coordinadora Carrera Ingeniería en Gestión Ambiental Local

MSc. Tania María Cabrera Ovalle

**Coordinadora Carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales
Abogado y Notario**

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez

Coordinadora de las Carreras de Pedagogía

MSc. Paola Marisol Rabanales

**Coordinadora Carrera Periodista Profesional y
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación**

DEDICATORIA

A DIOS: Por su infinito amor y misericordia, por brindarme paciencia, sabiduría y perseverancia para culminar con éxito mis estudios.

A MI MADRE: Por sus enseñanzas y apoyo incondicional brindado en todo mi proceso educativo.

A MI MAMICHITA: Por todo su amor y cariño sincero, por compartir conmigo mis logros y fracasos.
Por ayudarme y motivarme a seguir adelante; siempre apoyada de la mano de Dios.

A MIS AMIGOS: Por su amistad sincera, su solidaridad, colaboración y cariño.

AGRADECIMIENTO

- A DIOS: Por darme la vida y la dicha de gozar este triunfo.
- A MI MADRE: Por su sacrificio, entrega y amor.
Por enseñarme, formarme y hacer de mí una mujer de bien.
Por motivar mis sueños y seguir su ejemplo de ser una gran administradora.
- A MI PADRE: Por su amor y apoyo, por compartir conmigo su experiencia y sus vivencias en el ámbito profesional.
Porque con su ejemplo ha demostrado que con perseverancia y trabajo duro, se puede llegar muy alto.
- A MIS HERMANOS: Por su ayuda, cariño y colaboración.
- A MI FAMILIA: A mis abuelitas por ser amorosas y consentidoras, a mis tías (os) por sus atenciones, a mis primas(os) por apoyarme siempre.
Un agradecimiento especial a:
Familia Chomo-Marroquín, por estar allí para mí cuando más lo he necesitado.
Familia Morales-Monney, por considerarme una hija más, por su cariño y apoyo en todo momento.
Familia Vásquez-Monney por su ayuda y consejos brindados.
Todos y cada uno de los miembros de mi familia han sido parte fundamental en mi vida. Gracias por todo.
- A MIS AMIGOS: Por estar allí siempre en los buenos y malos momentos.
Un sincero agradecimiento a: Sharon Barahona, Sofía López, Marlyn Baldizón y Cesar Xiloj. Por su amistad incondicional.

A Rodolfo Escobar por su apoyo, cariño, paciencia y comprensión durante toda mi carrera.

A LOS DOCENTES: Agradezco la colaboración, la asesoría y el apoyo de los docentes de la carrera de Administración de Empresas. Gracias por compartir sus experiencias y conocimientos en este proceso académico. Especialmente gracias al Doc. José Alfredo Castro Loarca, por la confianza, el apoyo y la motivación.

A LA PASTELERÍA: Mi sincero agradecimiento a Charlie Cake por la oportunidad.

ÍNDICE TEMÁTICO

Contenido	Pág.
Introducción.....	1.
 CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO	
 1. Exploración de la empresa	
1.1 Antecedentes.....	2.
1.2 Situación actual y futura.....	5.
1.3 Sector económico y proceso productivo.....	6.
 2. Análisis situacional de la empresa	
2.1 Exploración del microambiente.....	18.
2.2 Exploración del macroambiente.....	36.
 3. Formalización de la planificación	
3.1 Proceso de planificación	45.
3.2 Tipos de planes.....	45.
 4. Estructura de la empresa	
4.1 Sistema de organización.....	49.
4.2 Recursos y tecnología.....	49.
4.3 Cultura, comportamiento y desarrollo organizacional.....	50.
4.4 Explicación del Organigrama.....	51.

5. Gestión social de la empresa

5.1 Relación micro-organizacional.....	63.
--	-----

6. Evaluación de competitividad

6.1 Análisis del microambiente.....	64.
6.2 Análisis del macroambiente.....	65.
6.3 Elaboración de herramientas de diagnóstico.....	67.

7. Definición del tema sujeto de estudio

7.1 Jerarquía de opciones estratégicas.....	69.
7.2 Planteamiento del problema.....	71.

Conclusiones.....	72.
Recomendaciones.....	73.

CAPÍTULO II: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO.

2.1 Diseño de investigación.....	74.
2.2 Planificación de Ejercicio Profesional Supervisado en Pastelería Charlie Cake.....	94.
2.3 Planificación de actividades de docencia.....	95.
2.4 Planificación de actividades de extensión.....	96.

CAPÍTULO III: RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ACTIVIDADES

3.1 Actividades de investigación.....	97.
3.2 Informe de actividades de docencia.....	105.
3.3 Informe de actividades de extensión.....	111.

CAPITULO IV: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Sistematización de la experiencia del EPS.....	117.
--	------

CAPITULO V: PROPUESTAS

5.1 Propuesta No. 1: Manual de inducción para trabajadores nuevos de Pastelería Charlie Cake.....	119.
---	------

5.2 Propuesta No. 2 Plan de entrenamiento para trabajadores de Pastelería Charlie Cake.....	143.
---	------

5.3 Propuesta No. 3 Consejos para mejorar el servicio al cliente.....	153.
---	------

Conclusiones.....	155.
-------------------	------

Recomendaciones.....	156.
----------------------	------

Bibliografía.....	157.
-------------------	------

Anexos.....	162.
-------------	------

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema No.1. Proceso de producción de pasteles.....	7.
Esquema No.2. Proceso de producción de decoración.....	8.
Esquema No.3. Proceso de producción de masa de hojaldre.....	9.
Esquema No.4. Proceso de producción de espumillas.....	10.
Esquema No.5. Bosquejo organizacional.....	24.
Esquema No.6. Sucursales de Charlie Cake.....	29.
Esquema No. 7. Procedimiento de la inducción a empleados nuevos.....	128.
Esquema No. 8. Procedimiento de Detección de Necesidades de Entrenamiento....	145.
Esquema No. 9. Planificación del entrenamiento.....	149.

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla No.1. Pastelerías destacadas en Guatemala.....	13.
Tabla No.2. Pastelerías destacadas en Mazatenango.....	13.
Figura No. 1. Fachada Frontal de Charlie Cake.....	30.
Figura No. 2. Planta No. 1 de Charlie Cake.....	31.
Figura No. 3. Planta No. 2 de Charlie Cake.....	32.

ÍNDICE DE BOLETAS

Boleta No.4 Detección de Necesidades de Entrenamiento.....	146.
Boleta No.5 Ejemplo: Detección de Necesidades de Entrenamiento.....	147.

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1. Inducción a inicio de labores.....	97.
Gráfica No. 2. Entrenamiento.....	99.
Gráfica No. 3. Entrenamiento para utilización de equipos.....	99.
Gráfica No. 4. Adaptación al trabajo.....	100.
Gráfica No. 5. Inconvenientes al inicio de labores.....	100.
Gráfica No. 6. Inducción y entrenamiento insuficiente.....	101.
Gráfica No. 7. Diseño de manual de inducción y plan de entrenamiento.....	101.
Gráfica No. 8. Mejoramiento de la productividad y el servicio al cliente.....	102.

INDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía No. 1. Dinámica.....	106.
Fotografía No. 2 Refrigerio.....	106.
Fotografía No. 3. Capacitación servicio al cliente.....	108.
Fotografía No. 4. Personal de área de ventas.....	108.
Fotografía No. 5. Presentación comunicación asertiva.....	110.
Fotografía No. 6. Participantes.....	110.
Fotografía No. 7. Ingreso de estudiantes al CUNSUROC.....	112.
Fotografía No. 8 Participación en infoadministración.....	112.
Fotografías No. 9 Platica a encargadas del Asilo Dulce Refugio.....	114.
Fotografía No. 10. Entrega de víveres.....	114.
Fotografía No. 11. Actividad de valores.....	116.
Fotografía No. 12. Convivencia.....	116.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1: Productos de Pastelería Charlie Cake.....	162.
Anexo No. 2: Puestos de trabajo en Pastelería Charlie Cake	163.
Anexo No. 3: Resultados obtenidos del diagnóstico.....	164.
Anexo No. 4: Instrumentos del diagnóstico.....	173.
Anexo No. 5: Símbolos de las normas DIN para elaborar diagramas de flujo.....	175.
Anexo No. 6: Instrumentos de trabajo de campo.....	176.

INTRODUCCIÓN

En este informe se detallará el diagnóstico administrativo de la Pastelería Charlie Cake, empresa mazateca con más de 20 años en el mercado, que ofrece una línea diversa de productos como: magdalenas, pasteles fríos, pies, cupcakes, donas, espumillas, pasteles para todo tipo de evento, etc. Cuenta con cuatro sucursales en diferentes municipios de Suchitepéquez ubicadas en Mazatenango, Cuyotenango, San Antonio y San José La Máquina.

La empresa se caracteriza por brindarle al cliente una variedad de productos de calidad, con atractivas presentaciones y un sabor exquisito, acompañados de un excelente servicio, pero se tienen problemas internos como la falta de planificación estratégica, controles administrativos, motivación en los empleados, alta rotación de personal, inducción y desarrollo deficiente, entre otros.

La detección de estos problemas llevó a la priorización de los mismos para trabajar el informe final, tomando como el más importante el deficiente proceso de inducción y desarrollo, esto debido a que si el personal no está correctamente capacitado e instruido no podrá ejercer con eficiencia sus labores.

Por lo tanto el tema central de la investigación es el fortalecimiento del proceso de inducción y desarrollo enfocado al servicio al cliente.

Para el avance de la investigación se realizó un diseño de investigación con el objetivo de recabar la información necesaria, seguidamente se analizaron los resultados encontrados, para elaborar una propuesta que permita mejorar y fortalecer el proceso de integración del personal de la pastelería.

Es por ello que en el presente informe se presenta un manual de inducción y un plan de entrenamiento para mejorar la productividad y el servicio al cliente en Pastelería Charlie Cake.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO 360°

1. Exploración de la empresa.

1.1 Antecedentes.

En agosto de 2016 durante una entrevista con la Srta. Gabriela Sagarminaga, hija del fundador y actual propietaria de la empresa, se relataba que Charlie Cake es una pastelería familiar que busca satisfacer las necesidades del consumidor, ofreciendo productos de calidad, con un excelente sabor y presentación. Fue fundada en los años 90 por Don Luis Gabriel Sagarminaga Ávalos, el cual denominó a la empresa Charlie Cake por un hermano muy querido Don Carlos Sagarminaga.

Don Luis inició como panadero, elaborando variedad de panes dulces y salados, pero su verdadera pasión era la pastelería, las recetas que utilizaba al elaborar los pasteles eran obtenidas de libros y revistas, le gustaba probar diferentes recetas en busca de un pastel nuevo e innovador. Cuando salía de la ciudad apreciaba los pasteles y cuando regresaba a la ciudad de Mazatenango los elaboraba dándoles un sabor diferente; la pastelería era su afición y cuando tenía un pastel en mente, buscaba la receta y la realizaba.

Después del fallecimiento de Don Luis, el negocio quedó a cargo de Oliver Sagarminaga, un año después fue entregado a Gabriela Sagarminaga, quien se ha encargado de la pastelería, comenzando a trabajar con 5 clases de pasteles, pero el lugar era conocido por sus volovanes y tubos de manjar. Se continuó con el negocio; ofreciendo al mercado ocho variedades de pasteles, teniendo seis empleados en la empresa: dos en producción una repostera, una encargada y dos meseras. Al observar el crecimiento que estaba surgiendo en el negocio se decidió abrir una tienda en Centro Comercial Plaza Américas, en Mazatenango,

Suchitepéquez. Pero como éste se había aperturado recientemente no era visitado por muchas personas, por lo que tuvieron que cerrar la tienda.

En ese entonces la empresa solo tenía un competidor directo, pastelería El Volován.

Pero Charlie Cake a diferencia de su competidor se dirigía a la clase media, y al ser sus productos de mayor calidad, mantenía los precios más altos del mercado local.

Al detectar la poca competencia se fueron buscando otros mercados, teniendo así la oportunidad de aperturar su segunda tienda en el municipio de San Antonio. Años después se abrió la tercera pastelería en el municipio de Cuyotenango y recientemente se crearon dos sucursales más, en Centro Uno y Centro Dos del municipio de San José La Máquina, Suchitepéquez.

Pastelería Charlie Cake se encuentra en el área urbana, en avenida la libertad del municipio de Mazatenango, Suchitepéquez. Se decidió ubicar el negocio en esta ciudad debido a las siguientes características:

- Extensión territorial

Mazatenango está ubicado al oeste del departamento de Suchitepéquez. Su extensión territorial es de 366 kilómetros cuadrados que se extiende en una franja irregular que va, desde la región central hasta las costas del Pacífico. Esta limitado al norte, por los municipios de San Francisco Zapotitlán y Samayac; al sur con el Océano Pacífico; al este con Santo Domingo, San Lorenzo, San Gabriel y San Bernardino; al oeste con Cuyotenango y San José La Máquina.

- Costumbres y tradiciones

Mazatenango tiene 2 fiestas oficiales anuales:

El carnaval fue reconocido oficialmente por el Gobierno de la República de Guatemala por acuerdo Gubernativo del 8 de julio de 1885.

El día del patrono San Bartolomé se celebra el 24 de agosto, la costumbre es que la gente espera el amanecer en el parque central para luego asistir a misa.

- Economía

Mazatenango se caracteriza por tener una economía basada en la agricultura y la ganadería, pero además una parte de su población se dedica a realizar trabajos artesanales como: muebles de madera, joyería, cerería, productos de cuero, etc.

La industria es un factor muy importante en la economía del municipio. Hay 17 empresas salineras, varios beneficios de café, algunas plantas elaboradoras de aceites vegetales, de licores, bebidas gaseosas, aserraderos, fábricas de cemento y varias industrias domésticas.

- Hidrografía

La ciudad es atravesada por el caudaloso Río Sis, el cual es su fuente de agua potable. Además hay 18 ríos en los que se destacan: Sacuá, Chitá, Quiláy Chojojá. También hay 15 riachuelos, 2 quebradas, 3 lagunetas y 2 islotes.

- Servicios

La energía eléctrica que sirve a la ciudad es suministrada por UNION FENOSA-DEOCSA-DEORSA. El servicio de telefonía local es proveído por TELGUA, así como el de telefonía móvil proporcionado por diferentes empresas que brindan servicio nacional e internacional.

- Vías de comunicación

Mazatenango está conectado con el resto del país por la carretera panamericana CA-2 que está totalmente asfaltada. El municipio a nivel urbano cuenta con una red vial adecuada; las aldeas y caseríos más lejanos, tienen conectividad a través de una carretera que pasa por los municipios de Santo Domingo, San Lorenzo y Cuyotenango. (Natareno, L.2015).

1.2 Situación actual y futura.

En la actualidad se han mejorado las instalaciones de la pastelería ubicada en Mazatenango, ésta tienda es la más grande de todas porque en ella se lleva a cabo el proceso de producción y el abastecimiento para todas las sucursales.

La pastelería está preparada con todos los elementos necesarios para brindarle una experiencia agradable al consumidor, cuenta con 13 mesas, aire acondicionado, una gran variedad de pasteles básicos, pasteles fríos, pasteles de hojaldre, refacciones, bebidas frías y calientes.

Hoy en día ofrecen aproximadamente 20 diferentes sabores de pasteles, además de repostería fina para cualquier ocasión especial: bodas, bautizos, cumpleaños, graduaciones, etc.

Para cumplir con todos los pedidos y ofrecerle al cliente la mejor atención cuentan actualmente con dieciocho empleados.

Para el futuro no se cuentan con muchos planes, debido a que se busca mejorar continuamente con las sucursales que se tienen hasta el momento, dándole solución algunos problemas detectados. Al tener todo en orden se espera a largo plazo abrir más sucursales en Suchitepéquez.

A corto plazo se tiene un proyecto con un supermercado de la localidad para que la pastelería funcione como distribuidora de magdalenas, y ellos actúen como intermediarios para que lleguen al consumidor final, también se tiene una negociación con un restaurante de Mazatenango, para que se vendan los pasteles de Charlie Cake en el lugar.

1.3 Sector económico y proceso productivo

Charlie Cake es una empresa perteneciente al sector secundario, debido a que transforma materias primas en productos finales. Específicamente se encuentra dentro de la industria alimentaria, porque necesita productos del sector agrícola y ganadero para realizar el proceso de elaboración de pasteles.

En base a la información proporcionada en agosto 2016 por el jefe de producción; se determinó que el proceso de producción es de tipo homogéneo, ya que existen etapas similares para los diferentes productos y postres.

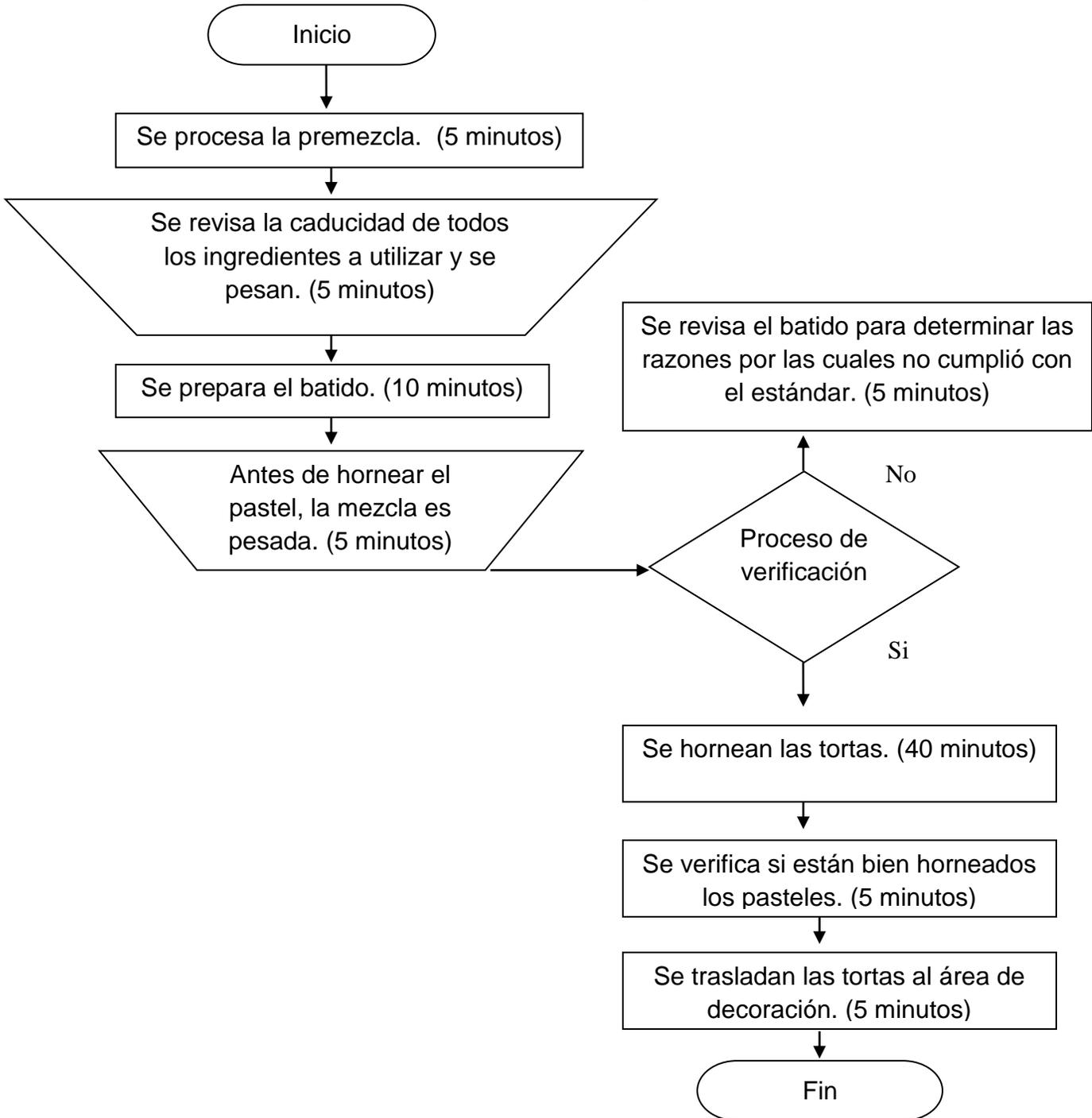
La mayor parte del proceso se realiza manualmente, solo algunas fases son automatizadas. Aproximadamente se fabrican cien tortas diarias, a excepción de algunos meses que son temporada alta, la producción aumenta. Todo el proceso productivo se maneja bajo estándares físicos, cada producto elaborado debe incluir la cantidad exacta de ingredientes indicados para conseguir la calidad de los pasteles.

El proceso de elaboración de pasteles está vinculado con el proceso de decoración, uno depende del otro para su realización.

Ahora bien el proceso de hojaldrado y espumillas son procesos independientes debido a que son productos diferentes.

Esquema No. 1

El proceso de producción de los pasteles es el siguiente:

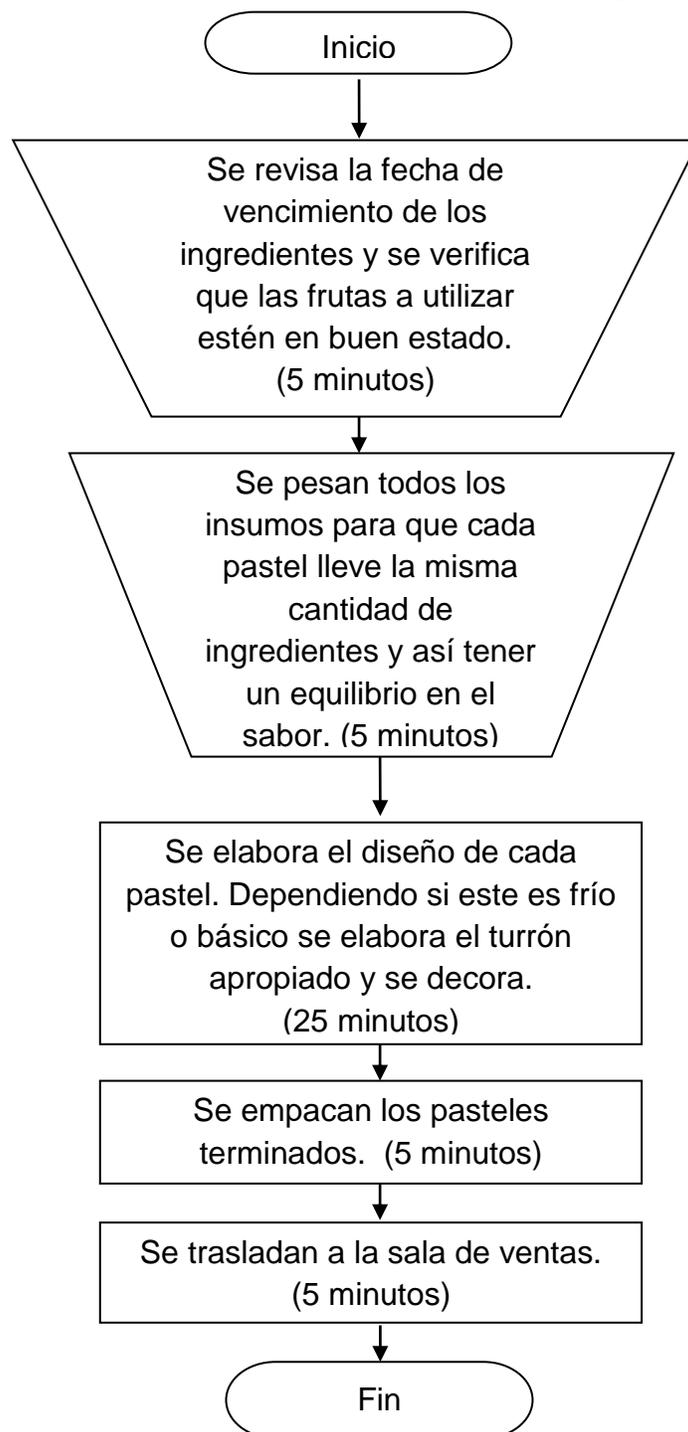


Fuente: Elaboración propia, en base a observación realizada y descripción del Jefe de Producción de Pastelería Charlie Cake. Agosto 2016.

Simbología utilizada conforme a las Normas DIN (Instituto Alemán de Normalización).

Esquema No. 2

El proceso de producción de la decoración de pasteles es el siguiente:

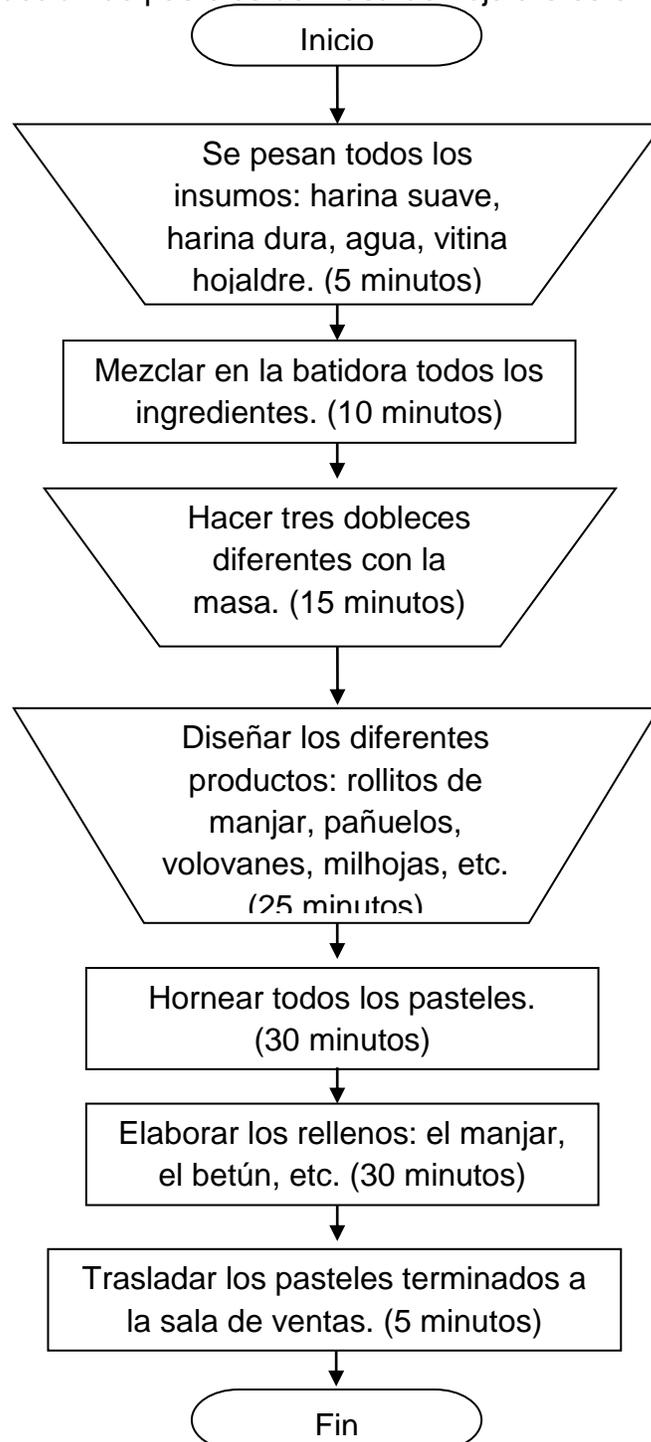


Fuente: Elaboración propia, en base a observación realizada y descripción del Jefe de Producción de Pastelería Charlie Cake. Agosto 2016

Simbología utilizada conforme a las Normas DIN (Instituto Alemán de Normalización).

Esquema No. 3

El proceso de producción de pasteles de masa de hojaldre es el siguiente:

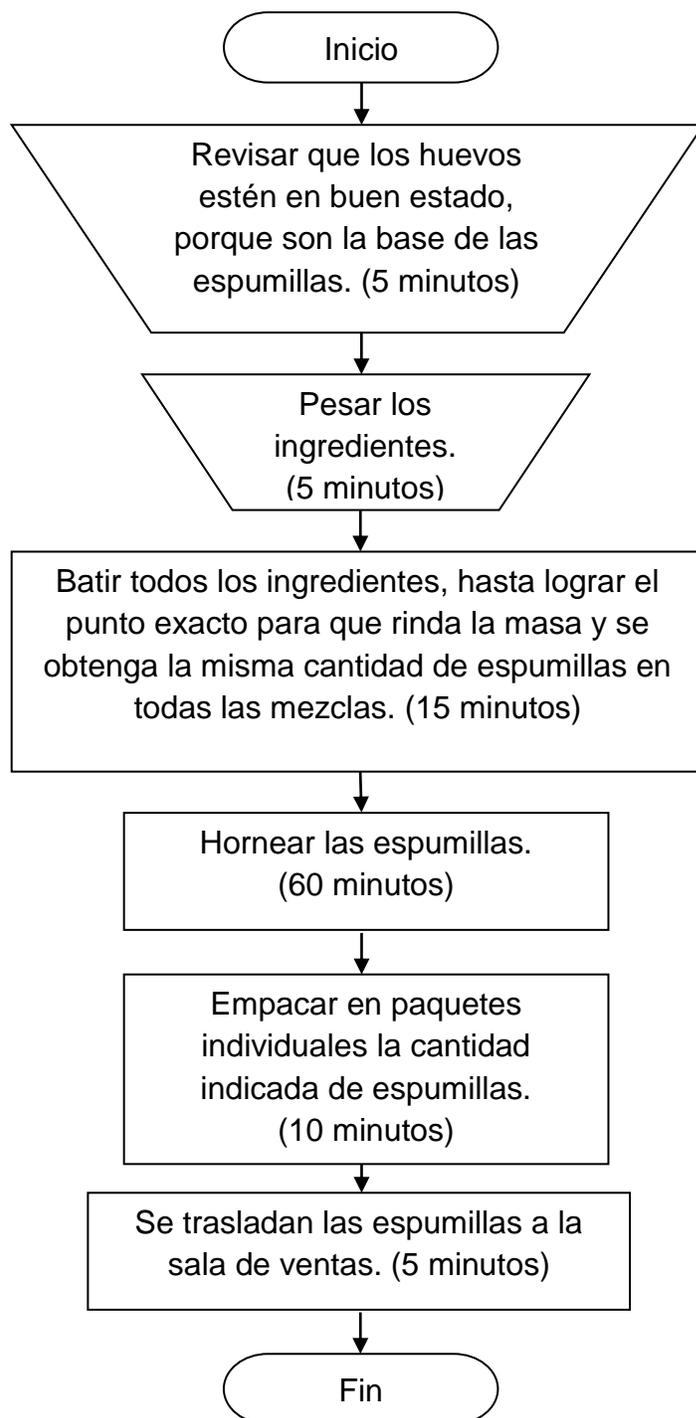


Fuente: Elaboración propia, en base a observación realizada y descripción del Jefe de Producción de Pastelería Charlie Cake. Agosto 2016.

Simbología utilizada conforme a las Normas DIN (Instituto Alemán de Normalización).

Esquema No. 4

El proceso de producción de espumillas es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia, en base a observación realizada y descripción del Jefe de Producción de Pastelería Charlie Cake. Agosto 2016.

Simbología utilizada conforme a las Normas DIN (Instituto Alemán de Normalización)

1.3.1 Situación y tendencias sociales

Situación:

Guatemala es un país rico en costumbres y tradiciones que en la actualidad cada departamento las realiza en diferentes actividades culturales y fechas especiales.

Este aspecto es un factor muy importante en la industria pastelera, debido a que la mayoría de festejos, son celebrados con un pastel.

La tradición que más se lleva a cabo son: celebraciones de cumpleaños, el día de las madres, las bodas y los bautizos.

Los productos de pastelería están influenciados por la moda la cual determina nuevos formatos y estilos, parte de esta moda es la reinención del muffin y las donas.

Tendencias:

Pacay, M. (2014). Lo nuevo en pasteles. *Revista Amiga*, menciona que “en la actualidad los cupcakes están adquiriendo un mayor protagonismo en las estanterías de las confiterías guatemaltecas hasta el punto de convertirse en un fenómeno social, hoy en día se elaboran cupcakes inspirados en cualquier personaje, especialmente en los cumpleaños”.

La tradición del pastel de pisos en una boda está siendo reemplazada por una nueva tendencia que es la mesa de postres, ésta incluye variedades de miniaturas de postres, para que los invitados sean sorprendidos con colores, texturas y sabores.

El rediseño en los sabores y formatos en los postres es continua. Varios estudios de las tendencias apuntan a que serán los pies los siguientes en hacer su aparición en las pastelerías, aunque por ahora este tipo de productos todavía son minoritarios y estacionales.

Las tendencias de cupcakes y la mesa de postres se pueden considerar oportunidades para la pastelería Charlie Cake, debido a que tiene la capacidad de diversificar su mercado y sus líneas de productos, adaptándose a las tendencias sociales de hoy en día.

1.3.2 Situación y tendencias del mercado

Situación:

El sector de la panadería y pastelería es el más versátil, la adaptación del mercado no sólo se produce en términos de productos sino en hábito y lugar de compra; las panaderías y/o pastelerías cobran cada vez más importancia dentro del supermercado de gran superficie y es cada vez más común que los productos sean elaborados en su última fase de cocción o preparación en ese mismo centro.

El mercado del sector pastelero es cambiante debido a las exigencias de los consumidores, cada vez más se crean nuevas pastelerías con la finalidad de romper paradigmas o estereotipos sociales, en busca de la innovación.

Dentro de la ciudad de Guatemala la competencia de pastelerías es muy grande, la mayoría de ellas poseen una calidad muy alta en sus productos, pero en el interior del país no se emprenden estos negocios a mayor escala por la inversión que se debe realizar, sin embargo existen pequeñas empresas, que producen desde sus hogares.

En el mercado local existía poca competencia, debido a que no se contaban con varias pastelerías, pero a medida que el tiempo avanzó empresas grandes ubicaron sucursales en la ciudad de Mazatenango, además se originaron nuevas pastelerías que van creciendo día adía buscando nuevos mercados.

Tendencias:

Dentro del mercado la que sobresale es la tendencia de salud que hace que los productos libres de gluten cobren cada vez más importancia y que los tamaños se vean reducidos. Se imponen también los formatos con distintos tipos de harina y granos. Los valores alimenticios de las frutas y los frutos secos hacen que estos aparezcan cada vez más en los productos de panadería y/o pastelería, cubriendo así la demanda de consumidores más conscientes de su salud.

La pastelería Charlie Cake debe conocer las exigencias del mercado y los cambios que ocurren en él, sino lo hace irá perdiendo cobertura lentamente porque debe ofrecer productos acordes a las necesidades o nuevos requerimientos que demandan los consumidores, ofreciendo productos con un mayor aporte nutricional.

Dentro de la industria pastelera las empresas más importantes de Guatemala son:

Tabla No. 1

Pastelerías más destacadas en la ciudad de Guatemala

Pastelerías	No. De Sucursales
Holandesa	90
San Martín	43
Ánfora	32
Patzi	19
Milano	12

Fuente: Ánfora. (sf). *Pastelerías*. Recuperado el 2016 de 08 de 16, de <http://www.anforapastel.com/pastelerias.php>

Holandesa. (sf). *Conócenos*. Recuperado el 16 de 08 de 2016, de <http://www.holandesa.com/index.php/conocenos>

Martín, S. (sf). *Ubicaciones*. Recuperado el 2016 de 08 de 16, de <http://www.sanmartinbakery.com/ubicaciones/>

Milano. (sf). *Ubicación: Sucursales a nivel nacional*. Recuperado el 2016 de 08 de 16, de <http://pasteleriamilano.com/ubicacion/>

Patsy. (sf). *Sucursales*. Recuperado el 2016 de 08 de 16, de <http://patsysubmarine.wixsite.com/patsy/contact>

En la ciudad de Mazatenango destacan las siguientes pastelerías:

Tabla No. 2

Pastelerías locales más destacadas en la ciudad de Mazatenango

Pastelerías	No. De Sucursales
Doña Trinis	3
Holandesa	2
Café Café	2
Charlie Cake	1
El Volován	1

Fuente: Observación propia, agosto 2016.

1.3.3 Situación y tendencias de la industria

Situación:

La industria alimenticia es un pilar de la economía nacional, representa el 21.8% del Producto Interno Bruto y genera ingresos por más de US\$11.7 miles de millones. Guatemala destaca en la exportación de productos alimenticios y bebidas, principalmente en las áreas de bebidas, conservas y confitería. (Invest In, 2014).

La industria de Alimentos en Guatemala ofrece excelentes oportunidades de inversión, debido a la infraestructura que se ha desarrollado en función de ella. Al ser una de las más grandes del país, la actividad logística y de apoyo alrededor de esta industria, cuenta con niveles de excelencia que superan las expectativas de los inversionistas. Casos de éxito en alimentos son: Bimbo y Lala, claro ejemplo de los alcances que este rubro tiene para la inversión.

Productos como chocolates, dulces, bombones, artículos a base de goma y mentas son las principales confiterías producidas en Guatemala.

Tendencias:

Las exportaciones de confiterías de Guatemala han aumentado en un 19% en el año 2012, una tendencia que ha estado presente desde el año 2005 (exceptuando el año 2009, debido a los efectos de la crisis financiera mundial).

La categoría de dulces dietéticos también ha presentado un importante crecimiento en sus ventas, a un ritmo de 23% al año. Esto se da principalmente por una demanda en aumento del mercado norteamericano, quienes cada año gastan más de US\$93 millones en chocolates, dulces y goma dietética. (Invest In, 2014).

La industria alimenticia genera un gran aporte económico para el país, esto influye positivamente en la empresa Charlie Cake por el crecimiento que está teniendo la industria, lo cual crea mayores oportunidades de expandir sus productos a nuevos mercados.

1.3.4 Situación y tendencias de: ciencia, tecnología e innovación

Situación:

Dentro de la industria de alimentos el sector que invierte en ciencia y tecnología es la industria azucarera, la cual es reconocida como la número uno en eficiencia y productividad a nivel mundial por la tecnología utilizada en los ingenios azucareros. Más allá de esta industria ninguna otra en Guatemala invierte lo necesario para desarrollar procesos y productos innovadores implementando estos aspectos de suma importancia para el crecimiento de una empresa. (Invest In, 2014).

Tendencias:

Las tendencias en tecnología ciencia e innovación se ven reflejadas en países industrializados los cuales buscan a través de la investigación incrementar el valor nutricional de los productos, tal es el ejemplo del proyecto Bake4fun el cual busca fortificar con hierro los productos de panadería, sin que afecte a las características sensoriales de estos productos, esto debido a que las deficiencias nutricionales de hierro afectan entre 1.500 y 2.000 millones de personas en el mundo.(AINIA, 2016).

Además la última tecnología que se pone al servicio de la pastelería son las impresoras 3D que imprimen chocolate en tres dimensiones.

Algo muy importante son los equipos que se utilizan para el proceso de producción, cada día se crean nuevas tecnologías y se diseñan maquinarias más sofisticadas para que el proceso sea mecanizado, dejando atrás el proceso manual.

Las tendencias tecnológicas en la industria pastelera revolucionan cada vez más, hoy en día hay diversidad de equipos para optimizar los tiempos del proceso de producción. “Esto afecta a la pastelería Charlie Cake debido a que no implementa tecnología en sus procesos, estos aún siguen siendo artesanales. Por lo que pueden aprovecharse las nuevas tecnologías para automatizar el proceso de producción”.

1.3.5 Situación y tendencias del consumidor

Situación:

El consumidor crea nuevas necesidades que deben ser satisfechas por las empresas, en la actualidad los consumidores requieren de productos saludables, porque implementan dietas para mejorar su salud; es por ello que en la industria pastelera se están demandando postres sin gluten ni lactosa o con alto contenido de cereales o fibra y la utilización de ingredientes integrales con Omega 3, este es una grasa poli insaturada considerada esencial porque el cuerpo no puede producirla. Por lo tanto, debe incorporarse a través de los alimentos, como el pescado, los frutos secos y los aceites vegetales como el aceite de canola y de girasol.

Este comportamiento se debe a que las personas de edad comprendida entre los 15 y 35 años tienen más conocimiento de los componentes e ingredientes de los alimentos, lo cual empuja a la industria a producir etiquetas más claras y concisas. Su estilo de vida también hace que el consumo de snacks sobre la marcha o en el lugar de empleo sea cada vez más común, lo cual ha llevado y llevará a la industria a una “snackificación” de casi todos los tipos de alimentos. Este consumidor también distingue entre los carbohidratos y las grasas que son beneficiosas y perjudiciales, con lo que demanda, especialmente del sector de panificación unos ingredientes más saludables en los productos. Este segmento es muy importante porque conforma casi dos tercios de la población mundial. (Industria Alimenticia, 2015)

La cantidad de carbohidratos que necesita el cuerpo es variable; en promedio es de 40 a 60% de las calorías diarias totales, es decir, al consumir 2000 calorías al día, 800 o 1200 de éstas, deben provenir de los carbohidratos (entre 225 y 325 gramos al día).

Una porción de pastel proporciona diferentes cantidades de carbohidratos al cuerpo, por ejemplo una porción de pastel de chocolate contiene 53 gramos y un pastel de mantequilla 49 gramos.

Tendencias:

Montes, Y. (7 de 10 de 2015). Una forma diferente de comer pastel. *Prensa Libre*, menciona que: Otra tendencia son los pasteles en frasco, esta tendencia en repostería ya es común en varios países, y en Guatemala empieza a estar de moda.

El objetivo de este tipo de presentación es que las personas degusten de un postre de calidad, sabroso, con los mismos ingredientes que un pastel tradicional, pero con una atractiva presentación y que permitan su conservación siendo fáciles de portar de un lado a otro.

También solicita al mercado poder degustar un postre que esté a su alcance, por eso la nueva tendencia son los postres en miniatura, los cuales a un menor precio satisfacen la necesidad del consumidor

Cabe mencionar que actualmente los consumidores se preocupan por el medio ambiente y por ello demandan que los empaques utilizados en la repostería sean amigables con el planeta.

Otra tendencia que se puede adoptar es el consumo de pasteles congelados, donde el consumidor solo hornee, caliente y sirva, de esta manera podrá consumir el producto en el lugar y la hora que quiera. Esta tendencia fue adoptada por la empresa Sabrosela Pies.(Prottas & Sequeira, 1991)

Es importante que Charlie Cake adopte nuevas tendencias para mantener su presencia en el mercado y poder estar al nivel de sus competidores, un ejemplo a nivel nacional es pastelería San Martín quien ha adoptado la tendencia de vender pies o pasteles congelados, lo cual es una opción diferente para los consumidores y ha sido bien adoptada por el mercado nacional.

2. Análisis situacional de la empresa

2.1 Exploración del microambiente

Dentro del microambiente se estudian todos los factores que intervienen en el entorno inmediato de la empresa, los cuales pueden influir en los procesos, productos y servicios que la pastelería Charlie Cake brinda.

Además se evalúa el proceso administrativo para identificar la estructura y funcionalidad del negocio.

2.1.1 Proceso gerencial

Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012), definen que “El proceso administrativo consta de cinco elementos: Planificación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control”.

En base a ello se detallará la situación del proceso gerencial de Pastelería Charlie Cake, mediante observación y entrevista realizada a Gabriela Sagarminaga en septiembre de 2016.

2.1.1.1. Planificación:

El proceso de planificación es informal, no se formulan planes concretos en determinado tiempo. Únicamente se establecen metas de ventas mensuales y trimestrales, estas son formuladas por la propietaria en base a proyecciones de ventas y se les entrega a cada tienda la meta que deben de cumplir en el tiempo asignado, no dándoles ninguna estrategia de ventas para poder lograrlo.

En cuanto a reglas y políticas no se evidencian en la empresa, solamente se realizan programas de capacitación para algunos puestos de la organización.

En lo que respecta a la planificación estratégica de la empresa no cuentan con misión y visión lo cual son dos elementos importantes que sirven como una guía a seguir para toda organización.

2.1.1.2. Organización:

La estructura de la empresa se ve reflejada en un organigrama lineal, donde se observan las líneas de autoridad de forma vertical. Este organigrama fue realizado por una empresa externa hace aproximadamente dos años. (Ver página 52)

La autoridad y responsabilidad es dirigida por la propietaria, pero dentro de la empresa hay un encargado en cada área el cuál debe de tomar decisiones y responder por las acciones del personal que tiene a su cargo.

Existe en la empresa un consejero que brinda asesoramiento administrativo a la propietaria de Charlie Cake, en temas mercadológicos, legales y administrativos, esto le permite a la empresaria un mejor desarrollo del negocio.

2.1.1.3. Integración:

El proceso de integración de personal engloba el reclutamiento, la selección, la inducción y el desarrollo.

Reclutamiento:

Para reclutar personal se inicia con el diseño del perfil de puesto, se deben detallar todas las características y funciones del mismo, así también los requisitos académicos y capacidades que se esperan de la persona. En lo que respecta a este tema la pastelería no realiza adecuadamente los perfiles. Mediante la observación realizada en la empresa se detectó que para la contratación de meseras solo se diseña un rótulo que dice: se necesita señorita, por lo tanto el perfil carece de

información indispensable para el puesto como: edad, grado académico, habilidades, experiencia, horarios, funciones, etc. Además se reclutan trabajadores por recomendaciones de terceras personas para otros puestos.

Selección:

Para seleccionar personal se utilizan diferentes medios como la hoja de solicitud, la entrevista, las pruebas psicométricas, la encuesta, el examen médico, la prueba del polígrafo, entre otras.

La empresa Charlie Cake en esta fase solo utiliza la recepción de papelerías presentadas por los aspirantes, estas son revisadas por la propietaria, y según su criterio se elige a una persona. Posteriormente la secretaria confirma las referencias y datos de la papelería; si estos son verídicos se da la contratación.

Años anteriores se realizaban pruebas psicométricas en esta fase, pero la propietaria dejó de implementar esta herramienta, porque según su percepción no marcó una diferencia en el proceso y al final las personas no presentaban los resultados que ella esperaba.

Inducción

La empresa a través de los encargados de área van induciendo al trabajador, primero dándole un recorrido en la empresa para que conozcan las diferentes áreas de trabajo, así también se le explican los procedimientos que deben respetar, cuáles son sus funciones y a que personas se dirigen de forma inmediata ante cualquier situación que se presente.

Muchas veces este proceso no se lleva a cabo completamente, debido a que durante la observación se detectaron empleados que aún no pueden manejar ciertos equipos o desconocen algunos procedimientos, lo cual les lleva a cometer errores dentro de sus labores, estas faltas son penalizadas por la empresa a través

de descuentos salariales por cada error cometido el personal debe de pagarlo; estas equivocaciones se dan por una ineficiente inducción y otras surgen por la falta de habilidad o conocimiento del trabajador.

Estos acontecimientos provocan una rotación de personal, debido a que al no cumplir eficientemente con sus tareas son despedidos o bien por la falta de motivación renuncian a la empresa. (Ver en anexo No. 3, gráfica No. 3-5)

Desarrollo

La Srita. Sagarminaga manifestó que en esta fase la empresa brinda capacitaciones para la elaboración y diseño de pasteles en el área de producción realizadas por INTECAP, efectuándose al inicio de la contratación y se les da seguimiento regularmente. Con el objetivo de mejorar la productividad y promover el desarrollo organizacional.

Sin embargo en la investigación de campo se determinó que la menor parte del personal si es capacitado pero la mayoría no recibe el entrenamiento adecuado para cumplir con sus funciones eficientemente. (Ver en anexos, gráfica No. 8)

2.1.1.4. Dirección:

La Pastelería es representada por Gabriela Sagarminaga, mostrando una dirección autocrática con su personal. En cambio los encargados de área muestran un liderazgo democrático hacia sus compañeros de trabajo.

A través de la supervisión se puede detectar si las cosas se están realizando de la forma que fueron ordenadas, es importante que se supervisen todos los elementos administrativos para detectar cuales no están funcionando adecuadamente.

La supervisión en la tienda de Mazatenango es implementada por la propietaria, esto debido a que no cuenta con una persona para ese trabajo y por sus múltiples

tareas no supervisa todas las áreas. La forma de supervisión para ella es la presentación de informes por cada área de la empresa, los que muchas veces no son por escrito sino se dan de forma verbal, de esta manera ella se mantiene informada de los resultados que se están logrando. Además para saber si los trabajadores permanecen en sus labores tiene cámaras de vigilancia en el lugar. En las sucursales no se supervisa, si es posible se realiza una visita al mes para saber los resultados que están obteniendo las tiendas.

El proceso de comunicación es informal debido a que se traslada la información de persona en persona de forma oral. También las órdenes que da la propietaria a sus empleados es verbalmente, no se utilizan medios escritos para una comunicación más efectiva.

La mala comunicación entre empleados muchas veces ocasiona problemas en la pastelería.

En lo que respecta a la motivación en sus diferentes clasificaciones se mencionan algunos casos, dentro de la motivación personal hay empleados que han sido apoyados por la empresaria para terminar sus estudios, en la motivación laboral no se observó ningún tipo de convivencia, reuniones, opciones de crecimiento dentro de la pastelería, etc., y en la motivación salarial los empleados manifestaron que no reciben incentivos, bonos, comisiones, premios entre otros.

2.1.1.5. Control:

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), definen que “El proceso de control básico incluye tres pasos: 1) Establecer estándares, 2) Medir el desempeño y, 3) Corregir variaciones de los estándares y planes”.

Establecer estándares:

Un estándar es un criterio de desempeño, hay muchos tipos de estándares: físicos, de costos, de capital, de ingresos, de programas, intangibles, etc.

En este punto la empresa dentro del área de producción maneja estándares físicos los cuales reflejan la calidad del producto. Estos miden el tamaño óptimo de los pasteles, la textura, el color, etc.

Medición del desempeño:

Para medir el estándar físico y evitar las correcciones, el jefe de producción se encarga de controlar la cantidad de insumos necesarios por cada unidad a producir.

Corrección de desviaciones:

Si por alguna razón los empleados del área de producción se confunden en la cantidad de insumos para la preparación de los pasteles, se busca la manera de corregir la situación, pero si esto se observa después del horneado y el pastel no obtiene la textura óptima se desecha el producto.

Básicamente se observó que la empresa solo controla este estándar en el área de producción, en el resto de áreas no se realizan ningún tipo de control, no se miden los resultados ni el desempeño de los trabajadores.

2.1.2 Proceso funcional

El proceso funcional busca la identificación de las áreas existentes dentro de la empresa. Básicamente en la pastelería se adopta este proceso, debido a que cada empleado conoce sus funciones pero este debe responder al encargado de área para el cual esté trabajando.

Charlie Cake cuenta con cinco áreas importantes, las cuales se correlacionan una de la otra; estas son: producción, administración, bodega, ventas y cocina.

Esquema No. 5. Bosquejo organizacional



Fuente: Entrevista a Gabriela Sagarminaga. Septiembre 2016.

Elaboración propia, adaptado al organigrama actual.

La empresa cuenta con 18 empleados, trece de ellos se encuentran en las instalaciones de Mazatenango, cuatro se ubican en las sucursales en San Antonio, Cuyotenango y San José La Máquina en Centro Uno y Centro Dos, y se tiene a una persona para cubrir descansos.

Cada empleado de las diferentes áreas debe de cumplir con sus responsabilidades y funciones asignadas, debido a que una depende de la otra para poder operar.

Entre las funciones principales están:

2.1.2.1. Área de administración:

Su función más importante es la toma de pedidos para producción, de eso depende la cantidad a producir cada día para todas las tiendas, además se encarga de la resolución de problemas, la liquidación de tiendas, el manejo de inventarios, etc.

La identificación de la función de esta área es clara, pero no existe un encargado para atenderla, lo cual recae la responsabilidad a la secretaria administrativa, ella debe de atender a todas las sucursales y mantenerse en comunicación con las encargadas de las mismas para solucionar cualquier problema que se presente.

2.1.2.2. Área de producción:

Esta área está a cargo del jefe de producción y se divide en dos partes, el horneado y decorado de pasteles, ellos necesitan del pedido otorgado de administración y de los insumos proporcionados por bodega para poder cumplir con su función principal, la elaboración y preparación de pasteles.

Se producen 100 variedades de pasteles, 25 magdalenas, y 160 hojaldrados diarios aproximadamente esto varía en cada mes, porque algunos son considerados temporada alta como el mes de mayo donde se producen 1200 pasteles por el día de la madre y el mes de marzo es considerado el más silencioso porque la producción disminuye un 25%.

Puede considerarse que esta área y la de sala de ventas son las más importantes para la empresa debido a que producción elabora y diseña todos los productos. Actualmente la pastelería cuenta con alrededor de 35 variedades de pasteles, dividiéndose estos en pasteles fríos, magdalenas y pasteles de masa de hojaldre. (Ver anexo No. 1)

Es fundamental el buen funcionamiento de esta área porque en ella se inicia el proceso, sin embargo es importante también la sala de ventas porque allí es donde se tienen que vender todos los productos solicitados en producción, además por ser el contacto directo con los consumidores pueden promocionar los nuevos productos, para que el cliente experimente algo diferente, brindándole así un buen servicio y cumplir con las expectativas que los clientes esperan de la pastelería.

2.1.2.3. Área de bodega

Su función es abastecer al área de producción y las sucursales, teniendo disponible insumos en bodega y estar pendiente de las existencias en inventario para realizar el contacto con los proveedores y así mantener siempre producto disponible para que el proceso no se detenga.

Es importante destacar la distribución física de la pastelería, para determinar si las áreas de trabajo están ubicadas adecuadamente. (Ver figura No. 2 y 3)

2.1.2.4. Área de sala de ventas

En esta área se encuentran las meseras, las cuales se encargan de ofrecer los productos al consumidor final brindándole así una buena atención al cliente.

Para el funcionamiento adecuado de esta área se cuenta con una encargada, la cual maneja las entradas y salidas de dinero que se dan por la venta de los productos que la pastelería ofrece, además un piloto distribuye los pasteles a todas las sucursales.

2.1.2.5. Cobertura de mercado:

La cobertura de mercado de Charlie Cake se divide de la siguiente manera:

La tienda central es la de Mazatenango ubicada en la 6ta avenida zona 1, esta pastelería es la más grande, en ella se encuentra la planta de producción, el área de bodega y tiene un espacio ambientado donde los comensales pueden degustar de los pasteles, refacciones y bebidas que ofrece la empresa. Solo en ella se da el proceso de producción y abastece al resto de sucursales.

Los pasteles que más se venden son todos aquellos que tengan frutas, como fresas con tres leches, pastel de melocotón, torta de fruta, etc. Esto se debe también a que los consumidores tienden a consumir más un pastel, más por su decoración y atractivo.

Esta tienda maneja la línea más grande de productos, porque en ella se encuentran gran variedad de pasteles, magdalenas, pies de almendra, elote, queso, etc. y pasteles de masa de hojaldre como volovanes, tubos de manjar, queso-fresa, rollitos de manzana, entre otros.

La segunda tienda está ubicada en el municipio de San Antonio, en la 2da. Avenida entre 4ª y 5ª calle zona 1, en ella cuentan con una encargada, la cual despacha y cobra por lo consumido. Los pasteles más vendidos en el lugar son fresas y melocotón, galleta, chocofresa, y pasteles infantiles o básicos. También empanadas, volovanes tubos de manjar y milhojas.

La tercera tienda se encuentra en el municipio de Cuyotenango, en donde una persona es la que atiende el lugar. En esta sucursal manejan la misma línea de productos que en San Antonio, vendiendo mayormente pasteles de 8 y 11 pulgadas, y tienen a la venta hamburguesas, panes con pollo y pierna.

La cuarta tienda está en la calle principal lote 109 del municipio de San José La Máquina en el Centro Uno. Se localiza en un local grande donde exhiben y venden los pasteles. Cabe mencionar que el pedido que solicitan a producción varía a los que producen para Mazatenango, esto debido a que cada región demanda productos diferentes, los pasteles más consumidos en el lugar son: pasteles de 11 pulgadas de chocofresa, galleta, tres leches, pie de almendra y pasteles infantiles, también preparan frapuchinos y licuados de fruta. El lugar es atendido por una persona.

La quinta tienda se encuentra ubicada en la 1ª avenida carretera a Tulate en Centro Dos La Máquina, San Andrés Villaseca, Retalhuleu. Está a cargo una persona para vender los diferentes pasteles, los más vendidos son los pasteles infantiles, napolitano, chococherry, y de 8 pulgadas ofrecen pasteles de fresas y melocotones. En el lugar también se venden granizadas y gelatinas.

Es de importancia mencionar que esta tienda presenta un problema regularmente que es la energía eléctrica, esta se va constantemente lo cual perjudica en la refrigeración de los productos, es por ello que se adquirió una planta para atenuar el inconveniente.

El problema más recurrente que se puede observar en las diferentes sucursales es la falta de compromiso de las encargadas, debido a que muchas veces solicitan un pedido muy grande y no venden todo. Por lo tanto los pasteles se tienen que desechar, generando así pérdidas para la empresa.

Fuente: La información obtenida de la cobertura de mercado fue proporcionada por la encargada de sala de ventas Reina Lázaro. Septiembre 2016.

Esquema No. 6. Áreas de sucursales de Charlie Cake en Suchitepéquez.



Fuente: Entrevista a Gabriela Sagarminaga. Septiembre 2016.

Elaboración propia, Sucursales de Pastelería Charlie Cake

2.1.2.6. Área de cocina

Esta área solo funciona en Mazatenango, Suchitepéquez. Su función primordial es apoyar al área de sala de ventas, preparando refacciones, bebidas, entre otros productos que ofrecen a la carta, como: sándwich de pierna, mixto, de atún, flautas, frapuchinos, licuados, naranjadas, etc.

En los municipios de San Antonio, San José La Máquina y Cuyotenango, también realizan refacciones, solo que estas son menos elaboradas, debido a que solo una persona está encargada de las tiendas. Por eso no cuentan con esta área.

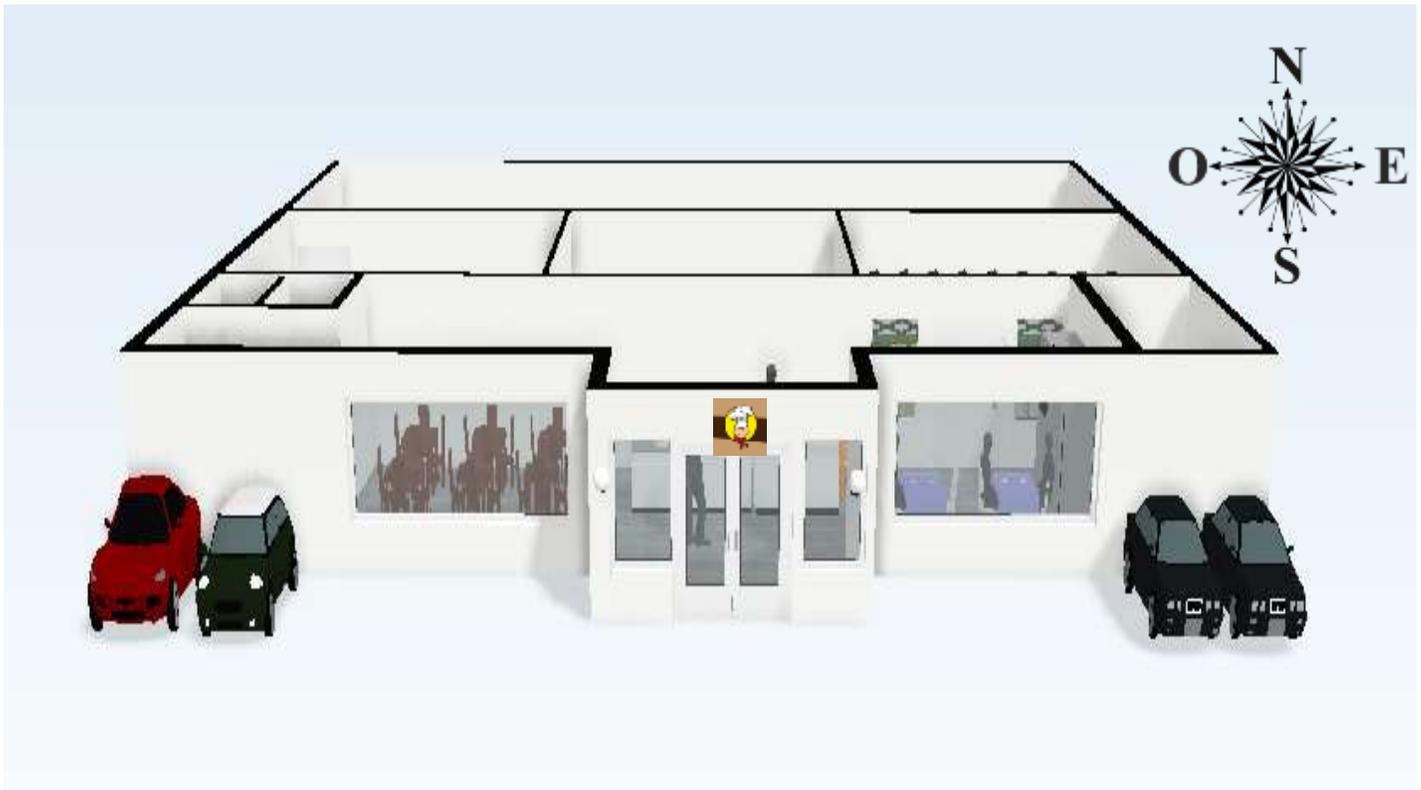
Esto influye positivamente en la imagen general de la pastelería, debido a que las refacciones son elaboradas tomando en cuenta los gustos y preferencias de los clientes del lugar. Además los precios son distintos porque cambian el tamaño de las porciones, pero esto no interviene en su calidad.

2.1.3 Distribución de planta

La pastelería Charlie Cake en Mazatenango, cuenta con instalaciones de dos niveles, en la planta No. 1 se encuentra el área de sala de ventas, una nueva área de ampliación, la cocina, el área de decorado y la fábrica. También cuentan con parqueo.

En la planta No. 2 está ubicada el área de bodega y oficinas administrativas.

Figura No. 1. Fachada Frontal de Pastelería Charlie Cake en 3D

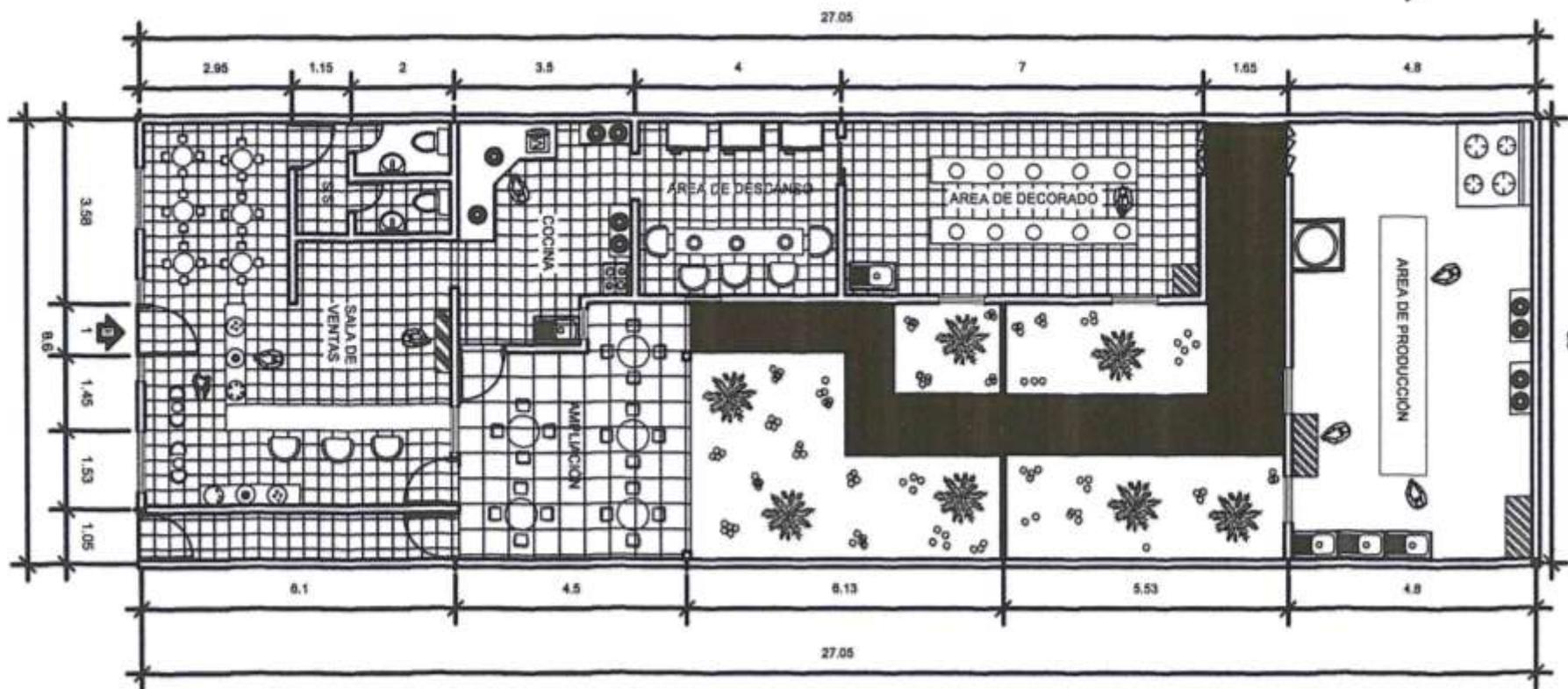


Fuente: Elaboración propia, octubre de 2016.

Figura No. 2. Distribución de Planta No. 1 de Charlie Cake en 2D

PLANTA ARQUITECTONICA

ESCALA: 1:125

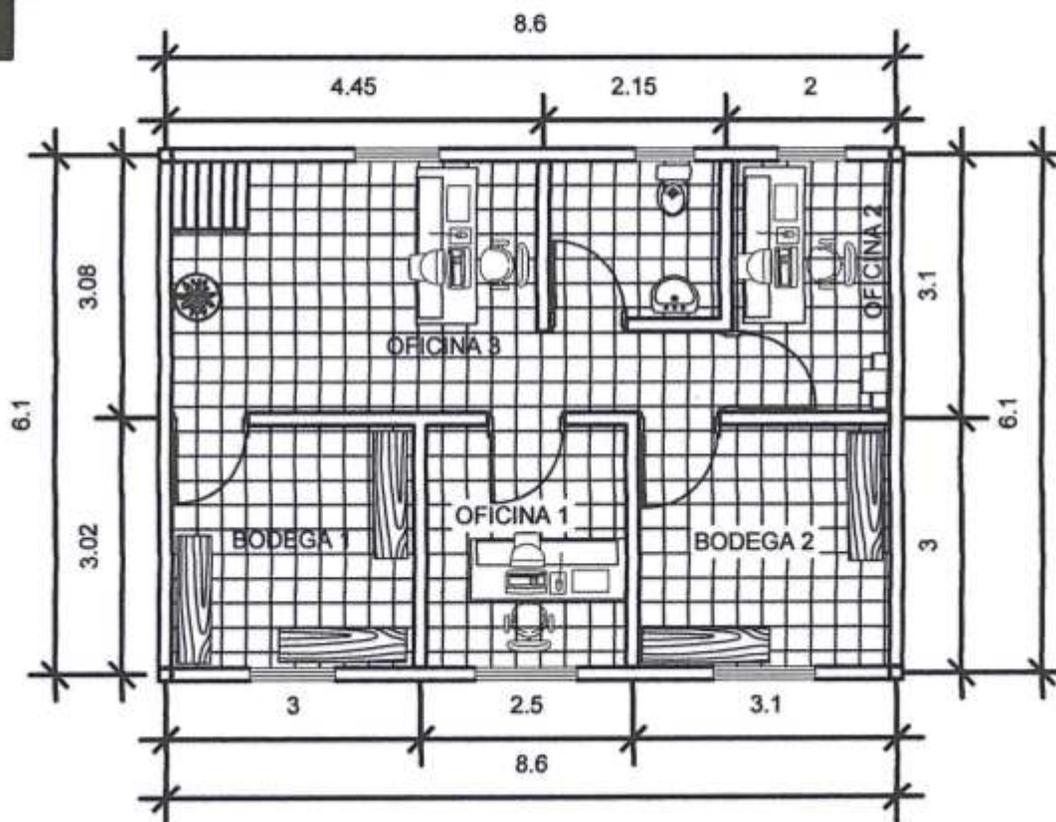


Fuente: Elaboración propia. octubre de 2016

Figura No. 3. Distribución de Planta No. 2 de Charlie Cake, segundo nivel en 2D

PLANTA ARQUITECTONICA

ESCALA: 1:125



Fuente: Elaboración propia, octubre de 2016.

2.1.4 Proceso de obtención de información

Objetivo general

Conocer la situación actual de Pastelería Charlie Cake.

Objetivos específicos:

- ✓ Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ✓ Determinar la existencia de rotación de personal
- ✓ Analizar el servicio al cliente.
- ✓ Conocer los diferentes problemas que atraviesa la empresa.

Método y cálculo de la muestra

Para determinar la cantidad de boletas a pasar, se utilizó un muestreo por juicio, teniendo en cuenta la distribución en porcentaje de los ingresos de ventas, que aportan a la empresa las diferentes sucursales.

El área de Mazatenango, aporta un 40%, La Máquina un 35%, San Antonio 20% y Cuyotenango 5%.

Por lo tanto se implementaron 50 boletas de encuestas distribuidas de la siguiente manera:

Mazatenango,	20 boletas.
La Máquina,	17 boletas.
San Antonio,	10 boletas.
Cuyotenango,	3 boletas.
Total.	50 boletas.

Para la boleta de empleados se utilizó la población total debido a que son pocos trabajadores.

Sujetos de investigación

Los sujetos de esta investigación son los clientes y empleados de la pastelería en sus diferentes sucursales.

Instrumentos de investigación

Se diseñaron dos boletas de encuesta como instrumentos de investigación, una boleta para clientes y otra para empleados. Previo a desarrollarlas se realizó una prueba de boleta para conocer si el diseño de la misma era entendible para el encuestado. (Ver anexo No. 4 boleta No. 1 y 2)

Metodología.

La investigación de campo tiene un enfoque cuantitativo- cualitativo, debido a que se obtienen datos estadísticos y se conocen los deseos, necesidades e insatisfacciones que están sintiendo los consumidores y empleados.

2.1.5 Conclusiones: fortalezas-debilidades

Para determinarlas fortalezas y debilidades de la empresa se analizaron las opiniones de los clientes y empleados de Pastelería Charlie Cake y sus diferentes sucursales. Por lo que se identificó que la mayoría de fortalezas que posee la empresa se encuentran dentro del área de producción y las debilidades más sobresalientes pertenecen al área administrativa y de recursos humanos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Productos de calidad. ✚ Recetas originales. ✚ Excelente servicio al cliente en sucursales. ✚ Ambiente agradable. ✚ Presentación de los pasteles. ✚ Innovación en sus productos. ✚ Variedad de productos ✚ Variedad de pasteles. ✚ Sabor diferenciado. ✚ Precios accesibles. ✚ Parqueo. ✚ Entrega de pedidos puntuales. ✚ Decoraciones atractivas en pasteles. ✚ Creatividad en pasteles infantiles, XV años, bodas, etc. ✚ Materia prima de calidad. ✚ Buenas prácticas de manufactura en el proceso de producción. ✚ Bebidas y refacciones deliciosas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Retraso en pedidos de las sucursales. ✚ El servicio al cliente en Mazatenango. ✚ Falta de supervisión en las áreas y sucursales. ✚ Falta de motivación en empleados. ✚ Rotación de personal. ✚ Sueldos bajos acorde a jornada laboral de la empresa. ✚ Deficiente organización en los pedidos de las tiendas. ✚ Comunicación informal. ✚ Falta de controles en las áreas. ✚ Merma de producto. ✚ Insuficiente personal. ✚ Falta de Planificación Estratégica. ✚ Inexistencia de perfiles de puestos. ✚ Falta de publicidad. ✚ Centralización en la propietaria. ✚ Falta de procesos contables. ✚ Inducción y desarrollo débil.

Fuente: Observación e investigación de campo. Octubre 2016.

2.2 Exploración del macro-ambiente

El macro-ambiente engloba todas aquellas situaciones o fuerzas que rodean a la empresa y está no las puede controlar, un ejemplo de ello son los escenarios económicos, legales, tecnológicos, sociales, demográficos, entre otros.

2.2.1 Escenarios y tendencias de economía

La economía mundial crecerá un 3,1 por ciento en 2015 y un 3,6 por ciento en 2016 (FMI, 2015). En los mercados petroleros se estima que los precios del petróleo aumentará, de un promedio de \$52 el barril en 2015 a aproximadamente \$55 el barril en 2017. Los precios de las materias primas no combustibles, por el contrario, se estabilizarían a niveles más bajos tras el reciente abaratamiento de los alimentos y los metales.

(EIU, 2016) La Unidad de Inteligencia calcula que en los próximos 12 meses las tasas de interés se elevarán cada trimestre un 0,25% y que rondará el 1,37% en diciembre próximo. “Esto afecta a Guatemala en los préstamos provenientes del exterior y el sistema bancario del país”.

Los cambios en el comercio se reflejaron en las economías emergentes y en desarrollo, donde pasó del 9,4 por ciento anual (1990-2011) al 4,9 por ciento anual (2012-2014); en las economías desarrolladas, cayó del 5,2 por ciento anual al 1,9 por ciento anual.(OIT, 2015)

Uno de los escenarios dentro de la economía guatemalteca es el aumento de las microempresas, De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, en Guatemala de cada 100 empresas 90 son microempresas, 3 son pequeñas, 2 son medianas y las 5 restantes son grandes empresas; además, las MIPYMES contribuyen al 40% del Producto Interno Bruto y al 85% de los empleos del país.

A nivel local, en Mazatenango existen diferentes instituciones que se encargan de promover la creación de microempresas, tal es el caso de INTECAP, FUNDAP, FDL, entre otras. Las cuales se caracterizan por brindar cursos y talleres de capacitaciones de diferentes oficios, entre los más destacados están la panadería, repostería, cocina,

belleza y confección. Es por eso que actualmente en las diferentes colonias de Mazatenango, se encuentran microempresas dedicándose a la producción y comercialización de pasteles, siendo este un factor externo que influye en las empresas medianas y grandes de la ciudad.

Las microempresas aportan grandemente a la economía guatemalteca, pero estas a nivel local influyen en la pastelería Charlie Cake debido a que cada día se crea más competencia, con el emprendimiento de nuevos negocios, no con la magnitud de producción de Charlie Cake pero si influyen en algunos segmentos de mercados, porque crece el mercado informal.

2.2.2 Escenarios y tendencias sociales-culturales

La tendencia del empleo vulnerable afecta a 1,5 mil millones de personas en el mundo. Estos trabajadores sufren generalmente altos niveles de precariedad, dado que las personas en trabajos vulnerables tienen a menudo un acceso limitado a los sistemas de protección social. La falta de oportunidades de trabajo productivo, llevan a grandes segmentos de la población de los países en desarrollo a empleos mal pagados, intensificando así el riesgo de pobreza. (OIT, 2015)

Guatemala se ubica dentro de los países con mayores niveles de desigualdad en Latinoamérica, con altos índices de pobreza particularmente en zonas rurales y entre poblaciones indígenas y con algunas de las tasas de desnutrición crónica y de mortalidad materno-infantil más altas en la región. El estudio Evaluación de la Pobreza en Guatemala del Banco Mundial señala que el país fue capaz de reducir la pobreza de un 56 al 51 por ciento entre 2000 y 2006. No obstante, cifras oficiales de 2014 indican que la pobreza subió a un 59.3%. (Banco Mundial, 2016)

En Mazatenango la calidad de vida aparece en un rango muy alto, esto en la parte norte de la ciudad; pero este escenario no es igual en la parte baja, debido a que

en ella hay comunidades que no cuentan con servicios básicos como agua potable, energía eléctrica, drenajes, etc. (SEGEPLAN, 2010)

En lo cultural el municipio se caracteriza por realizar festividades como el carnaval, desfiles cívicos, escolares, ferias, exposiciones artesanales, etc. Estas actividades muchas veces fomentan el comercio y las ventas ambulantes. Para algunas empresas son oportunidades para incrementar sus ventas como por ejemplo: la industria de bebidas, pero en cambio a la industria pastelera le perjudica. Cabe mencionar que las tradiciones que benefician a esta industria son las tradiciones religiosas como los bautizos, primeras comuniones, cumpleaños, etc.

La pastelería Charlie Cake podría diversificar sus productos aprovechando las tendencias sociales y culturales implementando nuevas opciones como desayunos, esto debido a que durante la mañana se mantienen el lugar sin mayor movimiento y además las personas buscan este tipo de ambiente para poder degustar de un desayuno en familia los fines de semana.

2.2.3 Escenarios y tendencias regulatorias

Los emprendedores de 122 economías vieron mejoras en el marco regulatorio local el año pasado. El informe, que mide 189 economías de todo el mundo, documentó 231 reformas empresariales entre junio de 2014 y junio de 2015. Las siguientes reformas más comunes tuvieron lugar en las áreas de pago de impuestos, obtención de electricidad y registro de propiedades.

Costa Rica, Uganda, Kenia, Chipre, Mauritania, Uzbekistán, Kazajstán, Jamaica, Senegal y Benín se sitúan entre las economías que mejoraron más en el periodo 2014/2015 en las áreas medidas por Doing Business. En conjunto, estas 10 economías con la mayor mejoría a nivel global implementaron 39 reformas regulatorias facilitando el hacer negocios. (Doing Business, 2016)

Contrario a lo anteriormente expuesto se afirma que los países con mayores niveles de libertad económica han prosperado tanto en su economía como socialmente. De las 178 economías clasificadas en el Índice 2016, cinco de ellas (Hong Kong, Singapur, Nueva Zelanda, Suiza y Australia) alcanzaron la designación de economías “libres”, Los siguientes 33 países de la lista, son considerados como economías “mayormente libres”. Esas naciones han creado y mantenido entornos institucionales en los que tanto personas como empresas disfrutan de un sustancial grado de libertad económica en lo que se refiere a la búsqueda de oportunidad y prosperidad mayores. Guatemala se encuentra en el puesto 82 siendo considerada como un país moderadamente libre.(Miller & Kim, 2016)

Es por ello que este factor es muy importante para las empresas ya que en Guatemala se han suscitado muchos cambios políticos y fiscales, debido al escenario de corrupción que se vive en la actualidad, estos aspectos son trascendentales debido a que pueden perjudicar o beneficiar la inversión y el crecimiento de empresas en el país.

Se han planteado al congreso iniciativas de reformas constitucionales que abordan 17 temas como antejuicio, independencia judicial, ley del servicio civil, entre otras. Así mismo se han reformado la Ley Orgánica del Organismo Legislativo y la Ley del Ministerio Público. Otro escenario legal importante es el proyecto de Ley de Competencia, que el Ministerio de Economía presentó el pasado 11 de mayo ante el Congreso de la República, el cual es motivo de análisis por diferentes instituciones de investigación y deberá ser aprobado por el Organismo Legislativo antes del 30 de noviembre próximo para cumplir con el Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea. (Sunca & Palma, 2016)

El actual gobierno busca modificar el ISR, el régimen de pequeños contribuyentes, y el IUSI.

A nivel local los escenarios regulatorios que se han mostrado en la ciudad de Mazatenango, son en temas referentes a las licencias de construcción y el aumento de precio del agua potable.

2.2.4 Escenarios y tendencias tecnológicas

La tecnología revoluciona la manera de vivir; cada vez más se aceleran los cambios tecnológicos, un ejemplo de ello son las tarjetas de crédito, antes era necesario un pin o contraseña para poder acceder, después se implementó el uso de la huella digital. Ahora la nueva tendencia es desaparecer las tarjetas de crédito y realizar todos los pagos o transacciones directamente desde el móvil.

La tecnología es tan grande que en la actualidad los teléfonos inteligentes permiten realizar cualquier actividad en ellos, Sin necesidad de portar algún otro instrumento, con el uso de la tecnología se puede trasladar información a cualquier parte del mundo a través de la Near Field Communication (NFC), su punto fuerte está en la velocidad de comunicación, que es instantánea sin necesidad de emparejamiento previo y el Wifi que es una tecnología de comunicación inalámbrica que permite conectar a internet equipos electrónicos, como computadoras, tablets, smartphones o celulares, etc.

Dentro de las tendencias para el 2016 se tiene el aumento de la banda ancha a 5G, la realidad virtual, la impresión en 3D y la creación de automóviles eléctricos, entre otros.

La agencia guatemalteca de noticias puntualiza que en Guatemala se desarrollarán 25 proyectos para fomentar la ciencia y la tecnología durante el 2016.

Los programas son desarrollados con el acompañamientos del sector privado, académico y del Gobierno para aumentar el abordaje de la investigación y desarrollo de temas que lleven a Guatemala a mejorar y priorizar la inversión del país en temas como educación superior y de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.(Ayala, 2016)

En la actualidad guatemaltecos han creado diferentes aplicaciones que se utilizan en diferentes partes del mundo como es el caso de Duolingo, una aplicación para aprender idiomas, además se diseñó la primera tableta desarrollada por ingenieros guatemaltecos. La tableta Pad CT10 es un producto guatemalteco reconocido mundialmente por ser el único desarrollado con esta tecnología en nuestro país.

En la localidad aún no se desarrollan proyectos en busca de nuevas tecnologías, las únicas empresas que lo realizan son los ingenios azucareros ubicados en la ciudad.

2.2.5 Escenarios y tendencias demográficas-territoriales, geopolíticas.

Actualmente, en el mundo habitan 6.500 millones de personas. Para el año 2050, si el crecimiento anual de población se mantiene en 34 millones, la población planetaria alcanzaría los 9.100 millones de habitantes, un incremento del 40% respecto a la cifra actual.

En el año 2050 la esperanza de vida habrá alcanzado, globalmente, los 75 años, 10 años más que la expectativa actual, pero la diferencia entre los países ricos y los pobres será notoria: mientras que para los primeros será de 82 años promedio, para los menos desarrollados llegaría a los 66 años

Dentro de los escenarios territoriales que afectan a este país, está la migración de guatemaltecos para el extranjero, en este año aumentaron los centroamericanos inmigrantes en Estados Unidos, los guatemaltecos encabezaron el crecimiento en ese periodo con una tasa de 389%, seguidos por los nicaragüenses con el 224%, los salvadoreños en 131% y los hondureños en 130%. “Muchas veces se presenta este escenario por falta de oportunidades en nuestro país, y miles de guatemaltecos cruzan la frontera en busca de mejores oportunidades para tener un nivel de vida digno para sus familias”.(Orozco, 2015)

En Guatemala los departamentos con mayor porcentaje de migración son: Quiché, Huehuetenango, Alta Verapaz, Baja Verapaz, El Progreso, Chiquimula, etc. Actualmente no solo hombres y jóvenes migran a Estados Unidos sino también alrededor de 68,000 niños. Esto es realmente alarmante por lo que el Plan de Alianza para la Prosperidad Triángulo Norte, aporta estrategias para combatir este escenario.(Felipe, 2016)

Este escenario se verá más afectado a raíz de los resultados de las elecciones de Estados Unidos, esto debido a que el mandatario ha manifestado deportar a los migrantes que residan en el país. Además al tener un nuevo presidente, Estados

Unidos puede cambiar sus relaciones o tratados con diferentes naciones. Así mismo durante su campaña mencionó crear un muro, todos estos acontecimientos pueden provocar una crisis social, política y económica.

A nivel local la ciudad de Mazatenango se encuentra en un lugar privilegiado territorialmente debido a que tiene acceso a las principales carreteras del país, lo cual le permite obtener un crecimiento comercial.

Lo que afecta regularmente a las empresas mazatecas es el bloqueo de dichas carreteras, esto retrasa la entrega de pedidos y el transporte de sus productos.

2.2.6 Escenarios y tendencias administrativas y competitivas

Entre las tendencias administrativas se pueden mencionar el outsourcing, el enfoque Kaisen y el benchmarking, los cuales son implementados en las empresas para identificar factores externos e internos que le permitan mejorar continuamente.

El outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. Este consiste en movilizar recursos hacia una empresa externa a través de un contrato. De esta forma, la compañía subcontratada desarrolla actividades en nombre de la primera.

Además las empresas están implementado el enfoque Kaisen, el cual es una filosofía japonesa de gestión y calidad. Este traduce la mejora continua de los procesos productivos a través de la introducción permanente de pequeñas correcciones, lo cual conducen a la reducción de costes, mejoría de la calidad y/o aumento de la productividad y eficiencia.

Así mismo el benchmarking permite realizar un análisis comparativo entre empresas para identificar las características actuales de la misma y compararlas con otras. De esa manera se estudia el negocio y la competencia.

En nuestro país muchas veces solo las empresas grandes desarrollan una adecuada administración, lo cual se ve reflejado en sus procesos de producción, ventas y recursos.

En Guatemala muchas PYMES implementan una deficiente administración en sus negocios, porque están administrando con personal contratado por corazonadas y no en base a una investigación científica a través de pruebas psicométricas, evaluaciones psicológicas, etc. También no elaboran una Planificación Estratégica, y operan sin tener una ruta de acción para tomar decisiones importantes. La asociación hace mención que las pequeñas empresas inician sus labores a las 5 de la mañana y terminan sus labores a las 10 de la noche, pero sin la capacidad de poder medir los resultados. (Pineda, sf)

Con lo expuesto anteriormente se determina que los empresarios están administrando inadecuadamente sus negocios, la falta de eficiencia en el personal, la falta de tecnología de punta, procesos inadecuados de servicio al cliente y una incompleta planificación hacen que las empresas pierdan liquidez.

2.2.7 Conclusiones: riesgos-oportunidades

Las amenazas son consideradas factores externos que afectan a la empresa, en este caso las situaciones más regulares que se le presentan a la pastelería son los cortes de energía eléctrica, esto repercute grandemente en el negocio porque sin refrigeración los productos se arruinan.

Las oportunidades son situaciones positivas que pueden generarse.

Aprovechando las fortalezas que tiene la pastelería Charlie Cake y su capacidad de producción se identifica como más sobresaliente la oportunidad de expandirse a nuevos mercados locales o regionales.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">✚ Cortes de energía eléctrica.✚ Regulaciones fiscales.✚ Inflación de precios de insumos de la canasta básica.✚ Bloqueos de carreteras.✚ Cambio climático.✚ Inseguridad y delincuencia.✚ Competidores directos como: Pastelería Doña Trinis, Holandesa, microempresas locales y sector informal.	<ul style="list-style-type: none">✚ Expansión de nuevos mercados en el departamento y la región suroccidente.✚ Línea de productos para diabéticos y personas de la tercera edad.✚ Línea de productos de repostería internacional.✚ Línea de productos congelados.

Fuente: Observación e investigación de campo. Octubre 2016.

3. Formalización de la planificación.

3.1 Proceso de planificación

Los pasos para el proceso de planificación son los siguientes: 1) atención a las oportunidades, 2) establecimiento de objetivos y metas, 3) consideración de premisas, 4) identificación de alternativas, 5) comparación de alternativas, 6) elección de una alternativa, 7) formulación de planes de apoyo y 8) conversión de planes en cifras mediante presupuestos.(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Teniendo en cuenta los pasos anteriores, se puede concretar que la Pastelería Charlie Cake no realiza un proceso de planificación, por lo que opera sin lineamientos de acción.

No utiliza ningún elemento como el establecimiento de objetivos, metas y alternativas, tampoco considera premisas ni formula planes de apoyo.

3.2 Tipos de planes

Se detallará la situación del proceso de planificación de la pastelería Charlie Cake utilizando los 8 tipos de planes propuestos por:(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Estos son:

Propósitos o misiones:

La empresa no cuenta con misión ni visión, durante todos los años de su funcionamiento no se ha formulado ninguno de estos elementos.

Objetivos:

En este aspecto solo implementan metas de ventas mensuales y trimestrales, las cuales son fijadas por la propietaria, en base a proyecciones de ventas de años anteriores. Esto lo realizan a inicio de año y se les entrega a cada sucursal la meta que deben de cumplir.

Estrategias:

Básicamente no tienen formuladas estrategias específicas para el cumplimiento de sus metas, cumplen las mismas únicamente con la capacidad de la fuerza de ventas para ofrecer los productos.

Políticas

No tienen definidas políticas para la empresa. Esto trae consecuencias en la toma de decisiones ya que al no tener lineamientos de acción, los trabajadores buscan alternativas para solucionar los inconvenientes o actividades que se les presentan en la empresa.

Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método necesario para el manejo de las actividades.

Los procedimientos que se cumplen dentro de la empresa son los que intervienen en el proceso de producción, debido a que tienen que cumplir con cada uno de los pasos a seguir para la fabricación, elaboración y diseño de los pasteles, teniendo como base las recetas de cada producto.

Otro procedimiento identificado en la empresa son las fases que deben respetarse desde el momento de fabricación hasta la venta del producto. Esto debido a que los pasteles para su elaboración necesitan primeramente las materias primas proporcionadas por bodega, luego se preparan los pasteles, se hornea y se trasladan al área de decorado para posteriormente transportarlos a la sala de ventas. Y así poder vender los productos, teniendo en cuenta el método PEPS, vendiendo los primeros en entrar y así serán los primeros en salir.

Pero en este procedimiento se observaron algunas fallas, debido a que muchas veces por no fallarle a los clientes venden los pasteles que entran de último, y esto perjudica a la empresa porque los primeros en entrar van alcanzando su tiempo de caducidad y si no son vendidos se desechan, generando así grandes pérdidas para la organización.

Reglas

No tienen formuladas por escrito ninguna regla en la pastelería. Sin embargo se respetan protocolos de seguridad fijados por la empresa, en el ingreso y egreso del personal.

Programas:

La empresa realiza programas de capacitación al inicio de la contratación de un nuevo empleado, y también programa capacitaciones en determinado tiempo para instruir constantemente al personal, esto lo hace tanto internamente como también contratando los servicios de una empresa externa para que la instrucción sea más efectiva.

Además dentro de los programas se pueden mencionar la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura, debido a que el personal debe utilizar el equipo de protección adecuado para preservar la higiene y la inocuidad de los alimentos.

Nadie puede estar en la pastelería sin redecilla y en la sala de ventas cuentan con un dispensador de desinfectante para utilizarlo al tener contacto con dinero y mantener siempre limpias las manos para servir.

Presupuestos:

La pastelería ha descuidado mucho este tipo de plan, tanto que no costea los nuevos productos que están saliendo a la venta. Lo cual tiene preocupada a la propietaria porque no sabe si está ganando o perdiendo con el precio que tienen fijado sus productos.

Además de estos ocho tipos de planes Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) también clasifican los planes según el tiempo de su implementación y estos pueden ser:

Corto plazo:

La empresa tiene una negociación con un restaurante de Mazatenango, para que vendan los pasteles de Charlie Cake en el lugar.

Mediano plazo:

Se tiene un proyecto con un supermercado de la localidad para que la pastelería funcione como distribuidora de magdalenas, y ellos sirvan como intermediarios para que lleguen al consumidor final.

Largo plazo:

A futuro se espera abrir más sucursales en el departamento de Suchitepéquez.

4. Estructura de la empresa.

4.1 Sistema de organización

El sistema de organización indica la forma en que se encuentra organizada la empresa, los elementos y recursos que dispone para su buen funcionamiento.

La Pastelería cuenta con una estructura organizacional, pero esta no se localiza a la vista de los empleados, sin embargo conocen quiénes son sus jefes y sus puestos de trabajo.

Se dividen organizacionalmente a través de áreas de trabajo, como el área de producción, decorado, ventas, bodega y cocina.

Las líneas de autoridad son claras, estas son ejercidas por la propietaria, los jefes y encargados de área. Ellos son quienes delegan tareas y responsabilidades.

4.2 Recursos y tecnología

La empresa cuenta con recursos materiales, financieros y humanos para su buen funcionamiento.

Recursos materiales:

Dentro de estos recursos se pueden mencionar todos los mobiliarios y equipos que necesitan en cada área para su labor, entre los más destacados están: hornos, estufas, mesas, sillas, cristalería, mantelería, insumos, empaques, moldes, batidoras, camión, etc.

Recursos financieros:

En este aspecto es importante resaltar que la pastelería por naturaleza jurídica es una persona individual. Por lo tanto el capital es aportado por la propietaria del negocio.

Recursos humanos:

En base a la encuesta realizada en octubre de 2016, se determinó que actualmente la empresa cuenta con 21 colaboradores, siendo la mayoría mujeres y en menor parte hombres. Esto es por la actividad que se dedica la empresa, en la elaboración y decoración de pasteles.

La pastelería se caracteriza por contar con personal joven ya que gran parte del personal se encuentra en un rango de edad de 18 a 35 años (Ver anexo No. 2 y anexo No.3: gráfica No. 1-2)

Tecnología:

La pastelería no utiliza la tecnología en sus procesos productivos, debido a que estos se dan de manera artesanal. Por lo tanto el equipo o las máquinas no son avanzados ni con tecnología moderna. Solamente se utilizan las redes sociales como medio publicitario; anteriormente no se implementaba publicidad en la empresa, pero en la actualidad se creó una página de Facebook donde la pastelería interactúa con los clientes y ofrece sus productos.

4.3 Cultura, comportamiento y desarrollo organizacional.

Koontz, Wehrich, & Cannice, (2012), definen cultura organizacional como “el modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización”.

En base a este concepto se puede decir que el comportamiento de la mayoría de empleados es aceptable, debido a que buscan siempre hacer su trabajo de la mejor manera, teniendo una actitud entusiasta para ofrecerles el mejor servicio a los clientes, mostrando así valores de respeto, honestidad, responsabilidad, solidaridad, entre otros.

La cultura organizacional influye en la efectividad de labores, por lo que dentro de la encuesta se logró conocer como es el ambiente de trabajo de la empresa, y se determinó que la mayoría de empleados consideran que su ambiente laboral es agradable.

(Ver en anexo No. 3, gráfica No. 6)

4.4 Organigrama

El organigrama de la empresa está compuesto por tres áreas que son: Ejecutivo de administración, Ejecutivo de producción y Ejecutivo de comercialización.

Así también se encuentran 7 divisiones en las que están: establecimiento, ventas y promoción, tesorería, producción, calidad, distribución y ejecutiva. Además está compuesta por 21 departamentos.

Debido a que el organigrama es muy grande y poco legible, se presentará por divisiones para una mejor lectura.

4.4 Explicación del Organigrama de Pastelería Charlie Cake

Ejecutivo de administración

DIVISION 1 ESTABLECIMIENTO

COORDINADOR DE PERSONAL

Departamento 1	Departamento 2	Departamento 3
Personal	Comunicaciones	Inspecciones e Informes
JEFE DE PERSONAL	JEFE DE COMUNICACIONES	JEFE DE INSPECCIONES E INFORMES
SECCION DEL ORGANIGRAMA	SECCION DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	SECCION DE INSPECCIONES DE PRODUCCION
Encargado del Organigrama	Encargado de Quejas y Sugerencias	Encargado de Inspección de Producción
SECCION DE OBTENCION DE PERSONAL	SECCION DE COMUNICACIONES AL EXTERIOR	SECCION DE ESTADISTICAS
Encargado de Obtención de Personal	Encargado de Comunicaciones al Exterior	Encargado de Estadísticas
SECCION DE CONTROL DE PERSONAL	SECCION DE FLUJO COMUNICACIONES INTERNAS	SECCION DE SEGURIDAD
Encargado de Control de Personal	Encargado de Flujo de Comunicaciones Internas	Encargado de Seguridad
SECCION DE HATS		
Encargado de Hats		

DIVISION 2 VENTAS Y PROMOCIÓN

COORDINADOR DE VENTAS Y PROMOCIÓN

Departamento 4	Departamento 5	Departamento 6
Promoción y Marketing	Web Marketing	Ventas
JEFE DE PROMO Y MARKETING	JEFE DE WEB MARKETING	JEFE DE VENTAS
SECCION DE MARKETING	SECCION DE PAGINA WEB	SECCION DE VENTAS
Encargado de Marketing	Encargado de Actualización de la Pagina Web	Vendedor Encargado
SECCION DE PUBLICACIONES PROMOCIONALES	SECCION DE PROMOCION EN LINEA	Representantes de Ventas
Encargado de Publicaciones Promocionales	Encargado de Promoción en Línea	SECCION DE ARCHIVOS DE CLIENTES
		Encargado del Archivo de Clientes

DIVISION 3 TESORERÍA

COORDINADOR DE TESORERÍA

Departamento 7

Ingresos

**JEFE DE
INGRESOS**

**SECCION DE
FATURACION**

Encargado de
Facturación

**SECCION DE
COBROS**

Encargado de
Cobros

Departamento 8

Desembolsos

JEFE DE DESEMBOLSOS

**SECCION DE COMPRAS
LOCALES**

Encargado de Compras
Locales

**UNIDAD DE DATOS Y
PRECIOS DE
PROVEEDORES**

Sub-Encargado de Datos y
Precios de Proveedores

**SECCION DE PAGO DE
DEUDAS**

Encargado de Pago de
Deudas

SECCION DE NOMINA

Encargado de Nómina

Departamento 9

**Registro, Bienes y
Materiales**

**JEFE DE REGISTRO
BIENES Y MATERIALES**

SECCION BANCARIA

Encargado de Bancos

**SECCION DE BIENES Y
MATERIALES**

Encargado de Bienes y
Materiales

Contador de la Empresa

Ejecutivo de producción

DIVISION 4 PRODUCCION

COORDINADOR DE ENTREGA

Departamento 10	Departamento 11	Departamento 11
Bodega	Repostería	Entrega
JEFE DE BODEGA	REPOSTERO	JEFE DE ENTREGA
SECCION DE INVENTARIO	SECCION DE PLANIFICACION DE PRODUCCION	SECCION DE DESARROLLO DE RUTA DE ENTREGA
Encargado de Inventario	Encargado de Planificación de Producción	Encargado de Desarrollo de Ruta de Entrega
SECCION DE ACOMODO	SECCION DE LINEAS ECONOMICAS Y ESPECIALES	SECCION DE ENTREGA DE REPOSTERIA
Encargado de Acomodo	Encargado de Líneas Económicas y Especiales	Encargado de Entrega de Repostería
SECCION DE DESPACHO DE MATERIA PRIMA	UNIDAD DE CORTE Y RELLENO	
Encargado de Despacho de Materia Prima a Producción	Encargado de Corte y Relleno	
	UNIDAD DE FORRO Y DECORACION	
	Encargado de Forro y Decoración	
	UNIDAD DE BRILLO Y COLOCACION DE FRUTA	

Encargado de Brillo y

Colocación de Fruta

SECCION DE HOJALDRES

Encargado de Hojaldres

UNIDAD DE

ESTIRAMIENTO DE MASA

Encargado de Estiramiento

de Masa

UNIDAD DE CORTE

Encargado de Corte

UNIDAD DE RELLENO Y

BANDEJAS

Encargado de Relleno y

Bandejas

UNIDAD DE HORNEADO

Encargado de Horneado

SECCION DE BATIDOS

Encargado de Batidos

UNIDAD DE PESADO DE

MATERIALES

Encargado de Pesado de

Materiales

UNIDAD DE

PREPARACION DE

BATIDOS

Encargado de Preparación

de Batidos

UNIDAD DE

DOSIFICACION EN

MOLDES

Encargado de Dosificación
en Moldes

UNIDAD DE HORNEADO

Encargado de Horneado

SECCION DE PIES

Encargado de Pies

UNIDAD DE MASA Y

MOLDES

Encargado de Masa y

Moldes

UNIDAD DE RELLENO

Encargado de Relleno

UNIDAD DE HORNEADO

Encargado de Horneado

SECCION DE PAN

Encargado de Pan

(Enlace con panadero
externo)

SECCION DE EMPAQUE Y

ENTREGA

Encargado de Empaque y

Entrega

DIVISION 5 CALIDAD

COORDINADOR DE CALIDAD

Departamento 13	Departamento 14	Departamento 15
Exámenes	Corrección y Capacitación	Certificación
JEFE DE EXAMENES	JEFE DE CORRECCION Y CAPACITACION	JEFE DE CERTIFICACION
SECCION DE EXAMINACION DE REPOSTERIA	SECCION DE CORRECCION DE REPOSTERIA	SECCION DE CERTIFICACION DE REPOSTERIA
Encargado de Examinación de Repostería	Encargado de Corrección de Repostería	Encargado de Certificación de Repostería
SECCION DE EXAMINACION DE PERSONAL	SECCION DE CORRECCION DE PERSONAL	SECCION DE CERTIFICACION DE PERSONAL
Encargado de Examinación de Personal	Encargado de Corrección de Personal	Encargado de Certificación de Personal
	SECCION DE CAPACITACION DE PERSONAL	SECCION DE PREMIOS AL PERSONAL
	Encargado de Capacitación de Personal	Encargado de Premios al Personal

Ejecutivo de Comercialización

DIVISION 6 DISTRIBUCION

Departamento 16	Departamento 17	Departamento 18
TIENDAS	Distribución	ÉXITO
JEFE DE TIENDAS	JEFE DE DISTRIBUCION	JEFE DE ÉXITO
SECCION DE TIENDA A	SECCION DE VENDEDORES EXTERNOS	SECCION DE COMPILACIONES DE ÉXITO
Encargado de Tienda A	Encargado de Vendedores Externos	Encargado de Compilación de Éxito
UNIDAD DE LIMPIEZA	Vendedores Externos	
Encargado de Limpieza		
UNIDAD DE INVENTARIO Y COMPRAS		
Encargado de Inventario y Compras		
UNIDAD DE PREPARACION DE ALIMENTOS		
Encargado de Preparación de Alimentos		
UNIDAD DE MESERAS Y DESPACHO		
Meseras		
SECCION DE TIENDA B1		
Encargado de Tienda B1		
UNIDAD DE LIMPIEZA		

Encargado de Limpieza
UNIDAD DE INVENTARIO
Y COMPRAS

Encargado de Inventario y
Compras
UNIDAD DE
PREPARACION DE
ALIMENTOS

Encargado de Preparación
de Alimentos
UNIDAD DE MESERAS Y
DESPACHO
Meseras

SECCION DE TIENDA B2

Encargado de Tienda B2
UNIDAD DE LIMPIEZA

Encargado de Limpieza
UNIDAD DE INVENTARIO
Y COMPRAS

Encargado de Inventario y
Compras
UNIDAD DE
PREPARACION DE
ALIMENTOS

Encargado de Preparación
de Alimentos
UNIDAD DE MESERAS Y
DESPACHO
Meseras

SECCION DE TIENDA B3

Encargado de Tienda B3

UNIDAD DE LIMPIEZA

Encargado de Limpieza

**UNIDAD DE INVENTARIO
Y COMPRAS**

Encargado de Inventario y
Compras

**UNIDAD DE
PREPARACION DE
ALIMENTOS**

Encargado de Preparación
de Alimentos

**UNIDAD DE MESERAS Y
DESPACHO**

Meseras

SECCION DE TIENDA B4

Encargado de Tienda B4

UNIDAD DE LIMPIEZA

Encargado de Limpieza

**UNIDAD DE INVENTARIO
Y COMPRAS**

Encargado de Inventario y
Compras

**UNIDAD DE
PREPARACION DE
ALIMENTOS**

Encargado de Preparación
de Alimentos

**UNIDAD DE MESERAS Y
DESPACHO**

Meseras

DIVISION 7 EJECUTIVA

GABRIELA SAGARMINAGA

Departamento 21	Departamento 20	Departamento 19
Fuente	Legal	DIRECCION
OFICINA DE GABRIELA	REPRESENTANTE LEGAL	ENCARGADO DE PLANIFICACION Y CUOTAS DE PRODUCCION
GABRIELA SAGARMINAGA	SECCION DE ENLACE CON ABOGADOS	
SECCION DE FIRMAS	Encargado de Enlace con Abogados	
Encargada de Firmas		
OFICINA DE FINANZAS		
Encargada de Finanzas		
PROPIEDADES Y MANTENIMIENTO		
Encargado de Propiedades y Mantenimiento		
SECCION DE APARIENCIA DE LA EMPRESA		
Encargado de Apariencia de la Empresa		

5. Gestión social de la empresa

5.1 Relación micro-organizacional

Estas relaciones se establecen dentro de las diferentes personas involucradas en los procesos y en la estructura organizacional de la empresa. Estos dos sujetos deben estar vinculados para que la empresa sea productiva.

5.1.1 Liderazgo y ejecución administrativa

Koontz, Wehrich, & Cannice, (2012), definen liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

El liderazgo tiene en cuenta cuatro componentes, el poder, la comprensión, la inspiración y la motivación.

Con estos componentes se puede definir que el estilo de liderazgo ejercido en la pastelería es representado mayormente por la utilización del poder y la comprensión, y no se despierta ninguna inspiración ni motivación en los empleados. Es por eso que se determinó en base a observaciones que la empresa tiene una líder autocrática.

5.1.2 Relaciones laborales

Las relaciones entre empleados en algunos grupos o sectores son apropiadas y en otras áreas en ocasiones se generan conflictos. Sin embargo no ha sucedido ningún litigio mayor, y los trabajadores buscan trabajar en equipo cuando se presenta algún problema. Cabe mencionar que la empresa no tiene un sindicato.

Dentro de la boleta de encuesta se redactó una pregunta sobre como es el trabajo en equipo en la empresa y los resultados se encuentran divididos, ya que la mitad del grupo consideran que es regular y la otra mitad que es aceptable. (Ver en anexo No. 3, gráfica No. 7)

5.1.3 Rediseños de procesos

Dentro de la empresa los procesos no han sufrido ningún cambio, no realizan ningún tipo de exploración, por lo que no aplican en totalidad la investigación desarrollo e innovación.

Sin embargo si muestran innovación en sus productos debido a que le presentan regularmente a los clientes pasteles nuevos, diferentes a la competencia con ingredientes exóticos, pero en ocasiones no son aceptados por los consumidores, esto es consecuencia de no realizar investigaciones previas.

6. Evaluación de competitividad

6.1 Análisis del micro-ambiente

En el microambiente se pueden mencionar los clientes, los competidores, los proveedores, la empresa y los públicos.

Analizando todo este ambiente se puede decir que la relación de los proveedores y la empresa es favorable, la mayoría de ellos se encuentran en la ciudad de Guatemala y Quetzaltenango, y nunca han tenido problemas con la entrega y la distribución de los insumos.

En lo que respecta a los clientes, estos en su mayoría se encuentran satisfechos con el servicio y los productos que ofrece la pastelería en sus diferentes sucursales; frecuentan el lugar regularmente acompañados de amigos, parejas, familias, etc., valorando el ambiente agradable, la atención, la variedad y calidad de sus productos.

El comportamiento de compra de los consumidores se manifiesta al adquirir un pastel más por el sabor que la decoración del mismo. Por lo que el pastel que más prefieren es el de tres leches con melocotón. (Ver en anexo No. 3, gráfica No.10, 11, 13, 14, 15,16 y 17)

Dentro de sus competidores más fuertes y directos están Pastelería Doña Trinis y Holandesa, debido a que estas empresas tienen presencia en los diferentes municipios donde están ubicadas las sucursales de Charlie Cake, pero la diferencia es que sus competidores ofrecen productos de menor calidad a bajos precios. (Ver en anexo No. 3, gráfica No. 12)

En la empresa y su funcionalidad se detectaron varios problemas debido a que no planifican ni controlan adecuadamente, así también el proceso administrativo es deficiente y no es aplicado correctamente dentro de la organización.

Otra situación que destaca internamente es la centralización que incurre sobre la propietaria, ella es quien toma las decisiones y no delega ciertas actividades al personal por desconfianza o razones propias, esto hace que los trabajadores no se desenvuelvan y busquen iniciativas para resolver los problemas que pueden surgir dentro de la pastelería.

Los públicos son personas o medios que intervienen en el logro de objetivos de la empresa, en relación a esto se mencionan los públicos financieros los cuales dentro de la pastelería son los fondos que aporta la propietaria para la inversión de su negocio, el público de medios de comunicación no es muy implementado debido a que internamente la comunicación entre empleados es informal y además externamente no utilizan medios visuales o auditivos para realizar publicidad.

6.2 Análisis del macro-ambiente

El macroambiente de la empresa está compuesto por fuerzas que dan lugar a oportunidades o amenazas para la pastelería. Entre estas se mencionan los factores económicos, sociales, legales, tecnológicos, demográficos, etc.

Los factores externos que pueden afectar a la empresa en determinado momento son la inflación en los precios de la canasta básica, el gas y la gasolina, lo que afecta debido a que los pasteles para su preparación requieren de huevos, azúcar, gas, etc. y

el precio de la gasolina afecta en la distribución de los productos a las sucursales, además también afligen los paros o manifestaciones que realizan en el país al bloquear las principales carreteras.

La empresa debe operar legalmente bajo las normas de la Constitución Política de la República de Guatemala, El Código de Comercio, El Código Laboral, El Código Tributario, entre otros, y si estas legislaciones sufren cambios en impuestos, salarios, derechos, etc., la empresa debe adaptarse y trabajar en ley.

En el rubro demográfico se observó que la mayoría de clientes son mujeres y jóvenes que regularmente asisten en grupo y las ferias o actividades culturales perjudican a la empresa porque las ventas disminuyen. Esto puede ser contrarrestado por la pastelería al diversificar sus productos y vender algo diferente para esas épocas así llamar la atención de los consumidores que visitan la ciudad por esas festividades.

En lo tecnológico la empresa aún utiliza procesos mecanizados y equipos sin tecnología avanzada. En los factores ambientales la pastelería observa una disminución de sus ventas cuando es época de invierno, esto debido a que por las fuertes lluvias las personas prefieren no salir de sus hogares.

Todos estos factores que forman parte del entorno de la pastelería Charlie Cake influyen positiva o negativamente sobre la interacción de la empresa dentro del mercado, así también dentro de sus operaciones administrativas, de logística entre otras, pudiendo así generar limitantes o variaciones sobre las operaciones diarias de la empresa y que en algunos casos, dependiendo de su magnitud pueden o no ser controlados.

Es importante tener en cuenta que el entorno empresarial no es estable, tiende a ser complejo y competitivo. La pastelería debe ser capaz de identificar dicho entorno, adaptarse a las necesidades, prever los posibles cambios con anticipación, así mismo debe tener la capacidad de evaluar el impacto de esas variaciones en sus actividades y prepararse para cuando se produzcan.

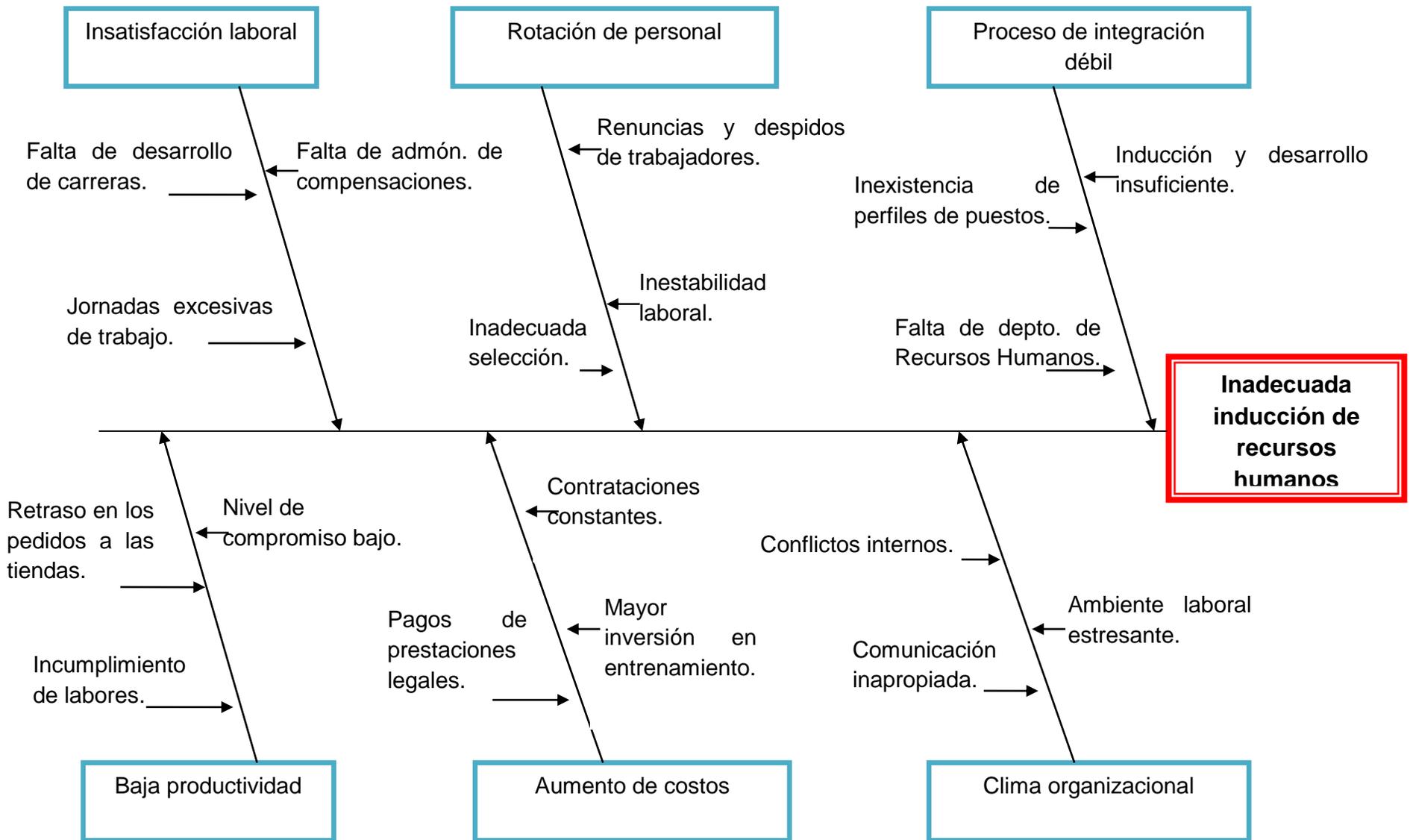
6.3 Elaboración de herramientas de diagnóstico.

6.3.1 FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> + Productos de calidad. + Recetas originales. + Excelente servicio al cliente en sucursales. + Ambiente agradable. + Presentación de los pasteles. + Innovación en sus productos. + Variedad de productos. + Variedad de pasteles. + Sabor diferenciado. + Precios accesibles. + Parqueo. + Entrega de pedidos puntuales. + Decoraciones atractivas en pasteles. + Creatividad en pasteles infantiles, XV años, bodas, etc. + Materia prima de calidad. + Buenas prácticas de manufactura en el proceso de producción. + Bebidas y refacciones deliciosas. 	<ul style="list-style-type: none"> + Expansión de nuevos mercados en el departamento y la región suroccidente. + Línea de productos para diabéticos y personas de la tercera edad. + Línea de productos de repostería internacional. + Línea de productos congelados. 	<ul style="list-style-type: none"> + Retraso en pedidos de las sucursales. + El servicio al cliente en Mazatenango. + Falta de supervisión en las áreas y sucursales. + Falta de motivación en empleados. + Rotación de personal. + Sueldos bajos acorde a jornada laboral de la empresa. + Deficiente organización en los pedidos de las tiendas. + Comunicación informal. + Falta de controles en las áreas. + Merma de producto. + Insuficiente personal. + Falta de Planificación Estratégica. + Inexistencia de perfiles de puestos. + Falta de publicidad. + Centralización en la propietaria. + Falta de procesos contables. + Inducción y desarrollo débil. 	<ul style="list-style-type: none"> + Cortes de energía eléctrica. + Regulaciones fiscales. + Inflación de precios de insumos de la canasta básica. + Bloqueos de carreteras. + Cambio climático. + Inseguridad y delincuencia. + Competidores directos como: Pastelería Doña Trinis, Holandesa, microempresas locales y sector informal.

Fuente: Elaboración propia. Octubre 2016.

6.3.2 Diagrama de causa-efecto pastelería Charlie Cake



Fuente: Elaboración propia. Octubre 2016.

7. Definición del tema sujeto de estudio

En el desarrollo del diagnóstico administrativo de la pastelería Charlie Cake se detectaron varias opciones a estudiar, optándose cinco de las más importantes las cuales se clasificarán en áreas y se ubicarán en orden de importancia:

7.1 Jerarquía de opciones estratégicas

1. **Recursos Humanos:** en este módulo se detectaron problemas en la administración de personal.

La pastelería muestra una constante rotación de personal, se trasladan a empleados de Mazatenango a las sucursales de los diferentes municipios, y viceversa. Se contrata a personal nuevo y a los pocos meses se retiran de la empresa. Las causas de esta rotación pueden ser por renuncia, por despido, por una inadecuada selección, inducción y capacitación.

2. **Administración:** en esta sección se observó la necesidad de implementar una administración estratégica.

Charlie Cake no tiene establecida misión, visión, metas, y demás lineamientos de acción esenciales para el desarrollo de una organización.

3. **Control:** en esta área, la falta de controles administrativos y la supervisión de tareas es un tema a estudiar porque no cuentan con registros ni inspecciones para evaluar el desempeño de los trabajadores.

4. **Producción:** en este bloque el tema a estudio es la organización de pedidos.

Al momento de que se definen los pedidos de las diferentes tiendas, estos se realizan de manera inadecuada, lo cual muchas veces recarga el trabajo en producción, preparando pasteles para cubrir los pedidos solicitados pero estos regularmente son excesivos lo que no solo genera un doble trabajo para esta área sino también genera una merma del producto.

5. Mercadotecnia: en esta área se encuentra el tema de la publicidad.

La empresa no realizaba ningún tipo de publicidad, hasta en este momento que se promocionan los productos en redes sociales, por lo que es un tema posible de estudio para ampliar el reconocimiento de la marca y los pasteles ofrecidos por la empresa.

Si se evalúa detenidamente cada tema de estudio se puede detectar que la mayoría de ellos involucran al personal de la empresa, es por eso que priorizando los temas se elegirá trabajar el área de recursos humanos, debido a que el personal es quien está inmerso en el proceso de producción y en la comercialización de productos, por lo que se debe de contar con trabajadores comprometidos y capacitados.

Ciclo de vida de la empresa

Las empresas tienen las etapas de crecimiento, estabilidad, mantenimiento y declive.

A pesar de que Pastelería Charlie Cake lleva más de 20 años en el mercado, se puede establecer con los problemas anteriormente indicados, que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, pero ésta aún realiza acciones que pueden afectarla.

Al iniciar una organización se define una visión de lo que se espera lograr, y muchas veces se centralizan las decisiones en el fundador de la empresa, y Pastelería Charlie Cake desde sus inicios hasta en la actualidad no tiene definida una misión y visión; es por eso que sus empleados no saben qué dirección tomar y se cometen ciertas equivocaciones en el proceso. Además se observa hoy en día que la propietaria no permite que sus trabajadores tomen decisiones importantes, porque todo se encuentra centralizado en ella.

Para que la pastelería pueda ir creciendo en el mercado necesita establecer una dirección y trabajar con personal capacitado, para mantener la calidad de sus productos y el servicio que brinda. Es por ello que el área a trabajar será Recursos Humanos.

7.2 Planteamiento del problema

El personal es importante para alcanzar las metas de una organización, es por ello que se debe estudiar y medir la satisfacción laboral que está obteniendo el trabajador dentro de una empresa.

Para que las compañías sean competitivas deben de contar con el personal adecuado en el puesto idóneo, porque si el proceso no se lleva a cabo adecuadamente se impacta negativamente en la productividad del negocio. Además la fluctuación del personal existente a otras áreas o sucursales de las empresas puede dañar el ambiente laboral y el clima organizacional, logrando así un desequilibrio que afecte el logro de los objetivos.

Mayormente una empresa comienza a tener problemas cuando su personal se encuentra desmotivado, al no sentirse apreciado por la organización dejan de realizar sus funciones adecuadamente, no cumplen las normas de la empresa y en la menor oportunidad la abandonan. O bien los negocios muchas veces contratan al personal por recomendaciones o sugerencias de terceras personas, sin evaluar su capacidad, conocimiento, aptitudes y actitudes que posean. Esto hace que cuando están en el área de trabajo no demuestren el rendimiento que la empresa necesita, por lo tanto son despedidos y comienza de nuevo el proceso de selección pero en este caso también se origina otro problema, porque las organizaciones no cuentan con perfiles de puestos adecuados y esto les influye en el proceso, no aplicando también pruebas psicométricas. Además el contratar, capacitar, despedir y recontratar personal, genera una pérdida de tiempo y recursos de la empresa, especialmente recursos financieros que pueden ser aprovechados en otras áreas de trabajo.

Todo esto va relacionado a la administración de recursos humanos de la pastelería Charlie Cake, es por eso que se busca implementar medidas con el personal actual para disminuir la rotación del personal y mejorar la productividad de la empresa, a través del diseño de un manual de inducción y entrenamiento, para que los trabajadores realicen con eficiencia sus tareas y de esa manera, contrarrestar los castigos salariales por mejores condiciones laborales y mejorar así la salud mental del trabajador.

Conclusiones del Diagnóstico

1. La empresa no utiliza otros medios publicitarios para dar a conocer sus productos, además de las redes sociales.
2. Las buenas prácticas de manufactura son indispensables en la industria de alimentos.
3. El proceso gerencial es informal lo que genera problemas en la empresa.
4. La merma de productos genera pérdidas para la pastelería.
5. Las jornadas de trabajo son muy largas, y al no tener suficiente personal se recarga el trabajo.
6. No existe un proceso de selección de personal adecuado.
7. La ausencia de perfiles de puestos hace que el reclutamiento del personal sea inadecuado.
8. El personal se desmotiva por castigos salariales.
9. Debido al desinterés y una incompleta inducción los trabajadores son deficientes en su trabajo, bajando la productividad de la empresa.

Recomendaciones del Diagnóstico.

1. Diseñar una página web de la pastelería e implementar publicidad visual o televisiva.
2. Implementar en el área de producción más equipo de higiene y protección para preservar la calidad de los productos.
3. Utilizar medios escritos y herramientas de control para formalizar los procesos.
4. Aplicar controles adecuados para la solicitud de productos que necesitan surtir en las tiendas, promoviendo conciencia y cuidado para no solicitar de más. Así disminuirá la merma del producto.
5. Contratar personal para temporadas altas o para cubrir ciertas jornadas donde el trabajo aumenta, así no se descuida el servicio que se le brinda al cliente.
6. Definir las fases del proceso de selección y cumplirlas al momento de las contrataciones del personal.
7. Diseñar perfiles de puestos para cada área de la empresa.
8. Coordinar actividades para motivar a los trabajadores.
9. Diseñar un manual de inducción y un plan de entrenamiento y desarrollo para mejorar la productividad del personal.

CAPÍTULO II

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO.

2.1.1 Tema.

Fortalecimiento del proceso de inducción y desarrollo enfocado al servicio al cliente.

2.1.2 Planteamiento del problema

Pastelería Charlie Cake cuenta actualmente con 19 trabajadores los cuales son fundamentales para el desarrollo de sus actividades, es importante que los empleados estén comprometidos en alcanzar las metas de la organización, pero para ello se necesita que la empresa les brinde los medios, recursos y herramientas que se requieren para poder lograrlo.

Al momento de contratar al personal de una empresa es necesario ubicar a las personas en los puestos idóneos según sus capacidades, además de eso se requiere que el personal conozca las instalaciones, equipos, procedimientos, compañeros de trabajo, entre otros elementos. Y esto se logra a través del proceso de inducción y capacitación; el cual en pastelería Charlie Cake se lleva a cabo; pero no en su totalidad, por lo que es ineficiente en este momento, reflejándolo así en los diversos errores que comete el personal por falta de acompañamiento, además también se manifiesta con un personal desmotivado por castigos salariales por fallas cometidas. Que en ocasiones son a causa del ineficiente proceso de inducción y desarrollo pero también son causadas por el desinterés y falta de compromiso de algunos trabajadores. Y al encontrarse en esta situación muchos de ellos renuncian o son despedidos.

Y el hecho de contratar, capacitar, despedir y re contratar personal, genera una pérdida de tiempo y recursos de la empresa, especialmente recursos financieros que pueden ser aprovechados en otras áreas de trabajo.

Es por eso que se busca implementar medidas con el personal actual a través del diseño de un manual de inducción y entrenamiento, para que los trabajadores realicen con eficiencia sus tareas y de esa manera, contrarrestar los castigos salariales por mejores condiciones laborales y mejorar así la salud mental del trabajador, para disminuir la rotación del personal y mejorar la productividad de la empresa y con este enfoque brindarle al cliente un mejor servicio.

Por ello se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué elementos permitirán diseñar un manual de inducción y un plan de entrenamiento para mejorar la productividad del personal y el servicio al cliente?

2.1.3 Objetivos

2.1.3.1 Objetivo general

- Diseñar un manual de inducción y un plan de entrenamiento para el personal de Pastelería Charlie Cake.

2.1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer políticas y procedimientos de inducción de personal.
- Proponer actividades de capacitación y entrenamiento.
- Definir herramientas de servicio al cliente dentro del proceso de inducción desarrollo.

2.1.4 Elementos de estudio

- Manual de inducción
- Plan de entrenamiento
- Productividad
- Servicio al cliente

2.1.5 Definición de los elementos de estudio

2.1.5.1 Definición conceptual

- **Manual de inducción**

Koontz & Weihrich (2004), lo definen como “el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos”.

- **Plan de entrenamiento.**

Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012), definen que un plan de entrenamiento es el asesoramiento y orientación brindado bajo un clima de confianza con la meta de desarrollar las fortalezas de los subordinados y superar las debilidades.

2.1.5.2 Definición operacional

- **Manual de inducción**

Se desarrollará un instrumento para conocer la percepción que tienen los empleados sobre la inducción recibida por la empresa, y su actitud acerca de contar con un manual de inducción dentro de la pastelería.

- **Plan de entrenamiento.**

Se elaborará un instrumento para establecer el nivel de entrenamiento que han recibido los trabajadores de la pastelería y la contribución que han tenido las capacitaciones en el desarrollo de sus labores. Además se diseñará una cédula de DNE (detección de necesidades de entrenamiento).

2.1.6 Indicadores

Elementos de estudio	Indicadores	Instrumentos
Manual de inducción	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de inducción. • Normativa legal. • Políticas de inducción. • Identificación de elementos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Misión, visión, objetivos, valores, organigrama. ○ Distribución geográfica. ○ Protocolos. ○ Jornadas laborales. ○ Días de descanso. ○ Permisos y ausencias. 	Entrevista y Encuesta
Plan de entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Fases del plan de entrenamiento. • Detección de necesidades de entrenamiento. • Elementos de un plan de entrenamiento. 	Boleta de DNE
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para mejorar la productividad. • Prácticas para elevar la productividad 	Entrenamiento
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas para mejorar el servicio al cliente. 	Capacitación

2.1.7 Marco teórico

Inducción y desarrollo.

Dentro del proceso administrativo se encuentra la fase de integración de personal, en ella se define la inducción y el desarrollo, estos dos componentes son el último eslabón de esta fase y se llevan a cabo cuando el personal de una organización ya ha sido contratado.

La inducción implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes y normas de la organización. (Dessler, 2009)

Objetivos de la inducción

La inducción debe lograr, como mínimo, cuatro objetivos:

- El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo.
- Tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales como las políticas y los procedimientos.
- Debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta.
- Por último, tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.(Dessler, 2009)

Beneficios de la inducción

Algunos beneficios son los siguientes:

- Bajo índice de rotación de empleados.
- Mayor productividad.
- Mejor disposición de los empleados.
- Bajo costo en reclutamiento y entrenamiento.

- Facilita el aprendizaje.
- Reducción de la ansiedad del empleado nuevo.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Promueve la comunicación en la organización.
- Eleva el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

Manual de inducción

Siliceo Aguilar (2005), afirma que “es un programa sistemático que permite al nuevo colaborador conocer información detallada de la empresa”.

Elementos de un manual de inducción

Grados, J. (2003), indica los elementos siguientes:

- ✓ Bienvenida cordial.
- ✓ Historia de la compañía, cuando fue fundada, por quien y para qué.
- ✓ Misión, visión, valores y filosofía.
- ✓ Instalaciones.
- ✓ Distribución geográfica.
- ✓ Expectativas de la empresa respecto del personal.
- ✓ Procedimientos productivos.
- ✓ Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- ✓ Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.
- ✓ Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido.
- ✓ Organización de la empresa, se nombran departamentos y divisiones de la compañía. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos.

- ✓ La cantidad de personas que laboran en la actualidad en la empresa. De ser posible se anexa un organigrama.
- ✓ Reglas de seguridad.
- ✓ Políticas de la empresa; por ejemplo:
 - Remuneración de la que goza el personal, días y procedimientos de pago, forma en que se efectúa la administración de sueldos y salarios
 - Préstamos.
 - Promociones y ascensos.
 - Asistencias, faltas y retardos.
 - Existencia de permisos especiales y bajo qué condiciones se otorgan.
 - Horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno.
 - Localización de sanitarios, lavabos, etc.
 - Localización de tableros y boletines.
 - Normas internas de trabajo.
 - Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que tienen derecho.

- ✓ Prestaciones; por ejemplo:
 - Seguro de vida.
 - Servicio médico.
 - Caja de ahorros.
 - Plan de jubilación.
 - Vacaciones.
 - Aguinaldos.
 - Becas de estudio.
 - Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de parientes.
 - Compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa.
- ✓ Plan de sugerencias.
- ✓ Especificar días festivos en los que no se labora.
- ✓ Actividades socioculturales.

Inducción al puesto

- ✓ Presentación con el jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción.
- ✓ Presentación del organigrama del área.
- ✓ Presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores.
- ✓ Especificación de los objetivos del puesto.
- ✓ Especificación de funciones.
- ✓ Operaciones concretas y definidas.
- ✓ Especificación de uso del equipo, material de trabajo o ambos.
- ✓ Explicación de la rutina diaria (distribución física, entradas y salidas).
- ✓ Responsabilidad sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles, materiales y equipos.
- ✓ Jerarquía y contactos.
- ✓ Puestos afines y personas que desempeñan el mismo puesto. (Grados, 2003)

Desarrollo

Mondy & Noe(2005), indican que “el desarrollo es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño”.

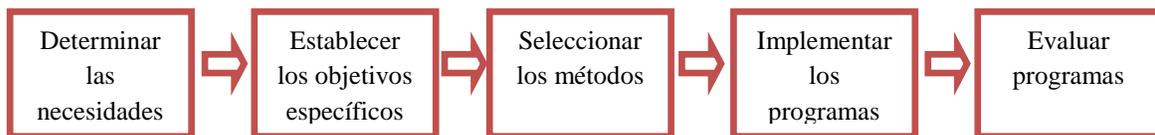
El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece.

Dessler (2009), menciona que “la capacitación y desarrollo de empleados es necesaria para garantizar que los trabajadores cuenten con los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar sus tareas; y puedan desarrollarse integralmente dentro de la empresa”.

Los cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación consisten de cinco pasos:

1. El primero, el paso del *análisis de las necesidades*, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
2. En el segundo paso, el *diseño de la instrucción*, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.
3. Se puede incluir un tercer paso, la *validación*, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.
4. El cuarto paso consiste en la *implantación* del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
5. El quinto paso es la *evaluación*, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa. (Dessler, 2009)



Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo

Análisis organizacional: desde una perspectiva organizacional general, se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.

Análisis de tareas: el siguiente nivel de análisis se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puesto son fuentes de datos importantes en este nivel de análisis.

Análisis de personas: la determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel. Las preguntas relevantes son, “¿Quién necesita ser capacitado?” y “¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades necesitan los empleados?”. En este nivel, son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o las encuestas a supervisores y titulares de empleos.(Dessler, 2009)

Entrenamiento

El entrenamiento es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al recurso humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. (Oquendo, 2010)

Ciclo del Entrenamiento

El entrenamiento, cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- Entradas: Individuos de entrenamiento, recursos empresariales, información, habilidades, etc.
- Procesamiento u operación: Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento, etc.
- Salidas: Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.

- Retroalimentación: Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento, a través de medios informales o investigaciones sistemáticas.

En general, el entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento. (Diagnóstico)
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

Estas fases permiten a una organización, identificar sus necesidades de entrenamiento, invertir para alcanzar sus objetivos, midiendo y evaluando los resultados para crear y mantener los programas adecuados que garanticen a la organización la satisfacción de sus clientes, accionistas y colaboradores.

Necesidades de entrenamiento

Según Siliceo Aguilar, (2005), las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así:

- Las que tiene un individuo.
- Las que tiene un grupo.
- Las que requieren solución inmediata.
- Las que demandan solución futura.
- Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- Las que exigen instrucción “sobre la marcha”.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo.
- Las que un individuo puede resolver en grupo.
- Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

Las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de entrenamiento son los siguientes:

- Entrevista individual y entrevista de grupo.
- Aplicación de cuestionarios.
- Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- Inventario de recursos humanos.
- Datos estadísticos.
- Comités.
- Informes y opiniones de consultores externos.
- Diagnóstico organizacional.

MÉTODOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO (Pinto Villatoro, 2000)

DNE con base en Puesto-Persona Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.

DNE con base en Problemas Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta en un lapso breve.
A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar los problemas.

DNE con base en el Desempeño Es el método que se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no sólo que cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de entrenamiento que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones

DNE con base en Multihabilidades Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales

Elementos de un plan de entrenamiento

- ¿A quién entrenar ? ⇨ Personal a entrenar
- ¿Quién es el entrenador? ⇨ ¿Entrenador, instructor o mentor?
- Acerca de que entrenar ⇨ Tema o contenido que se trabajará.
- ¿Dónde entrenar? ⇨ Lugar físico, empresa u organización
- ¿Cómo entrenar? ⇨ Métodos de entrenamiento o recursos necesarios.
- ¿Cuándo entrenar? ⇨ Época de entrenamiento, días y horarios.
- ¿Cuánto entrenar? ⇨ Volumen, duración o intensidad.
- ¿Para qué entrenar? ⇨ Objetivos o resultados esperados.

Productividad

Es usar con eficiencia los recursos básicos como son: el tiempo, el espacio y la materia prima, para efectuar las actividades lo más rápido posible.

Karl Marx definió la productividad del trabajo de la siguiente forma: "...es el lograr conseguir mayor producción sin aumentar las horas de trabajo ni exigir más esfuerzo por parte del trabajador o "conseguir más por lo mismo", en este caso Marx apelaba a que un trabajador con mayor destreza y mejores conocimientos es capaz de aumentar el producto o mejorar el servicio gracias a su habilidad o talento que ha sido mejorado con el tiempo de práctica, sin necesidad de aumentar las horas de trabajo o exigiéndose un sobreesfuerzo en la misma jornada laboral.

Técnicas para mejorar la productividad

Invierta: La gestión del rendimiento exige una inversión de parte del empresario; esto quiere decir que él también tendrá que trabajar pero a la larga ese tiempo y esfuerzo que invierta ahorrará tiempo y dinero.

Comparta la responsabilidad: La responsabilidad de la productividad reside en el empresario y en el empleado. Para que la responsabilidad sea compartida ha de existir una comunicación bidireccional entre director y empleado, un intercambio de información entre ambos.

Aproveche los conocimientos del empleado: la gestión del rendimiento es una manera de aprovechar los conocimientos, habilidades y experiencia de los empleados. Ellos son los que trabajan diariamente, los que están más cerca de la acción. Muchas veces saben mejor que el empresario como arreglar las cosas.

Tenga siempre presente el objetivo: Antes de dar algún paso en el proceso de la gestión del rendimiento, recuerde que su objetivo es mejorar la productividad y ayudar a todos a prosperar. Si se concreta en esto, empezará enseguida a obtener beneficios.

Sea paciente con los resultados: Verá algunos beneficios del proceso enseguida, después de empezar. La propia planificación del rendimiento debería ayudarle a reducir los esfuerzos en vano y la necesidad de controlar de cerca al personal. Los beneficios globales sin embargo, no serán evidentes hasta que haya pasado por todo el ciclo anual por lo menos una o dos veces. (Bacal, 2009)

Prácticas de la gestión de procesos para lograr el beneficio de la mayor productividad.

- Ubicar al cliente como foco y sentido de lo que hacemos.
- Hablar un lenguaje común en la representación del hacer.
- Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también tomamos consciencia del valor que agregamos y podemos aumentarlo.
- Aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.
- Mejorar por el solo hecho de modelar un proceso. Éste es uno de los beneficios de tomar consciencia.
- Lograr aseguramiento de la calidad de verdad y acercarse a la certificación en normas ISO 9001 y otras.
- Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- Rediseñar un proceso para obtener rendimientos muchos mayores.
- Fortalecer la gestión del conocimiento, porque cada proceso levantado es conocimiento formal de la organización.
- Innovar a diferentes niveles de profundidad: proceso, actividad y tarea.
- Facilitar el emprendimiento porque todo nuevo negocio debe sustentarse en procesos del negocio que deben estar bien definidos. Se puede afirmar que el diseño del nuevo proceso es lo que sustentará operacionalmente el emprendimiento.
- Apoyar el control a través de indicadores en tiempo real.(Bravo Carrasco, 2014)

Servicio al cliente

Paz Couso (2005), indica que “son todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes”, entre las cuales se pueden mencionar:

- Las actividades necesarias para asegurar que el producto/servicio se entregue al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuada.

- Las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- Los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento posventa.
- El servicio de atención, información y reclamaciones de clientes.
- La recepción de pedidos de la empresa, etc.

Como brindar un excelente servicio al cliente

1. Mostrar atención: demostrarle al cliente que es una persona importante.
2. Tener una presentación adecuada: el cliente es muy observador para nada le gusta que el vendedor descuide su imagen.
3. Atender a los clientes con amabilidad, honestidad, respeto y demás valores.
4. Ofrecerle al cliente información sobre los productos, dándole opciones y alternativas.
5. Es importante observar, escuchar, hablar y preguntar: no hay que desviar la mirada, no se debe interrumpir al cliente mientras habla.
6. Preguntar al cliente si puede ayudarlo.
7. No apresurar al cliente y concederle tiempo suficiente.
8. El vendedor debe darse a conocer personalmente con cada cliente.
9. Apresurarse a abrirle la puerta al cliente.
10. Emitir un tono de voz cálido al contestar el teléfono.
11. Regrese al cliente más pronto de lo que él lo espera.
12. Hacer pequeñas cosas por los clientes.
13. Tómese el tiempo necesario para ayudar al cliente con un problema específico.
14. Observe la manera como los clientes hablan entre sí... Así conocerá los momentos clave para intervenir.
15. Observe cualquier cola o fila que se forme y use energía adicional para manejarla.
16. Respetar la opinión del cliente.
17. Informe a los clientes que esperan, que está haciendo todo lo posible por darles servicio pronto. (Villa, 2014)

2.1.8 Justificación

El desarrollo de esta investigación es trascendente, debido a que a través de ella se puede establecer la importancia que adquiere el proceso de inducción y desarrollo en el desempeño laboral de los trabajadores, es por ello que al recabar la información necesaria y conocer la situación y opinión de cada uno de los empleados de la empresa, se podrá determinar si es viable la elaboración de un manual de inducción y un plan de entrenamiento; y si este promueve la productividad de sus labores y mejora el servicio que le brindan a los clientes de la pastelería, lo cual es la razón de ser de esta investigación, porque busca que el empleado se informe, conozca y aprenda a desarrollar sus actividades adecuadamente, y que el cliente se quede satisfecho con el servicio y la atención que le han dedicado.

Esto será de beneficio no solo para la empresa sino también para el trabajador, para la empresa porque al contar con personal debidamente instruido, aumentará su productividad; y para el empleado porque realizará sus labores con eficiencia y se promoverá un mejor ambiente con sus compañeros al trabajar todos coordinados, teniendo una guía y una preparación adecuada.

2.1.9 Alcances y limitantes

Esta investigación toma en cuenta al personal de las diferentes tiendas de Pastelería Charlie Cake, por lo que abarca la participación de las tiendas ubicadas en Mazatenango, San Antonio, Cuyotenango, y San José La Máquina. Todos los empleados colaboraron en responder la boleta de encuesta.

Los limitantes que se encontraron en el proceso fueron: la falta de estudio de algunos empleados y la timidez que mostraban al participar en la investigación. Esto se reflejó al momento de responder las boletas de encuestas y en el desarrollo de las actividades de docencia.

2.1.10 Marco metodológico.

2.1.10.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo del estudio, se implementará una investigación descriptiva. Hernández, Fernández, & Baptista (2006) establecen que “Este tipo de estudio busca especificar propiedades, características, perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

Este tipo de investigación pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, teniendo en cuenta que no busca indicar como se relacionan las variables medidas.

2.1.10.2 Sujetos

Los sujetos de investigación para este proceso son la propietaria y los empleados de Pastelería Charlie Cake. Debido al enfoque de la investigación y la propuesta de desarrollar un manual de inducción y un plan de entrenamiento, los sujetos son los 19 empleados que laboran para la pastelería, dentro de esa población se encuentra el personal ubicado en las diferentes sucursales de la empresa; estos trabajadores dirigen solos las tiendas, por lo que se considera importante que formen parte de la investigación para conocer y estudiar las características que presentan y la postura que adquieren dentro del proceso de inducción y desarrollo de la empresa.

Los sujetos de investigación se encuentran dentro de un rango de edad de 18 a 35 años, siendo la mayoría mujeres, debido a la actividad a la que se dedica la empresa.

2.1.10.3 Instrumentos

Para recabar la información necesaria para la investigación se diseñó una boleta de encuesta dirigida a los 19 trabajadores de Pastelería Charlie Cake, dentro de la boleta se definen una serie de preguntas dicotómicas y de selección múltiple.

Se realizó una guía de entrevista para la propietaria de la Pastelería, esta guía tiene como objetivo conocer el punto de vista acerca del proceso de inducción y desarrollo que se implementa actualmente en la empresa y la postura que adquiere la empresaria, en la propuesta de un manual de inducción y un plan de entrenamiento.

2.1.10.4 Procedimiento

1. Selección y aprobación del tema: Fortalecimiento del proceso de inducción y desarrollo enfocado al servicio al cliente, por el asesor. Dr. José Alfredo Castro Loarca y CEPsAE.
2. Realización del diseño de investigación: planteamiento, objetivos, marco teórico, entre otros.
3. Estructuración de los instrumentos a utilizar, una boleta de encuesta para trabajadores y una guía de entrevista para la propietaria de Pastelería Charlie Cake. Estos fueron revisados y aprobados por el asesor.
4. Se realizó una prueba de boleta, para determinar si era entendible la encuesta para los trabajadores.
5. Se pasaron las boletas a todos los empleados de la pastelería, para obtener la información necesaria para la investigación.
6. Presentación, análisis y discusión de resultados obtenidos.

2.1.10.5 Diseño cuantitativo de la muestra

Es importante contar con la participación de todos los trabajadores que están inmersos en el proceso productivo es por ello que se utilizó la población total, tomando en cuenta a los trabajadores de la planta central y las empleadas de las sucursales porque ellas tienen la responsabilidad del manejo de las tiendas. Es por esta razón que no se utilizó una muestra para esta investigación.

Hernández, Fernández, & Baptista (2006) definen población como: “ el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”:

La población con la cual se desarrollará la investigación son: 19 trabajadores.
Cinco personas en el área de ventas
Siete personas en el área de producción
Cuatro personas en las sucursales (una empleada en cada tienda)
Una persona en bodega, una secretaria y un piloto.

2.1.11 Aporte

Para la empresa, debido que a través de ella se refleja la importancia de contar con un manual de inducción y plan de entrenamiento para mejorar la productividad de los empleados y el servicio que se brinda al cliente, además el estudiante epesista aporta sus conocimientos en el desarrollo de capacitaciones para los empleados.

Para la sociedad queda el informe realizado para que los estudiantes en general puedan consultarlo o utilizarlo en investigaciones posteriores, así mismo durante el proceso se beneficiaron personas de la tercera edad con las actividades de extensión.

2.2 Planificación de Ejercicio Profesional Supervisado en Pastelería Charlie Cake.

De acuerdo al normativo de EPS de la carrera de Administración de Empresas, el estudiante epesista debe planificar y desarrollar actividades de extensión, docencia e investigación dentro de la ejecución de servicios en la unidad de práctica.

Objetivo general

Desarrollar actividades concretas que vinculen al estudiante con la empresa y la sociedad.

Objetivos específicos

- Planificar actividades de extensión docencia e investigación.
- Calendarizar las actividades en el tiempo de la ejecución de servicios.
- Definir técnicas e instrumentos para ejecutar actividades de investigación.
- Compartir conocimientos y experiencias adquiridas dentro de las actividades de docencia.

Cronograma de actividades.

	MARZO	ABRIL	MAYO
Presentación de plan de investigación y planificación de actividades de docencia, extensión e investigación.	14/03/2017		
Inicio de servicios en unidad de práctica.	20/03/2017		
Prueba de boletas.	21/03/2017		
Capacitación: Trabajo en equipo	27/03/2017		
Guía de entrevista	28/03/2017		
Boletas de encuesta a empleados (Mazatenango)	29/03/2017		
Boletas a empleados de sucursales	30/03/2017		
Capacitación: Servicio al cliente		03/04/2017	
Capacitación: Comunicación asertiva		17/04/2017	
Actividad de extensión: Infoadministración			05/05/2017
Actividad de extensión: Asilo de ancianos			12/05/2017
Actividad de extensión: Día de la madre			13/05/2017
Finalización de servicios en unidad de práctica			15/05/2017

2.3 Planificación de actividades de docencia.

Las actividades de docencia forman parte del proceso del Ejercicio Profesional Supervisado, su fin primordial es que el estudiante se involucre y participe dentro de la unidad de práctica, desarrollando temas, capacitaciones o talleres que beneficien o contribuyan al mejoramiento organizacional.

Objetivo general

Colaborar con la Pastelería Charlie Cake desarrollando capacitaciones y talleres sobre temas sugeridos, trabajando conjuntamente con la propietaria y empleados de diversas áreas de la empresa.

Objetivos específicos

- Definir conjuntamente con la propietaria los temas a desarrollar.
- Coordinar fechas y horarios para ejecutar las actividades con el personal de las diferentes áreas.
- Compartir conocimientos y vivencias adquiridas en el proceso educativo.

Plan de actividades de docencia

No.	Actividad	Objetivo	Responsable	Beneficiarios	Fecha
1	Taller: Trabajo en Equipo	Fomentar el trabajo en equipo para mejorar la eficiencia de las tareas.	TAE. Andrea Monney	Personal del área de ventas.	27/03/17
2	Capacitación: Servicio al Cliente.	Inculcar valores organizacionales para una mejor atención al cliente.	TAE. Andrea Monney	Personal del área de ventas	03/04/17
3	Capacitación: Comunicación asertiva	Conocer los medios correctos para comunicarse entre compañeros de trabajo.	TAE. Andrea Monney	Personal del área de ventas	17/04/17

2.4 Planificación de actividades de extensión.

Las actividades de extensión buscan proyectar la labor institucional de la Universidad de San Carlos de Guatemala y contextualizar la formación profesional del estudiante epesista en acciones para contribuir al desarrollo social, económico o integral de personas, grupos o comunidades.

Objetivo general

Desarrollar actividades que beneficien a grupos de la localidad.

Objetivos Específicos

- Informar a estudiantes graduandos sobre la carrera de Administración de Empresas.
- Colaborar con las personas de la tercera edad.
- Identificar valores organizacionales dentro de una convivencia empresarial.

Plan de actividades de extensión

No.	Actividad	Objetivo	Responsable	Beneficiarios	Fecha
1.	Infoadministración	Promover la carrera de Administración de Empresas en estudiantes graduandos.	Docentes y estudiantes de Admón.	Estudiantes Graduandos	05/05/17
2.	Entrega de víveres y Plática sobre Cuidados de la Salud. Asilo: Dulce Refugio	Ayudar a los ancianitos del asilo. Informar a las personas encargadas del asilo, los cuidados que deben tener con la alimentación de las personas de la tercera edad.	TAE. Andrea Monney. Nutrióloga Cinzia Vásquez	Personas de la tercera edad	12 /05/17
3.	Celebración del día de las madres	Festejar en su día a las madres trabajadoras de la pastelería.	TAE. Andrea Monney.	Empleadas de Pastelería Charlie Cake.	13/05/17

CAPITULO III

3.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se evidenciarán los resultados obtenidos en la investigación de campo, realizada en el mes de abril del 2017 en Pastelería Charlie Cake.

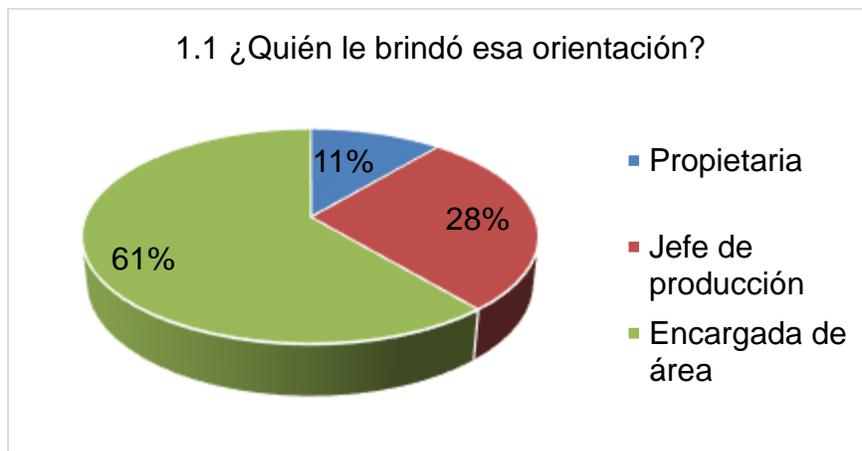
Gráfica No. 1. Inducción al inicio de labores.



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Abril 2017.

De todos los empleados de Pastelería Charlie Cake, casi el total de ellos si recibió una inducción u orientación sobre su trabajo.

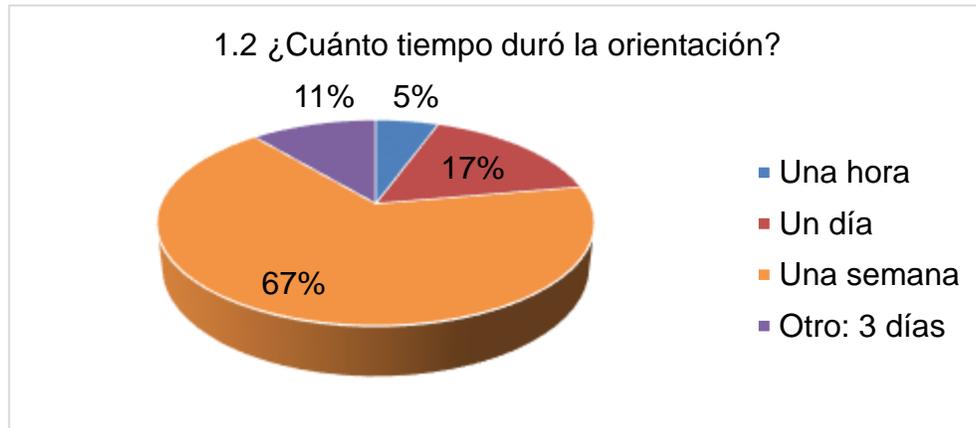
Gráfica No. 1.1. Encargados de la inducción en la empresa.



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Abril 2017.

La mayoría de trabajadores recibieron asesoría de la encargada de área de Mazatenango, seguido por el jefe de producción y una menor parte recibieron orientación por parte de la propietaria.

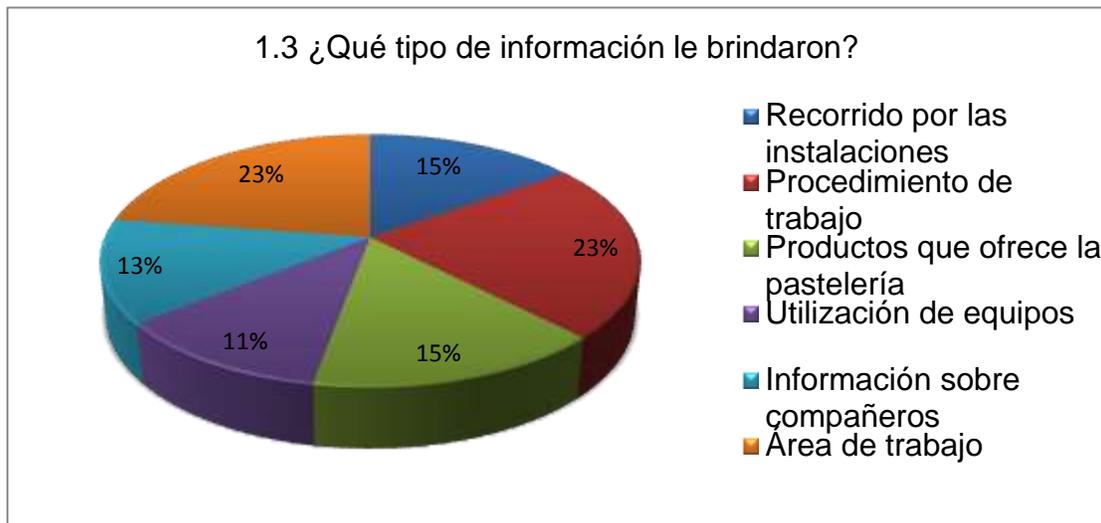
Gráfica No. 1.2. Duración de la inducción



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Abril 2017.

La mayoría de colaboradores respondieron que la orientación y el entrenamiento recibido duraron una semana, otros la llevaron a cabo en un día, una menor parte en tres días y por último la minoría en una hora.

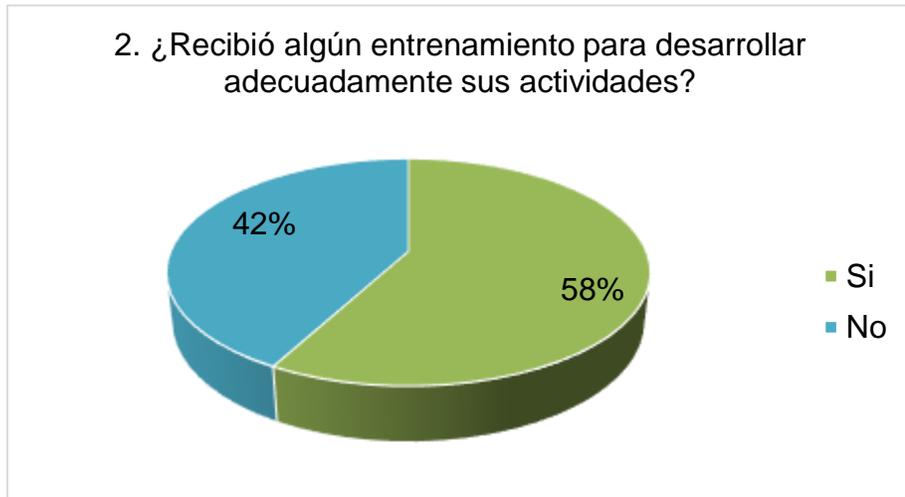
Gráfica No. 1.3. Información brindada.



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Abril 2017.

Dentro de la información brindada durante la inducción a los empleados, la más sobresaliente es la descripción de los procedimientos de la empresa y el área de trabajo, en segundo lugar; un recorrido por las instalaciones y los productos que promueve la pastelería, por último información acerca de jefes y compañeros de trabajo y utilización de equipos.

Gráfica No. 2. Entrenamiento



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Abril 2017.

Los empleados en su mayoría respondieron que si fueron entrenados para realizar sus labores, los demás indicaron lo contrario.

Gráfica No. 3. Entrenamiento para utilización de equipos.



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Abril 2017.

Los trabajadores de la pastelería en una mayor parte consideran que si fueron entrenados para utilizar los equipos, sin embargo; hay empleados que después de varios meses de trabajo aún no pueden utilizar algunos equipos o herramientas que existen en la empresa.

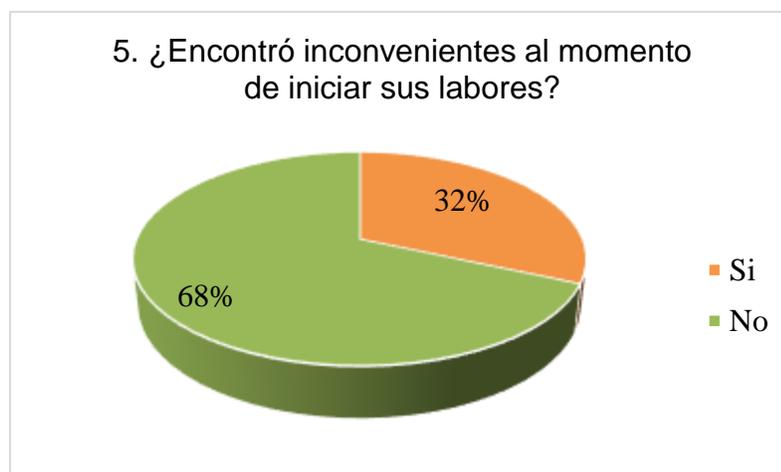
Gráfica No. 4. Adaptación al trabajo.



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Abril 2017.

La mayoría de colaboradores en una semana logró adaptarse a su trabajo, mientras que otra parte se llevó dos semanas para adecuarse a sus actividades, una minoría de ellos necesitó un mes, y otros más de tres meses.

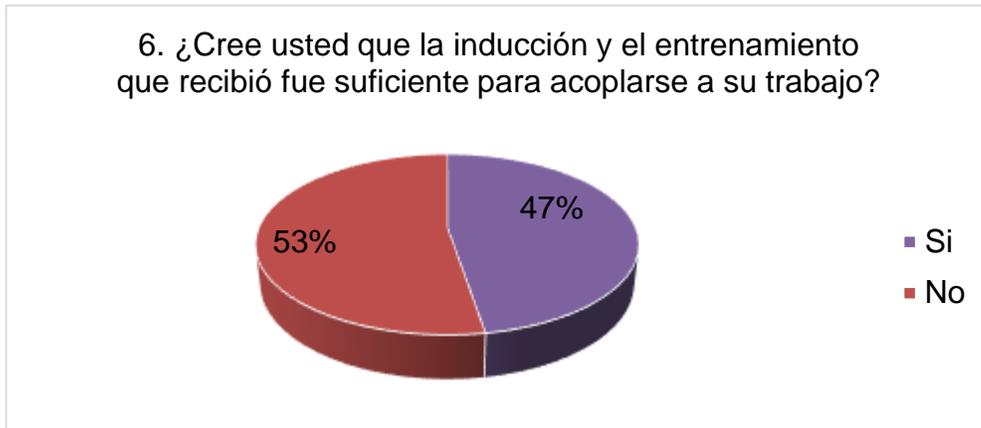
Gráfica No. 5. Inconvenientes al inicio de labores.



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Abril 2017.

La mayor parte de los encuestados respondieron que no encontraron ningún inconveniente al iniciar a trabajar en la pastelería y la minoría encontró problemas por no tener la información suficiente y falta de equipos para realizar con eficiencia sus labores, así también detectó una mala comunicación e inexistencia de trabajo en equipo.

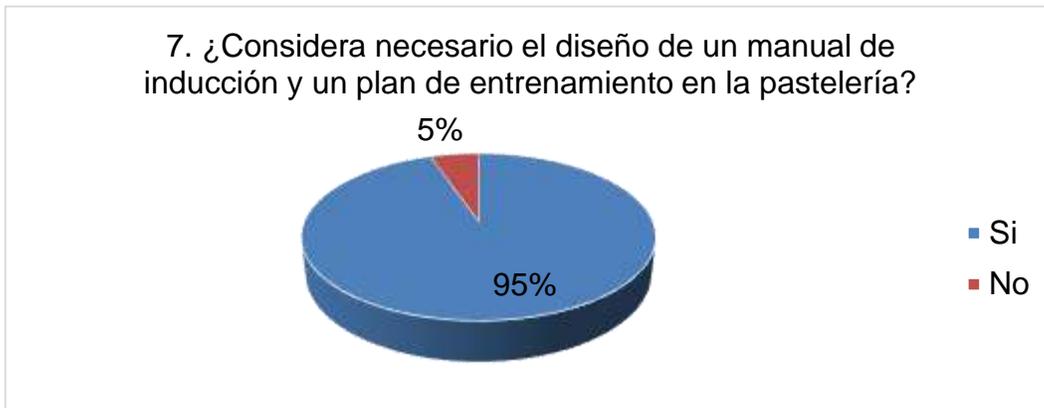
Gráfica No. 6. Inducción y entrenamiento insuficiente.



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Abril 2017.

Los trabajadores en resultados similares indicaron que la inducción y el entrenamiento que recibieron no fueron suficiente para acoplarse a su trabajo, porque el tiempo en el cual la empresa brindó la inducción al inicio de la contratación, fue muy corto y faltaron más actividades que cubrir o enseñar, mientras la otra parte consideró que si fue suficiente.

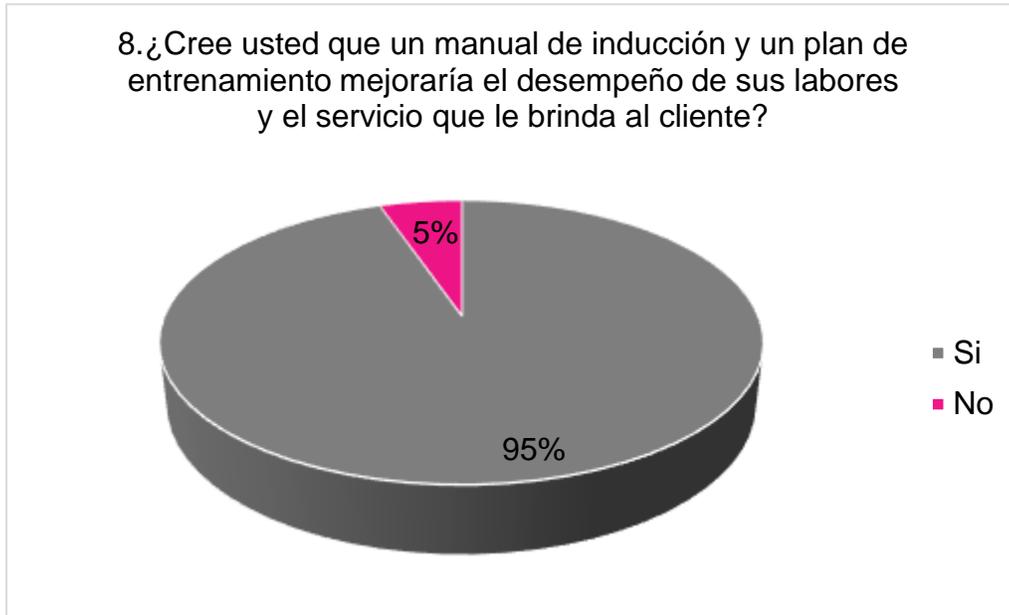
Gráfica No. 7. Diseño de manual de inducción y plan de entrenamiento



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Abril 2017.

Gran parte de los empleados consideran que es importante que se diseñe un manual de inducción y un plan de entrenamiento en la pastelería Charlie Cake, para que se establezcan por escrito los procedimientos e información de la empresa y se programen actividades, asesoramientos o capacitaciones para mejorar en sus actividades.

Gráfica No. 8. Mejoramiento de la productividad y el servicio al cliente.



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo. Abril 2017.

Los colaboradores de las diferentes áreas de la pastelería, indican que: contar con un manual de inducción y un plan de entrenamiento si mejoraría la productividad y el servicio que se le brinda al cliente.

3.1.1 Análisis de resultados de la entrevista

La propietaria Gabriela Sagarminaga comentó que dentro de la pastelería no existe un reglamento interno de trabajo, además mencionó que el proceso de inducción y desarrollo no se encuentra establecido formalmente en la pastelería, pese a que cuentan con dos personas específicas en el área de ventas y cocina para brindar la inducción y entrenamiento a las empleadas nuevas.

Ella califica estos procesos actuales como deficientes, por lo que esta consiente que algunos errores cometidos por el personal son a causa de una inadecuada inducción y capacitación. Así mismo calificó en un 40% que los fallos cometidos por el personal es por desinterés del trabajador y un 30% por descuido, por último mencionó que esos errores en un 30% también se deben al ineficiente proceso y a la falta de herramientas.

Con respecto al tema del entrenamiento, ella indicó que el personal es entrenado para brindar un buen servicio; pero este se va perdiendo un poco por la rotación de puestos que hay en la pastelería, no obstante ella considera que con el entrenamiento que se da al inicio, el personal debe conocer bien los productos, procedimientos y equipos de la empresa en un plazo de 6 meses o 1 año.

Por último la Srita. Sagarminaga considera que la elaboración de un manual de inducción y un plan de entrenamiento beneficiará a la empresa y al trabajador; mejorando la productividad y el servicio que se brinda.

3.1.2 Conclusiones generales de la investigación.

1. La mayoría de empleados si recibió una inducción en la pastelería.
2. Los encargados de área son los responsables de brindar la inducción a los empleados nuevos.
3. La duración de la inducción generalmente abarca una semana, pero los empleados indicaron que este tiempo no era suficiente para aprender todas sus funciones.
4. No todo el personal recibió la misma información introductoria al iniciar labores en la pastelería.
5. Si se entrena al personal, pero este entrenamiento se va perdiendo al rotar al trabajador a otras áreas o sucursales.
6. Aunque muchos trabajadores respondieron que si han recibido un entrenamiento, en la actualidad se refleja que algunos empleados aún no pueden utilizar adecuadamente los equipos.
7. Los trabajadores y la propietaria indicaron que es importante contar con un manual de inducción y un plan de entrenamiento, porque al tenerlo se mejoraría la productividad y el servicio al cliente brindado en la Pastelería Charlie Cake.
8. La empresa no cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo

3.2 INFORME DE ACTIVIDADES DE DOCENCIA.

3.2.1 Actividad # 1: Taller trabajo en equipo

Duración: 35 minutos

- Disertante: TAE. Andrea Monney
- Participantes: Personal del área de ventas

Programa.

Presentación

Desarrollo del tema: trabajo en equipo, importancia, características de un equipo, etc.

Dinámica 1: Enredadera humana

- Objetivo: Identificar liderazgo ejercido, toma de decisiones y búsqueda de alternativas.

Dinámica 2: Lápiz loco

- Objetivo: comunicación, organización, división de tareas y trabajo en equipo.

Dinámica 3: Videos. Trabajo en equipo y es cuestión de actitud.

- Objetivo: Análisis y reflexión.

Recursos

Presupuesto

- | | | |
|-------------------------|---------------|-----------------|
| • Una cañonera | | |
| • Una computadora | 5 Refacciones | Q.25.00 |
| • Una extensión | 1 Jumbo de Té | Q.12.00 |
| • Dos juegos lápiz loco | | |
| • Bocinas | Total | Q. 37.00 |
| • Refacción. | | |

Fotografía. No. 1. Dinámica



En esta fotografía las empleadas se encuentran realizando una dinámica donde se refleja la importancia del trabajo en equipo para poder salir de la situación en que se encuentran.

Fotografía No. 2 Refrigerio.



Al finalizar la capacitación se les brindó un refrigerio a las participantes para fomentar la convivencia entre ellas.

3.2.2 Actividad # 2: Capacitación servicio al cliente

Duración: 35 minutos

- Disertante: TAE. Andrea Monney
- Participantes: Personal del área de ventas

Programa.

Presentación

Desarrollo del tema: Servicio al cliente.

- Pasos para una excelente atención
- Valores organizacionales
- Herramientas o consejos para brindar un mejor servicio.
- Importancia de satisfacer las necesidades o deseos del cliente.

Dinámica 1: Que hacer para atender a un cliente enojado, exigente e indeciso.

- Objetivo: Dramatizar las situaciones y expresar las actitudes o soluciones para brindar un buen servicio a los diferentes tipos de clientes.

Dinámica 2: Video; Asume tu responsabilidad.

- Objetivo: Análisis y reflexión.

Recursos

- Una cañonera
- Una computadora
- Una extensión
- Bocinas
- Hojas y lapiceros.
- Refacción.

Presupuesto.

5 refacciones Q.25.00

Fotografía No. 3. Capacitación servicio al cliente.



Presentación en diapositivas para dar inicio al tema: servicio al cliente en las instalaciones de Pastelería Charlie Cake.

Fotografía No. 4. Personal del área de ventas.



Personal del área de ventas presente en la conferencia, participando en la actividad de los diferentes tipos de clientes.

3.2.3 Actividad # 3: Capacitación comunicación asertiva Duración: 35 minutos

- Disertante: TAE. Andrea Monney
- Participantes: Personal del área de ventas

Programa.

Presentación

Desarrollo del tema: comunicación asertiva

- Conceptos
- ¿Cómo expresarnos?
- Habilidades para una buena comunicación
- Comunicación pasiva, agresiva y asertiva
- ¿Que genera nuestra actitud?

Actividad 1.

Situaciones que generan tensión en el trabajo

La actividad consistió en que las empleadas de la pastelería definieran situaciones que les generan tensión en su área de trabajo, posterior a ello dialogaron y discutieron las situaciones para evaluar el tipo de comunicación que estaban utilizando y el modo de respuesta que obtuvieron de sus compañeras de trabajo.

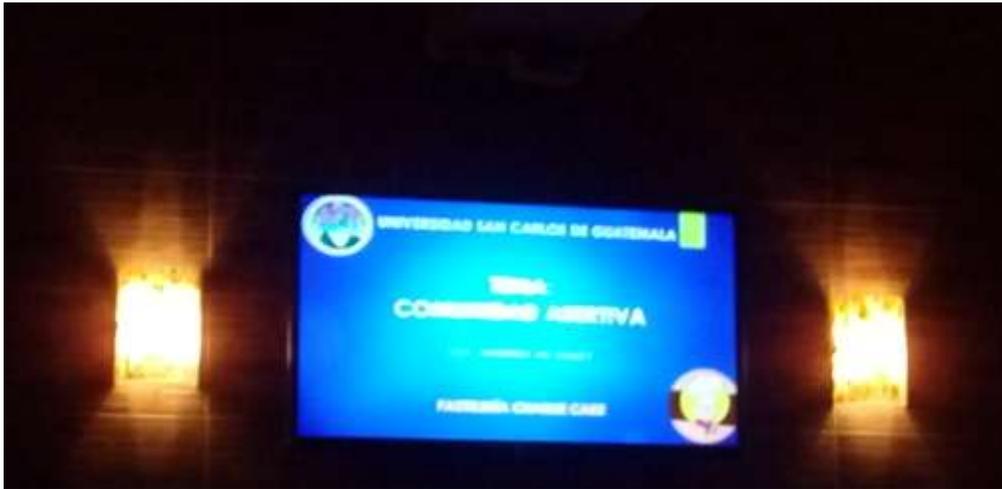
Recursos

- Televisión
- USB
- Hojas y Lapiceros
- Desayunos.

Presupuesto

5 desayunos Q. 40.00

Fotografía No. 5. Presentación comunicación asertiva.



Para el desarrollo del tema comunicación asertiva se utilizó la televisión que está dentro de la Pastelería.

Fotografía No. 6. Participantes.



Al terminar la dinámica actividades que generan tensión en el trabajo, las empleadas del área de ventas expusieron sus puntos de vista y convivieron.

3.3 INFORME DE ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN.

3.3.1 Actividad # 1. Infoadministración

- Disertantes: Docentes y estudiantes de la carrera Administración de Empresas.
- Participantes: Estudiantes graduandos de diferentes instituciones educativas del departamento de Suchitepéquez.

Desarrollo de la actividad

- Se organizaron diferentes equipos de trabajo y horarios para realizar la infoadministración en las instalaciones del Centro Universitario del Suroccidente.
- La participación de la Epesista Andrea Monney tuvo lugar a las cuatro de la tarde con una intervención de 15 minutos. El evento se realizó el 5 de mayo de 2017.

Objetivo general

Promover la carrera de Administración de Empresas en estudiantes graduandos de la localidad.

Objetivo específico

Informar a estudiantes graduandos sobre las áreas y cursos que contiene el pensum de la Licenciatura de Administración de Empresas.

Recursos

Todos los recursos utilizados fueron brindados por los docentes de la carrera de Administración de Empresas y el Centro Universitario del Suroccidente

Presupuesto

Para esta actividad, no se incurrió en ningún gasto.

Fotografía No. 7. Ingreso de estudiantes al CUNSUROC.



Las fotografías evidencian el ingreso de los estudiantes graduandos al salón del CUNSUROC para recibir las pláticas programadas.

Fotografía No. 8 Participación en infoadministración.



Se obtuvo una participación para hablar sobre la experiencia del proceso del EPS y los contenidos de las áreas de informática y recursos humanos de la carrera Administración de Empresas.

3.3.2 Actividad # 2. Entrega de víveres y plática sobre cuidados de la salud.

Asilo: Dulce Refugio

- Involucrados: Estudiante Andrea Monney y Lcda. Cinzia Vásquez.
- Beneficiarios: Personas de la tercera edad y Asilo Dulce Refugio.

Desarrollo de la actividad

- Para la entrega de víveres se gestionó el apoyo y la solidaridad de diferentes personas, reuniendo así artículos y alimentos de uso diario, ropa y sábanas. Entregando en el asilo un total de seis bolsas, las mismas fueron cedidas a la encargada del lugar.
- Para la plática sobre cuidados de la salud se contactó a la Nutrióloga del Hospital Nacional, Lcda. Cinzia Vásquez. Ella se presentó en el lugar a las quince horas y brindó valiosa información a dos encargadas de la preparación de los alimentos de los ancianitos. Siendo la información principal los alimentos permitidos en pacientes enfermos de diabetes, colesterol, triglicéridos, hipertensión arterial, etc. y las porciones adecuadas que deben consumir en cada tiempo de comida.

Objetivo general

Colaborar con las personas de la tercera edad y el Asilo Dulce Refugio

Objetivo específico

Contribuir con las necesidades que atraviesan los ancianitos del asilo.

Informar a las personas encargadas de los cuidados que deben tener con la alimentación de las personas de la tercera edad.

Recursos y Presupuesto

Para esta actividad todos los recursos o artículos fueron obtenidos por donaciones, por lo tanto no se incurrió en ningún gasto.

Fotografías No. 9 Plática a encargadas del Asilo Dulce Refugio.

Por. Lcda. Cinzia Vásquez



En estas fotografías se encuentran las dos encargadas de cocina, recibiendo la charla de cuidados de la salud en las instalaciones del asilo.

Fotografía No. 10. Entrega de víveres.



Se donaron alimentos de canasta básica, ropa, sábanas, entre otras cosas.

3.3.3 Actividad # 3. Celebración del día de las madres

- Responsables: Andrea Monney.
- Participantes: Madres trabajadoras de Pastelería Charlie Cake.

Desarrollo de la actividad

- Debido a que el día de las madres es el de mayor movimiento para la empresa y el más trabajado por los empleados, se decidió realizar esta convivencia para las madres.
- La actividad inició con una pequeña dinámica de valores.
- Seguidamente se realizaron unos juegos y rifas.
- Al finalizar se terminó la convivencia con un refrigerio.

Objetivo general

Fomentar el compañerismo e identificar los valores que desempeñan en el ámbito familiar y empresarial.

Objetivo específico

Festejar a las madres trabajadoras en su día.

Realizar actividades que generen valor a la propuesta.

Compartir con las empleadas.

Recursos

- Computadora
- Bocinas
- Regalos
- Cena
- Desechables
- Hojas de valores

Presupuesto.

Descripción.	Precio.
10 Regalos	Q.190.00
Comida y Bebidas	Q. 250.00
Platos, vasos, servilletas, y globos.	Q.20.00
Pastel	Donado por la pastelería.
Total	Q. 460.00

Fotografía No. 11. Actividad de valores.



Se puede apreciar el lugar y la mesa de regalos para la actividad, así también las hojas utilizadas para desarrollar la dinámica de los valores empresariales.

Fotografía No. 12. Convivencia



Se observan a las participantes respondiendo las hojas de valores, y cenando.

CAPITULO IV

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Todo el proceso del Ejercicio Profesional Supervisado, realmente deja un aprendizaje significativo en el ámbito académico y social del estudiante epesista.

Provoca un desarrollo y crecimiento profesional; debido a que en este proceso el estudiante va adquiriendo habilidades y conocimientos por cuenta propia en el trabajo de campo y en el centro de práctica. Estos se ven reflejados en muchas actividades que se realizan dentro del EPS, como los son las actividades de docencia, sin duda alguna el hecho de impartir capacitaciones o talleres al personal de la Pastelería Charlie Cake, en lo personal fue un reto, ya que es muy diferente conocer los temas y poderlos aplicar en una empresa real.

En las actividades de extensión se fomenta el apoyo y la solidaridad a grupos vulnerables de la localidad o en la misma empresa. En este caso; el compartir con los ancianitos del Asilo Dulce Refugio, es algo muy bonito porque uno como estudiante se sensibiliza con las necesidades que las personas de la tercera edad están padeciendo, y hace conciencia de las situaciones y carencias que atraviesa este grupo en particular dentro de la sociedad.

Y por el lado de la actividad realizada en la Pastelería, esta fue una convivencia muy agradable porque en ella se simpatizó con el personal de la empresa, y verdaderamente fueron personas que aportaron un gran valor a la investigación realizada, siempre mostraron su apoyo y colaboración hacia mi persona.

Para el desarrollo de las actividades de investigación se visitaron las diferentes tiendas con las que cuenta la Pastelería en otros municipios del departamento. Esto fue otra experiencia diferente porque en cada lugar las personas son distintas manejándose otro ambiente, y el poder observar todos esos cambios en los diversos municipios fue de gran interés.

El proceso en general desde el momento en que se realiza el contacto con la empresa, el diseño del diagnóstico, la planificación de actividades, el desarrollo de las mismas y la elaboración del informe final, hace que el estudiante de lo mejor de sí, se esfuerce en todo el recorrido, sea perseverante y disciplinado con el trabajo. Por lo tanto, todo lo que uno realiza en este tiempo le queda de experiencia para proyectos futuros.

Es un reto y una gran responsabilidad para el estudiante epesista el diseñar una propuesta para la empresa, porque debe centrarse y fundamentarse de la forma más adecuada, de tal manera que despierte el mayor interés posible en los empresarios y así pueda implementarse dentro de las organizaciones.

Cabe mencionar también que dentro de la experiencia del proceso del Ejercicio Profesional Supervisado son fundamentales tres personas, el estudiante, el empresario y el asesor. El poder compartir e intercambiar sugerencias y opiniones desde el punto de vista empresarial y el punto de vista académico es bastante interesante porque cada persona se desenvuelve en medios diferentes, y el estudiante puede aprovechar esos conocimientos y experiencias para obtener mejores resultados en su trabajo de investigación y campo.

Se considera que todas esas vivencias antes mencionadas solo la puede brindar el Ejercicio Profesional Supervisado, a diferencia del desarrollo de una tesis; por lo tanto el estudiante debe aprovechar cada momento para obtener el mejor aprendizaje y culminar con éxito el proceso.

CAPITULO V

5.1 Propuesta No. 1

Manual de inducción para trabajadores nuevos de Pastelería Charlie Cake.

Presentación de la propuesta

En base a la investigación de campo realizada, los resultados obtenidos indican que la empresa les brinda una inducción a sus trabajadores, no obstante ellos consideran que no es suficiente para adaptarse a sus funciones, por lo que creen que al contar con un manual de inducción; promoverán su productividad y desarrollo en la empresa.

Esta guía establece lineamientos necesarios para llevar de forma técnica y adecuada, la integración de los nuevos colaboradores que ingresan a la pastelería.

El manual para trabajadores nuevos de Pastelería Charlie Cake, establece toda la información que el empleado necesita conocer para adaptarse lo más pronto posible a sus labores y funciones que debe desempeñar en la empresa.

Se realiza con la finalidad de familiarizar al trabajador nuevo, con su entorno, es decir con la empresa, sus instalaciones, sus compañeros de trabajo, equipos y demás elementos, pretendiendo así disminuir el grado de temor que el empleado pueda experimentar en la primera semana de labores, y evitar futuros errores por desconocimiento de los procedimientos o inadecuado uso de los equipos.

Un manual de inducción debe cumplir con ciertos criterios mínimos para su efectividad, en los cuales se mencionan: Breve historia de la empresa, visión, misión, objetivos, organigrama, valores, jornadas laborales, políticas de la empresa, entre otros.

Cabe mencionar que en el diagnóstico administrativo realizado en la pastelería se determinó que ésta no cuenta con un proceso de planificación definido, y los elementos de esta fase son de importancia para el manual de inducción; debido a esto se diseñará una misión, visión, objetivos y políticas, lo cual generará mayor valor a la propuesta.

Planificación

Se establecerán lineamientos de acción como objetivos, políticas, recursos, y actividades, para la implementación del manual de inducción dirigido a los trabajadores nuevos de pastelería Charlie Cake.

Objetivos.

- Brindar al empleado información básica de la pastelería: historia, misión, visión, valores, y objetivos.
- Orientar al trabajador en las actividades que deberá desempeñar dentro de la empresa.
- Dar a conocer información referente a los productos que ofrece la pastelería.
- Propiciar una comunicación efectiva entre colaboradores actuales y nuevos.
- Familiarizar al empleado con su área de trabajo.
- Informar a los colaboradores los procedimientos y políticas de la empresa para promover la productividad y disminuir errores en los procesos.

Políticas generales

- Los encargados de área deben ser los responsables de implementar el manual de inducción.
- La propietaria debe velar por el cumplimiento del uso del manual de inducción.
- Todo empleado de primer ingreso, debe pasar por el proceso de inducción, desde el primer día de labores.
- Al final del proceso de inducción debe evaluarse, para determinar la efectividad del manual.

Políticas por área.

Área de ventas

- Respetar los protocolos de higiene durante el recorrido del área.
- Explicar la ubicación de lockers y la prohibición de teléfonos celulares.
- Recurrir al manual en caso de olvidar algún ingrediente de los productos de la empresa.

Área de producción

- No se permite ingresar al área sin el equipo de protección adecuado.
- Aplicar correctamente las buenas prácticas de manufactura descritas en el manual.
- Respetar la receta original de los productos.
- Recurrir a su jefe inmediato en caso de accidentes laborales.

Área Administrativa

- Tener en un lugar visible el manual de inducción para los empleados.
- El personal debe recurrir a esta área para información adicional no descrita en el manual.
- Coordinar los descansos descritos en el manual en conjunto con los encargados de área.

Área de cocina y bodega

- La encarga de cocina solicita insumos a bodega

Recursos.

Humanos: Propietaria; quien dará una bienvenida en general.
Encargada de sala de ventas: el personal que inducirá será el de su área.
Jefe de producción: brindará la inducción al personal a su cargo.
Secretaría: se encargará del personal administrativo.

Físicos: Instalaciones de la Pastelería Charlie Cake en Mazatenango.
Computadora y Proyector.

Financieros: Compra de papel para impresión del manual y lapiceros.

Actividades

Para el desarrollo del proceso de inducción se deben llevar a cabo las siguientes actividades.

Bienvenida: La propietaria de la pastelería recibirá al personal nuevo.

Recorrido por las instalaciones: Los encargados de área deben realizar un recorrido por la empresa, explicando así las normas o equipo de protección que deben utilizar en ciertas áreas.

Presentación de personal: La propietaria con apoyo de los encargados de área presentarán a los nuevos trabajadores con sus compañeros, además les informarán quiénes son sus jefes y las líneas de autoridad que existen en la pastelería.

Descripción de funciones: Los encargados de áreas explicarán a los nuevos empleados cuáles serán sus funciones y el equipo que utilizarán para ejecutarlas.

Presentación del manual de inducción: La propietaria presentará el manual al personal y explicará su razón de ser.

Cronograma	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Bienvenida.	x				
Recorrido por las instalaciones.	x				
Presentación de personal.		x			
Descripción de funciones.		x	x	x	
Presentación del manual de inducción.					x

Presupuesto

Cantidad.	Descripción.	P. Unitario.	Total.
19	Manuales de inducción	Q4.00	Q. 76.00
19	Lapiceros	Q.1.00	Q.19.00
	Total		Q.95.00

Beneficios del manual para la empresa y los trabajadores

Trabajador

- Mejora la disposición y actitud del empleado en sus labores.
- Facilita el aprendizaje.
- Reduce la ansiedad del empleado nuevo, por su adaptación a la empresa.

Empresa

- Baja el índice de rotación de personal
- Ayuda al personal a sentirse identificado con la empresa
- Promueve la comunicación entre jefes y compañeros de trabajo.
- Aumenta la productividad.

De forma gráfica se explicará el procedimiento:

La primera parada donde iniciará la inducción será el área de ventas, esta parada está a cargo de Gabriela Sagarminaga, ella reunirá a los empleados nuevos para dar a conocer la misión, visión, objetivos, historia y valores organizacionales.

1



2

Después de ello se iniciará el recorrido por las instalaciones, empezando con el área de ventas y cocina. En esta segunda parada se encontrará la encargada de tienda.

1. Ella dará un recorrido desde la entrada principal, y toda el área, explicando la ubicación de las vitrinas y congeladores, así como el orden de la colocación de pasteles y otros protocolos.



2. Se indicará al personal la ubicación de lockers para guardar sus pertenencias y la salida de emergencia.



3. Se recorre la cocina y se explica la ubicación y el uso de los equipos



4. La encargada reúne al personal de su cargo en el área de ventas y da a conocer los protocolos de seguridad e higiene y las BPM.



Para continuar el recorrido se traslada al personal al área de producción y decoración, esta actividad será dirigida por el jefe de área.

1. El personal al entrar a esta área debe de utilizar el equipo de protección adecuado.; el Jefe de Producción explicará la importancia de este equipo.



2. Se muestran las herramientas, las técnicas para el decorado y los cuidados de higiene a tomar en cuenta con la manipulación de la fruta.



3. Se traslada al personal al área de producción, allí el personal recibirá una inducción sobre el equipo principal, hornos, batidoras, uso de materia prima, etc.



- Se explican los cuidados o medidas de prevención en caso de accidentes.



4

En la cuarta parada del recorrido la Srita. Gabriela Sagarminaga se encargará de explicar sus funciones al personal administrativo.

- Se enseñarán las oficinas y el área de trabajo a la secretaria y a la bodeguera.



- Se le explicará a la bodeguera los procedimientos para despachar la mercadería y la ubicación correcta de los productos en los estantes.



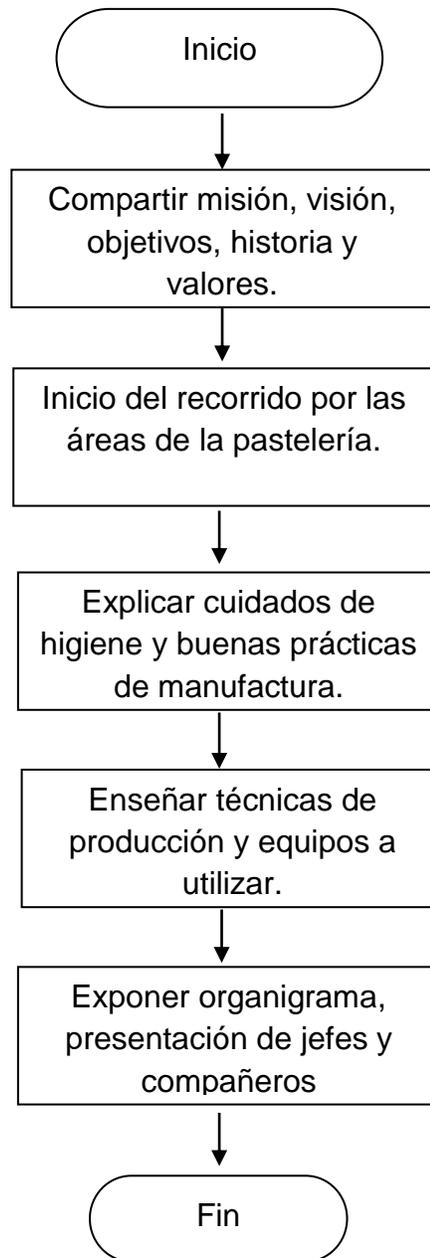
5

Al terminar el recorrido por las instalaciones se regresa el personal a la sala de ventas, allí los encargados de área los presentan con el resto del personal y explican quiénes serán sus jefes inmediatos además dan a conocer el organigrama de la empresa



Esquema No. 7

Procedimiento de la inducción a empleados nuevos.



Fuente: Elaboración propia. Julio 2017.

ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL

Carta de Bienvenida:

Estimado colaborador:

Pastelería Charlie Cake le da una cordial bienvenida, desde este momento usted forma parte de nuestra empresa y lo consideramos como un elemento valioso para alcanzar nuestros objetivos.

Nuestro equipo de trabajadores están comprometidos para ofrecerle al cliente productos de calidad y un excelente servicio, por lo que la pastelería espera que usted pueda integrarse a este equipo lo más pronto posible, lográndose adaptar a sus funciones durante el periodo de prueba que se le otorga.

Pastelería Charlie Cake espera su total identificación, lealtad y compromiso con la empresa y sus clientes. Además de fomentar un compañerismo y una comunicación asertiva para mantener siempre un ambiente laboral excelente.

La empresa le brindará la confianza y el apoyo necesario para que pueda realizar sus labores con eficiencia y productividad.

Sin otro particular, se despide.

Gabriela Sagarminaga

Propietaria

Breve historia de la empresa.

Charlie Cake es una pastelería familiar que busca satisfacer las necesidades del consumidor, ofreciendo productos de calidad, con un excelente sabor y presentación. Fue fundada en los años 90 por Don Luis Gabriel Sagarminaga Ávalos, el cuál denominó a la empresa Charlie Cake por un hermano muy querido Don Carlos Sagarminaga.

Don Luis inició como panadero, elaborando variedad de panes dulces y salados, pero su verdadera pasión era la pastelería. Las recetas que utilizaba al elaborar los pasteles eran obtenidas de libros y revistas. Le gustaba probar diferentes recetas en busca de un pastel nuevo e innovador. En sus inicios comenzó a trabajar con 5 clases de pasteles, pero el lugar era conocido por sus volovanes y tubos de manjar.

Después del fallecimiento de Don Luis, la señorita Gabriela Sagarminaga continuó con el negocio; ofreciendo al mercado ocho variedades de pasteles, teniendo seis empleados en la empresa: dos en producción una repostera, una encargada y dos meseras. Al observar el crecimiento que estaba surgiendo en el negocio y al detectar la poca competencia se decidió aperturar su segunda tienda en el municipio de San Antonio. Años después se abrió la tercera pastelería en el municipio de Cuyotenango y recientemente se crearon dos sucursales más en Centro Uno y Centro Dos del municipio de San José La Máquina, Suchitepéquez.

En la actualidad se han mejorado las instalaciones de la pastelería ubicada en Mazatenango, esta tienda es la más grande de todas porque en ella se da el proceso de producción y el abastecimiento para todas las sucursales.

La pastelería está preparada con todos los elementos necesarios para brindarle una experiencia agradable al consumidor, cuenta con 13 mesas, aire acondicionado, una gran variedad de pasteles básicos, pasteles fríos, pasteles de hojaldre, refacciones, bebidas frías y calientes.

Hoy en día ofrecen aproximadamente 20 diferentes sabores de pasteles, además de repostería fina para cualquier ocasión especial: bodas, bautizos, cumpleaños, graduaciones, etc.

Misión

Elaborar y comercializar pasteles de calidad, con decoraciones atractivas, excelente sabor y frescura; satisfaciendo los gustos de nuestros clientes a través de nuestra variedad de pasteles, repostería fina y delicioso café, contando con personal capacitado e instalaciones cómodas para brindar un excelente servicio y un ambiente agradable.

Visión

Consolidarnos como la mejor pastelería del departamento de Suchitepéquez, conquistando al cliente con nuestras deliciosas recetas originales.

Fuente: Propuesta de la autora con la propietaria

Valores organizacionales

Pastelería Charlie Cake y su equipo de trabajo, practican los siguientes valores:

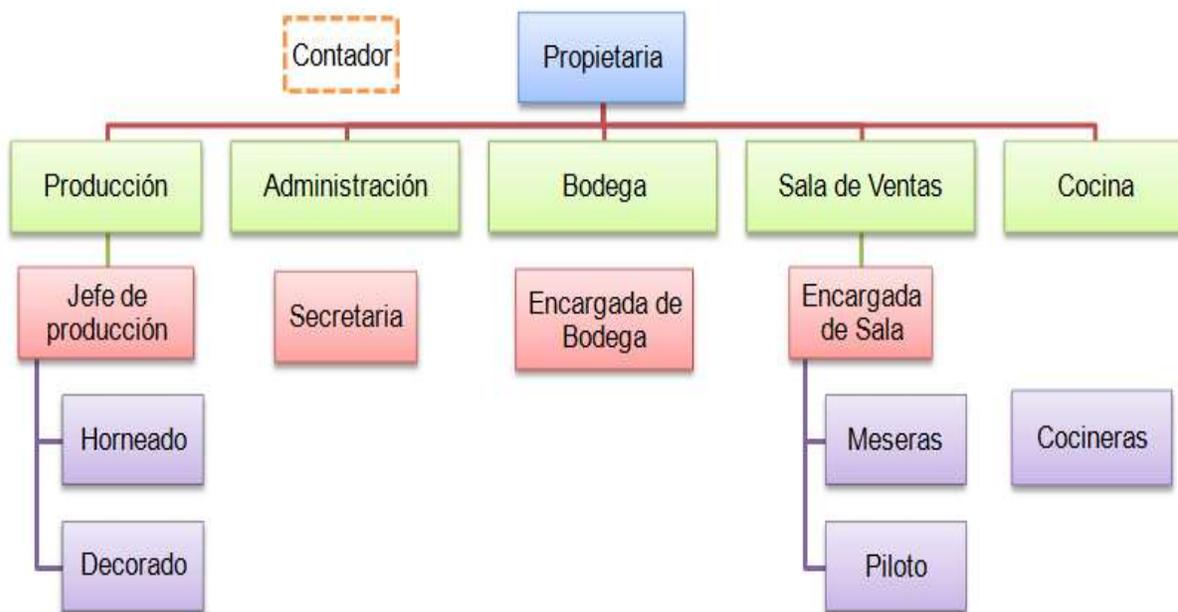
- Respeto
- Responsabilidad
- Amabilidad
- Honestidad
- Honradez
- Puntualidad
- Entusiasmo
- Cooperación

Fuente: Valores propuestos por el personal de Pastelería Charlie Cake.

Objetivos organizacionales

- Ser la primera opción de nuestros clientes
- Elaborar productos de calidad
- Ofrecer al mercado una amplia variedad de sabores.
- Brindar al cliente un excelente servicio.

Organización de la empresa



Fuente: Elaboración propia, adaptado al organigrama actual. Septiembre 2016.

Pastelería Charlie Cake en la tienda central de Mazatenango, Such. Se encuentra organizada a través de cinco áreas, producción, administración, bodega, sala de ventas y cocina.

Físicamente las instalaciones se encuentran distribuidas en dos plantas; en la planta No. 1 se encuentra el área de sala de ventas, una nueva área de ampliación, la cocina, el área de decorado y la fábrica. En la planta No. 2 está ubicada el área de bodega y oficinas administrativas.

Distribución geográfica.

La pastelería tiene cobertura en los municipios de Mazatenango, Cuyotenango, San Antonio y San José La Máquina, todos del departamento de Suchitepéquez.



Fuente: Elaboración propia, Septiembre 2016.

Protocolos de la empresa.

- Al ingresar a la empresa deben guardar sus pertenencias en lockers y al salir deben pasar con la encargada para verificar que todo está en orden.
- La empresa maneja un código de color en tiempo de vida de los productos, cada día tiene un color asignado.
- Vender los pasteles a través del método PEPS, los primeros en entrar son los primeros en salir.
- Al momento de servirle al cliente primero deben pasarse las bebidas, posteriormente las refacciones y pasteles.
- Al ingresar un cliente debe mencionarse el siguiente saludo: Buen día; bienvenido a Charlie Cake, pase adelante.

- Al retirarse el cliente se debe mencionar: Que le vaya muy bien, gracias por su compra; esperamos que vuelva pronto.
- Para realizar un pedido de pastel encargado, deben tomarse 3 días de anticipación.
- No utilizar teléfono celular dentro de la empresa.
- Si el empleado falta un día a sus labores sin justificación, se le descuenta el día y el séptimo día.

Expectativas de la empresa con respecto al personal

La empresa espera del personal lo siguiente:

- Responsabilidad y compromiso en las actividades que realice.
- Puntualidad en los horarios.
- Respeto hacia sus compañeros y clientes.
- Disciplina en el cumplimiento de normas y procedimientos.
- Honestidad en el manejo de los recursos de la empresa.
- Trabajo en equipo, en los momentos donde se necesite colaboración para efectuar las operaciones con rapidez y eficiencia.

Instalaciones

La empresa les brindará un recorrido por las instalaciones a los nuevos colaboradores, mostrando cada una de las áreas e indicando las precauciones y equipo que deben utilizar al momento de entrar al área de producción.

Presentación de los trabajadores

Los encargados de cada área serán los responsables de presentar al nuevo personal con sus compañeros de trabajo, informándoles el puesto y las funciones que van a desempeñar dentro de la pastelería.

Jornadas laborales

Para el área de ventas la jornada laboral es de 12 horas.

Inicio: 9:00 am – 21:00 pm. De lunes a domingo.

Para el área de producción la jornada laboral es variable según la cantidad a producir, cuando es necesario se entra antes de la hora y si se termina rápido se puede salir antes del horario.

Regularmente el horario es de 6:00 am – 17:00 pm. De lunes a domingo.

Para el área administrativa la jornada es de: 9:00am –18:00pm. De lunes a sábado medio día.

Días de descanso y asuetos

- El personal de producción descansa el día martes.
- El personal de ventas labora de lunes a domingo, coordinando un día de descanso a la semana.
- El personal administrativo descansa sábado medio día y domingo.

Como lo establece el artículo 127 del Código de Trabajo de Guatemala, los días de asueto son: el 1.º de enero; el jueves, viernes y sábado santos; el 1.º de mayo, el 30 de junio, el 15 de septiembre, el 20 de octubre, el 1.º de noviembre, el 24 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas, el 25 de diciembre, el 31 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas.

Todos estos días son descansados por el personal administrativo y del área de producción.

Únicamente el personal de sala de ventas no descansa en ningún día de asueto.

Permisos y ausencias

Para solicitar un permiso en el área de ventas, las empleadas deben abocarse a la encargada de área para notificar el motivo de su ausencia, posteriormente ella le notifica a la propietaria para conceder el permiso.

Los trabajadores de producción y personal administrativo establecen el contacto directo con la propietaria para solicitar un permiso.

Periodo de prueba

La empresa maneja un periodo de prueba de 15 días.

Remuneración

La remuneración de los trabajadores se da de forma quincenal y mensual.

El pago es en efectivo, y en algunos casos se realiza con cheque.

El personal de ventas gana comisiones si cubren la meta de venta establecida.

Prestaciones laborales e IGSS

El personal recibe bono 14, aguinaldo, e indemnización.

Los trabajadores cuentan con derecho a IGSS, en caso de accidentes, enfermedad común, maternidad, pediatría, entre otros.

Las mujeres embarazadas reciben 84 días efectivos de descanso durante el periodo pre y post parto, como lo establece el artículo 152 del Código de Trabajo de Guatemala.

Información de préstamos a trabajadores.

La empresa otorga préstamos a los trabajadores, estos deben realizar la solicitud del mismo a la propietaria. Posterior a ello se establece la forma y el tiempo de pago.

Servicio de alimentación

Dentro de la pastelería hay un espacio cómodo para que los trabajadores puedan almorzar. Pero cada uno adquiere su comida por cuenta propia, solo en días festivos la empresa les proporciona la alimentación.

El tiempo disponible para almorzar es de 30 minutos.

Uniforme

La empresa proporciona a los trabajadores el uniforme que deben de portar. El empleado debe adquirir la cantidad de uniformes de acuerdo a su capacidad para comprarlo, dándole oportunidad de cancelarlo en diferentes pagos.

Si por alguna razón se manchan o ensucian deberán cambiarse de uniforme para atender al cliente siempre con una adecuada presentación.

Tarjeta de salud, pulmones y manipulación de alimentos

Por ser una empresa perteneciente a la industria de alimentos, los empleados de la pastelería deben tramitar su tarjeta de salud, pulmones y manipulación de alimentos en el centro de salud más cercano; los requisitos para realizar el trámite son:

- Una foto tamaño cédula.
- Copia del Documento Personal de Identificación
- Resultado de exámenes de laboratorio

24 horas después de realizar la solicitud, se entrega la tarjeta de salud.

Presentación personal de los colaboradores

Por ser una empresa de alimentos es importante cuidar la higiene personal, por lo que se establecen las siguientes normas:

- Bañarse a diario.
- En los hombres deben tener el cabello recortado y estar debidamente rasurados.
- Las manos deben estar limpias y las uñas cortas.
- Para las empleadas del área de cocina, no es permitido el maquillaje, joyería y accesorios de ningún tipo.
- Para las señoritas que atienden en sala de ventas es permitido un maquillaje discreto.
- Para las empleadas de ventas y cocina, al entrar a la empresa deben de colocarse su redecilla, mandil y gabacha. Estos deben estar limpios, si se mancharan; deben cambiarse.

Información de buenas prácticas de manufactura

La empresa les brindará a los empleados nuevos toda la información necesaria sobre las buenas prácticas de manufactura que practica la pastelería, como el manejo adecuado de los alimentos, la higiene, la desinfección de manos y el equipo a utilizar, redecillas, guantes, etc.

Compras y precios especiales de los productos

La pastelería otorga precios especiales y descuentos a sus trabajadores, al solicitar algún pastel de cumpleaños u otra ocasión en especial. Únicamente deben especificar el detalle y tipo de pastel, para establecer el precio especial que tendrá.

**ASPECTOS ESPECÍFICOS PARA PERSONAL QUE INTERVIENE EN EL PROCESO
DE PRODUCCIÓN Y VENTAS**

Productos de la pastelería.

Pasteles	Pies	Hojaldre	Magdalenas
Fresas con tres leches	Pie de queso	Tubos de manjar	Vainilla
Fresas con crema	Pie de queso y elote	Volovanes	Pasas y almendras
De galleta	Pie de queso y almendra	Empanadas de pollo	Almendras con queso
DM5	Pie de pollo	Milhojas	Ceñorronas
DM2		Rollitos de manzana	Naranja
De Frutas		Rollitos de queso fresa	
Massini		Bananitas	
Doble Chocolate		Pañuelos de piña	
Chocolate con cajeta		Strudens rellenos de manjar y piña	
Torta de fruta	Bebidas	Bebidas calientes	Otros
Tricolor	Agua pura	Café americano 8 onz.	Cupcakes
Cheesecake	Gaseosas	Café americano 12 onz.	Donas
Chococherry	Licuidos de fruta	Capuchino italiano 8 onz.	Espumillas
Tres leches	Naranjadas	Capuchino italiano 12 onz.	Roles de canela
Piña colada	Limonadas	Café moka	
DM3	Refresco natural	Capuchino saborizado	Refacciones
Suflé de banano	Té frío	Café condesa	Sándwich de pierna
Torta de dieta	Te chai frape	Chocolate criollo	Sándwich mixto
Tiramisú	Frapuchino 12 onz.	Chocopuchino	Sándwich de atún
Chocofresa	Frapuchino 16 onz.	Te de sabores	Flautas de pollo
M101	Frape moka 16 onz.	Te chai	Volován con salsa
Ensueño de leche	Horchata o crema	Capuchino khalúa	
Napolitano			
Melocotón			
Khalúa cake.			

Descripción de los productos

Fresas con tres leches

Bizcocho de vainilla, húmedo de tres leches, relleno de fresas.

Fresas con crema

Bizcocho de vainilla, húmedo con miel de canela, relleno de trocitos de fresas.

De galleta

Bizcocho de vainilla, húmedo de tres leches, relleno de manjar.

DM5

Bizcocho de vainilla, húmedo de tres leches, relleno de melocotón con fresas.

DM2

Bizcocho de vainilla, húmedo de tres leches, relleno de melocotón.

Frutas

Bizcocho de vainilla, húmedo con miel de canela, relleno de crema fresa.

Massini

Es un caramelo con crema pastelera.

Doble chocolate

Bizcocho de chocolate, con crema de chocolate y cobertura de ganash.

Chocolate con cajeta

Bizcocho de chocolate, cobertura de frosting de chocolate, relleno de cajeta.

Torta de fruta

Manjar horneado, relleno de piña, melocotón e higo.

Tricolor

Bizcocho de chocolate y vainilla, relleno de una crema de café, húmedo de tres leches.

Cheesecake

Pastel de queso frío, cubierto con glasé de fresa.

Chocoerry

Bizcocho de chocolate, húmedo de tres leches, relleno de ganash con guindas, con cobertura de crema de chocolate.

Tres leches

Bizcocho de vainilla, húmedo de tres leches, con cubierta de caramelo.

Piña colada

Bizcocho de vainilla, húmedo de tres leches, relleno de mousse de queso con trocitos de piña.

DM3

Bizcocho de chocolate, húmedo de tres leches, relleno de crema-fresa, cubierto de crema de chocolate con ganash.

Suflé de banano

Base de banano con un manjar horneado.

Torta de dieta

Manjar horneado con azúcar Splenda, relleno de piña, melocotón e higo.

Tiramisú

Bizcocho de vainilla, húmedo de licor de café con queso mascarpone.

Chocofresa

Bizcocho mitad vainilla, mitad chocolate, húmedo de tres leches, relleno de crema pastelera.

Ensueño de leche

Bizcocho de vainilla con chocolate, relleno de manjar de manzana, húmedo de tres leches.

Napolitano

Bizcocho de vainilla con chocolate, relleno de mousse de chocolate y fresa, húmedo de tres leches.

Melocotón

Bizcocho de vainilla, húmedo de tres leches, relleno de melocotón.

Ceñorronas

Magdalena veteadas de vainilla con chocolate, con un toque de ron y cobertura de chocolate blanco.

5.2 Propuesta No. 2

Plan de entrenamiento para trabajadores de Pastelería Charlie Cake.

Presentación

El desarrollo de un plan de entrenamiento le proporcionará a la empresa lineamientos de acción para entrenar al personal desde el inicio de su contratación y asesorarlos en las funciones asignadas.

Al entrenar y capacitar al personal de Pastelería Charlie Cake, se promueve la productividad de los empleados, generando así un servicio a tiempo; entregando pedidos en el momento y la forma que el cliente necesita, formando así clientes satisfechos.

Además los empleados al sentirse preparados y entrenados en sus labores, disminuirán los errores cometidos en la actualidad, promoviendo que el empleado se desenvuelva en un ambiente agradable para evitar equivocaciones.

Objetivos del plan de entrenamiento

- Identificar las necesidades de entrenamiento que tiene la pastelería.
- Fortalecer las aptitudes y habilidades de los colaboradores.
- Promover en el empleado una mejor actitud con respecto al desempeño de sus actividades.
- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus tareas en su área de trabajo.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en temas identificados en la detección.
- Incrementar la productividad y disminuir los errores en el proceso.

Fases del plan de entrenamiento

Para la implementación y desarrollo del programa se deben realizar cuatro fases:

1. Detectar las necesidades de entrenamiento.
2. Planificación del entrenamiento.
3. Implementación y ejecución del entrenamiento.
4. Evaluación de resultados.

Detección de necesidades de entrenamiento.

En esta fase Pastelería Charlie Cake debe realizar un inventario de necesidades existentes en cada área de trabajo.

Para ello se diseñará una boleta de Detección de Necesidades de Entrenamiento (DNE), la cual al pasarla recolectará la información necesaria para determinar e identificar las actividades que deben ser reforzadas

Dentro del plan de entrenamiento es importante conocer las necesidades o temas sobre los cuales se entrenará a los trabajadores de la pastelería.

Para ello se propone trabajar con una boleta en base a solución de problemas, ya que por medio de ella la empresaria puede identificar los inconvenientes a mejorar y las posibles soluciones para combatirlos en un tiempo a corto plazo, de esta manera se fortalecen los conocimientos de los empleados y se desarrollan actitudes positivas para el logro de los objetivos.

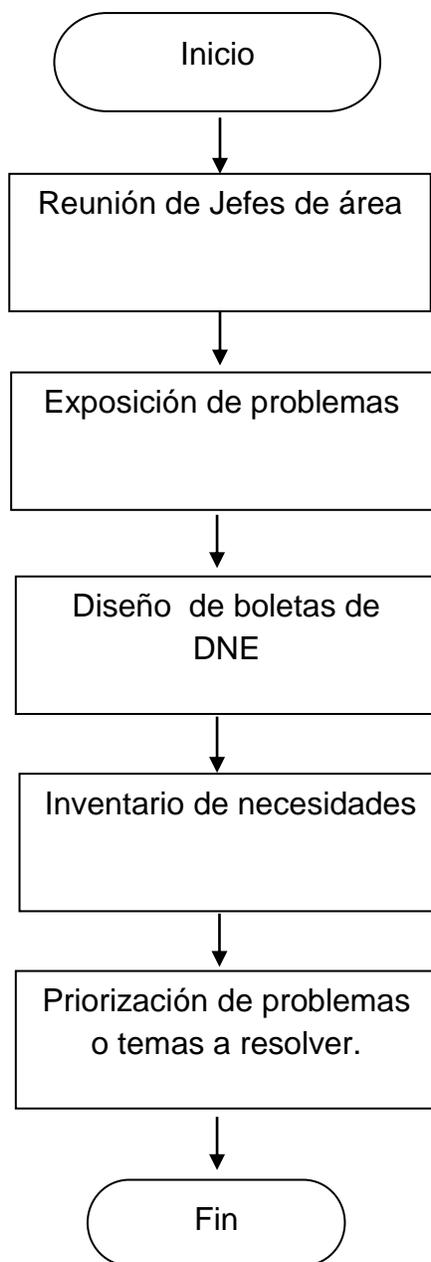
Para detectar las necesidades de entrenamiento existentes en la empresa se plantea el siguiente procedimiento a seguir:

1. La empresaria se reunirá con los encargados de área.
2. Cada encargado de área planteará los problemas que están teniendo con el personal.
3. Se diseñará una boleta de Detección de Necesidades de Entrenamiento por cada área de la empresa.
4. En conjunto se realizará un inventario de necesidades.
5. Se priorizaran los problemas o temas para una pronta solución.

Es importante también que a través de la utilización del buzón de sugerencias, el cliente participe en la detección de necesidades de entrenamiento.

Esquema No. 8

Procedimiento de Detección de Necesidades de Entrenamiento



Fuente: Elaboración propia. Julio 2017.

Boleta No.4

Detección de Necesidades de Entrenamiento

DNE

Área: _____

Fecha de inicio: _____ Fecha de revisión: _____

Problema o tema a entrenar: _____

Situación actual
(Lo que se hace)

Situación futura
(Lo que debería hacerse)

Detalle del entrenamiento

Nombre del entrenamiento: _____

1. Duración: _____

5. No. De Participantes: _____

2. Horario: _____

6. Instructor: Interno () o Externo ()

3. Período: _____

7. Prioridad:

Urgente ()

Importante ()

Puede

esperar ()

4. Fecha de inicio: _____

Fuente: Elaboración propia. Julio 2017.

Boleta No.5

Ejemplo: Detección de Necesidades de Entrenamiento

DNE

Área: Producción Ventas y Administración.

Fecha de inicio: 15/11/17

Fecha de revisión: 20/11/17

Problema o tema a entrenar: Buenas Prácticas de Manufactura

Situación actual
(Lo que se hace)

Situación futura
(Lo que debería hacerse)

En el área de producción no utilizan guantes y mascarillas

Todas las áreas de la empresa deben conocer y aplicar las BPM para mantener la calidad de sus productos.

Las BPM no son aplicadas en todas las áreas de la pastelería.

Detalle del entrenamiento

Nombre del entrenamiento: Uso correcto de las BPM

1. Duración: 8 horas

5. No. De Participantes: 19

2. Horario: de 8:00 a 16:00 horas

6. Instructor: Interno () o Externo (x)

3. Periodo: 2 veces al año

7. Prioridad: Urgente ()
Importante (x)
Puede esperar ()

4. Fecha de inicio: enero/2018

Fuente: Elaboración propia. Julio 2017.

Planificación del entrenamiento

Para llevar a cabo el entrenamiento requerido en el personal de Pastelería Charlie Cake, se propone la siguiente planificación:

1. Al tener el tema o problema priorizado, la propietaria se reúne con los encargados de área para discutir los elementos que se necesitan para iniciar el entrenamiento.
2. Plantear en conjunto los métodos de entrenamiento más adecuados para garantizarla efectividad del plan.
3. Detallar el contenido del entrenamiento
4. Definir si se requiere el asesoramiento de un entrenador interno o externo.
5. Determinar la época, el lugar y el horario adecuado para no afectar las actividades de la pastelería.

La planificación del entrenamiento se contempla ser ejecutada a corto plazo (un año), haciendo énfasis que el mismo se basa únicamente para el personal de nuevo ingreso.

Costos del entrenamiento

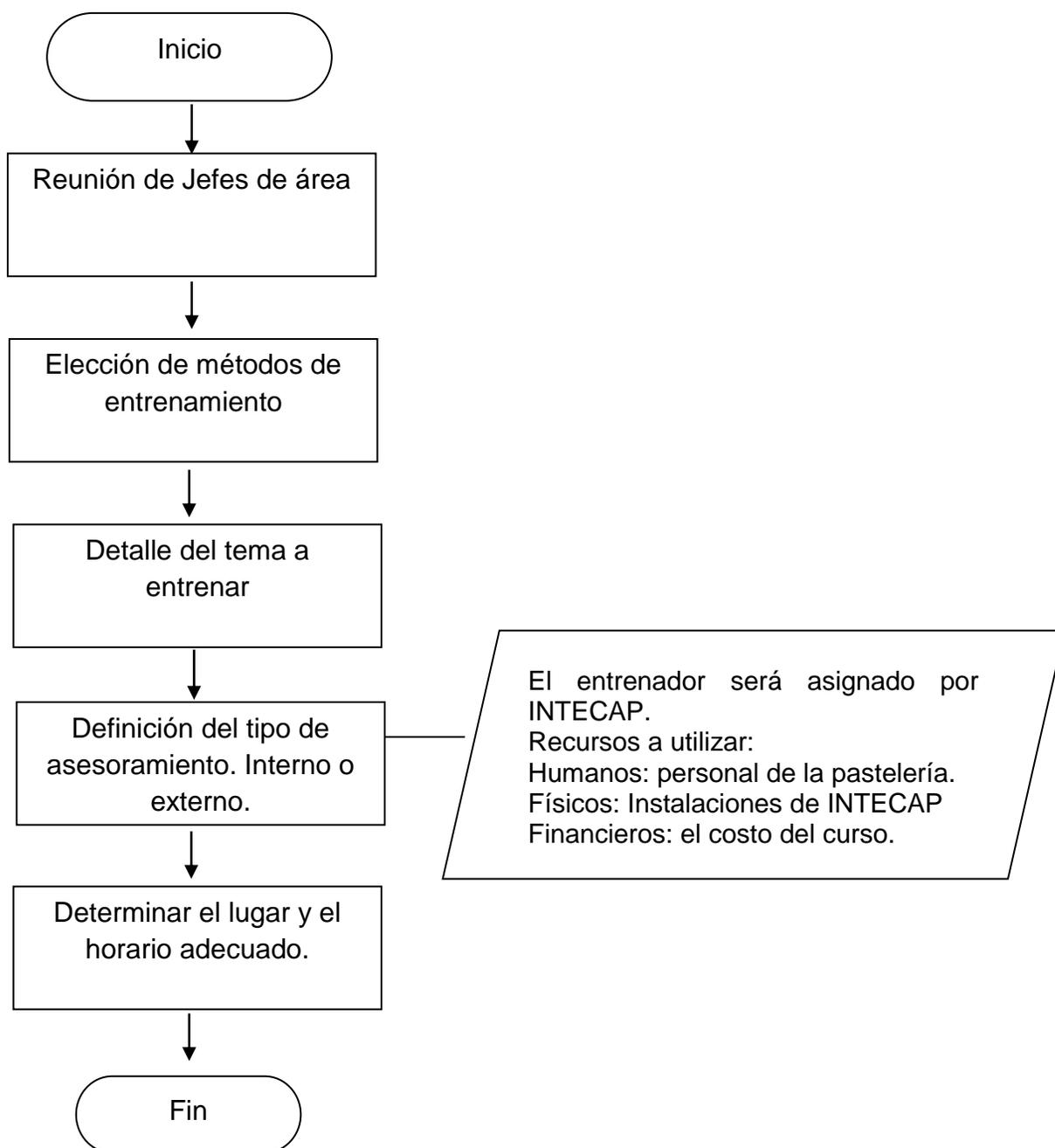
Si la empresa utiliza el apoyo de un asesor externo, en este caso INTECAP, el costo del curso es de Q.100.00 por participante.

Beneficios del Entrenamiento

- Reduce los rechazos y desperdicios en la producción.
- Disminuye costos por mantenimiento de los equipos.
- Previene los accidentes de trabajo.
- Eleva la moral del empleado.
- Mejora la calidad del trabajo.
- Fortalece los conocimientos y aptitudes del trabajador.

Esquema No. 9

Planificación del Entrenamiento



Fuente: Elaboración propia. Julio 2017.

Diseño del Entrenamiento
Uso correcto de las Buenas Prácticas de Manufactura

<p>A quien debe entrenarse</p>	<p>Para velar por la calidad de los pasteles es importante que participen en este entrenamiento todos los empleados de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de producción 7 • Área de ventas 9 • Área administrativa 3
<p>Cómo se entrenará</p>	<p>Se utilizará un método de aprendizaje por transmisión a través de una conferencia y taller.</p>
<p>Quién debe entrenar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • INTECAP • Encargada de Tienda
<p>Dónde entrenar</p>	<p>Instalaciones de INTECAP con sede en Quetzaltenango o Santa Lucía Cotz. Escuintla e instalaciones de la pastelería.</p>
<p>Cuándo entrenar</p>	<p>En el mes de enero y junio en horario de 8:00 a 16:00 horas.</p>

Fuente: Elaboración propia. Julio 2017.

Diseño del Entrenamiento
Salud y Seguridad Ocupacional

A quien debe entrenarse	<p>Para el desarrollo adecuado del tema es importante involucrar a la empresaria y a los trabajadores de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Área de producción 7• Área de ventas 9
Cómo se entrenará	<p>Se utilizará un método de aprendizaje por transmisión a través de una conferencia.</p>
Quién debe entrenar	<ul style="list-style-type: none">• INTECAP
Dónde entrenar	<p>Instalaciones de INTECAP con sede en Quetzaltenango o Santa Lucía Cotz. Escuintla.</p>
Cuándo entrenar	<p>En el mes de febrero de 8:00 a 12:00 horas.</p>

Fuente: Elaboración propia. Julio 2017.

Plan General de Entrenamiento

No.	Tema a entrenar	Objetivo	Participantes	Entrenador		Fecha	Método	Duración	Lugar
				Int.	Ext.	Sugerida			
1	Uso correcto de las Buenas Prácticas de Manufactura	Aplicar las Buenas Prácticas de Manufactura en los procesos de producción, manipulación, preparación y almacenamiento de alimentos.	19 empleados: 1 jefe de producción y 6 auxiliares. 5 encargadas de tienda, 2 cocineras, 2 meseras. 1 secretaria, 1 bodeguera, 1 piloto	x	x	Enero 2018 Junio 2018	Conferencia y taller	8 horas	Instalaciones de INTECAP con sede en Quetzaltenango o Santa Lucía Cotz. Escuintla.
2	Salud y Seguridad Ocupacional	Identificar y preparar respuestas a los factores de riesgo de seguridad industrial y salud ocupacional.	17 personas 1 empresaria 1 jefe de producción y 6 auxiliares. 5 encargadas de tienda, 2 cocineras, 2 meseras.		x	Febrero 2018	Conferencia	4 horas	Instalaciones de INTECAP con sede en Quetzaltenango o Santa Lucía Cotz. Escuintla.

5.3 Propuesta No. 3

Consejos para mejorar el servicio al cliente.

Dirigido a las empleadas del área de ventas de Pastelería Charlie Cake.

1. Sonríale al cliente
2. Brinde un saludo de bienvenida. “buen día, pase adelante” “bienvenido a Charlie Cake.”
3. Dirigirse al cliente con respeto y educación.
4. Escuchar al cliente con atención.
5. Brinde un trato amable, cortés y servicial.
6. Bríndele al cliente información sobre los productos
7. Utilice un tono de voz agradable al hablar con el cliente
8. Al entrar el cliente, ofrézcale un vaso con agua.
9. Establezca un contacto visual cuando hable con el cliente
10. Estudie al cliente (observe sus hábitos y gustos, para poder brindar sugerencias)
11. Sea paciente
12. Demuéstrele al cliente que él es importante para la pastelería.
13. Pregúntele al cliente siesta todo en orden con el servicio y productos servidos.
14. Incentivar o compensar al cliente cuando no se le ha brindado un buen servicio.
Por ejemplo con un refill de café o una porción de pastel gratis.
15. No discuta con el cliente ante una opinión o reclamo, recuerde que el cliente siempre tiene la razón.
16. La encargada debe presentarse con el cliente y actuar de manera inmediata ante las quejas o inconvenientes que se presenten en el servicio.
17. Cuando el cliente se retire, abra la puerta.
18. Brinde un mensaje de despedida. “ fue un gusto atenderlo, gracias por su compra, feliz día)
19. No apresure al cliente a tomar una decisión
20. Ofrézcale al cliente alternativas u opciones, si este no encontrara lo que necesita.
21. Mantenga una actitud positiva.
22. Cuide su presentación personal e imagen.
23. Informe al cliente cuando salgan productos de temporadas o pasteles nuevos.
24. Realizar un buzón de sugerencias
25. Al retirarse el cliente, pregúntele como le pareció el servicio que le ofrecieron.

Consejos para mejorar el servicio al cliente.
Dirigido a la propietaria de Pastelería Charlie Cake.

1. Observe las fallas que comete el personal al brindar el servicio al cliente.
2. Mida los tiempos que le toma resolver los problemas.
3. Capacite al personal para mejorar constantemente el servicio
4. Recompense a los empleados por las mejoras de su desempeño, ya sea con recompensas financieras (comisiones) o recompensas no financieras como (días de descanso, certificados de regalo o productos gratuitos.)
5. Mantener una comunicación abierta con los empleados empezando el día con un discurso motivacional.
6. Monitorear cualquier problema o queja, documentando los eventos que ocasionaron la inconformidad del cliente.
7. Hable con el cliente cara a cara cuando el problema sea mayor.
8. Cree un sitio web para informar la variedad de productos e interactuar virtualmente con sus clientes.
9. No descuide las redes sociales e interactúe constantemente con el cliente
10. Elabore una encuesta de servicio al cliente para evaluar la satisfacción.

Conclusiones

1. El diseño de un manual de inducción es de gran importancia para la empresa, ya que en él se detalla toda la información que los empleados necesitan saber al inicio de su contratación.
2. Los encargados de área son quien mayormente se responsabilizan por brindar la inducción y el entrenamiento a los empleados nuevos y son los indicados para realizar un Diagnóstico de Necesidades de Entrenamiento (DNE).
3. El manual de inducción y el plan de entrenamiento están enfocados al personal de primer ingreso, sin embargo los empleados antiguos deben tener una actualización y seguimiento.
4. La empresa cuenta con protocolos de seguridad e higiene, sin embargo no están establecidos dentro de un reglamento.
5. Es importante que los trabajadores de la pastelería conozcan los procedimientos de la empresa desde el inicio de sus labores, de esta manera se fomentará la productividad y disminuirán los errores.
6. El personal al sentirse preparado y entrenado en sus labores, puede mejorar su productividad y el servicio al cliente.
7. La pastelería no ha identificado las necesidades tecnológicas que se demandan para mejorar los procesos.
8. Charlie Cake desde su fundación no ha cambiado su imagen y la mayoría de procesos y decisiones siguen centralizados en la propietaria.

Recomendaciones

1. Utilizar el manual de inducción como guía, para que al momento de que el empleado olvide algún producto; pueda recurrir a él.
2. Aprovechar el recurso interno disponible para apoyar en el entrenamiento de los empleados nuevos; así también recurrir al asesoramiento externo de los instructores de INTECAP
3. Realizar un programa de seguimiento para capacitar al personal antiguo en los nuevos procesos que realiza la empresa.
4. Diseñar un Reglamento Interno de Trabajo, tomando en cuenta los lineamientos y autorización del Ministerio de Trabajo.
5. Implementar el procedimiento propuesto dentro del manual de inducción para que todo el personal que participe en la inducción reciba toda la información necesaria.
6. Involucrar a todo el personal en brindar un buen servicio, especialmente a las encargadas de tienda para que ellas tengan un contacto directo con el cliente para medir su satisfacción o solucionar algún problema.
7. Actualizar los equipos y procesos en base a los avances tecnológicos, para que al momento de recibir capacitaciones de asesores externos se cuenten con las tecnologías necesarias para una mayor efectividad.
8. Diseñar un logotipo nuevo para obtener un cambio de imagen.

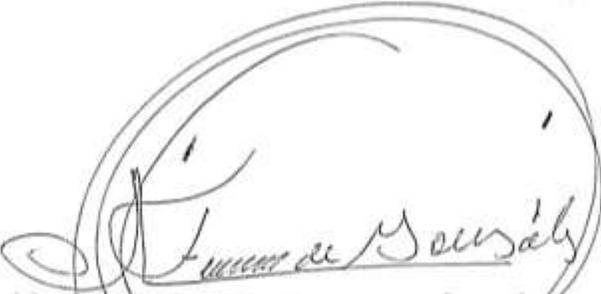
Referencias Bibliográficas

1. AINIA Centro Tecnológico. (2016). *Calcio y hierro, valores de referencia para una dieta saludable*. Recuperado el 2016 de 08 de 16, de http://www.ainia.es/noticias/alimentacion-saludable/calcio-y-hierro-valores-de-referencia-para-una-dieta-saludable/?p_r_p_564233524_tag=sector+ganadero
2. Ánfora. (sf). *Pastelerías: Sucursales a nivel nacional*. Recuperado el 2016 de 08 de 16, de <http://www.anforapastel.com/pastelerias.php>
3. Ayala, J. (20 de 07 de 2016). *¿Qué apoyo reciben la ciencia y la tecnología en Guatemala?* Guatemala, GT. : *Agencia Guatemalteca de Noticias*. Recuperado el 2016 de 07 de 20, de <https://agn.com.gt/index.php/2016/07/20/que-apoyo-reciben-la-ciencia-y-la-tecnologia-en-guatemala/>
4. Banco Mundial. (2016). *Evaluación de la Pobreza en Guatemala*. Washington D. C., Estados Unidos
5. Bravo Carrasco, J. (2014). *Productividad basada en la gestión de procesos*. Chile: Evolución S.A.
6. Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*.(11va. Edición). México: Pearson Educación.
7. Doing Business. (2016). *Midiendo la calidad y eficiencia regulatoria*.(13va. Edición). Washington DC: Random House, Inc.
8. EIU. (2016). Four major economic challenges in Latin America in 2016. *The Economist*. Westminster, Londres.:

9. Felipe, O. (15 de 05 de 2016). Aumenta migración de niños y adolescentes a Estados Unidos. *Prensa Libre*. Recuperado el 2016 de 05 de 15, de <http://www.prensalibre.com/guatemala/huehuetenango/exodo-de-nios-es-incontenible>
10. Grados, J. A. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México, D.F.: El Manual Moderno, S.A.
11. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta. Edición). México D. F.: McGraw Hill.
12. Holandesa. (sf). *Conócenos: Sucursales a nivel nacional*. Recuperado el 16 de 08 de 2016, de <http://www.holandesa.com/index.php/conocenos>
13. Industria Alimenticia. (2015). *Tendencias en panificación*: Recuperado el 2016 de 08 de 16, de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87642-tendencias-en-panificacion-2015>
14. Instituto de Investigación de Guatemala. (2014). *Industria Alimenticia*. Recuperado el 2016 de 08 de 16, de <http://www.investinguatemala.org/es/areas-de-inversion/industria-alimenticia>
15. Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. (12va. Edición). México: McGraw-Hill.
16. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*.(14va. Edición). México, D.F.: McGraw-Hill.
17. Milano. (sf). *Ubicación: Sucursales a nivel nacional*. Recuperado el 2016 de 08 de 16, de <http://pasteleriamilano.com/ubicacion/>

18. Miller, T., & Kim, A. (2016). *Índice 2016 de Libertad Económica, fomentando oportunidad económica y prosperidad*. Estados Unidos: The Heritage Foundation.
19. Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9na. Edición). México: Pearson Educación.
20. Montes, Y. (7 de 10 de 2015). Una forma diferente de comer pastel. *Prensa Libre*. Recuperado el 2015 de 10 de 07, de <http://www.prensalibre.com/vida/salud-y-familia/la-dulzura-viene-en-un-frasco>
21. Natareno Cruz, L. P. (2015). *Monografía del Departamento de Suchitepéquez*. Guatemala, GT.: Editora Educativa.
22. OIT. (2016). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*. Ginebra, CH.:
23. OIT. (2015). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias 2016*. Ginebra, CH.:
24. Oquendo, C. B. (2010). *Programa de capacitación para una empresa de servicios de soluciones para el manejo de documentos*. Guatemala, GT.: Universidad de San Carlos de Guatemala.
25. Orozco, A. (19 de 08 de 2015). Guatemaltecos encabezan lista de indocumentados en EE. UU. . *Prensa Libre*. Recuperado el 2015 de 08 de 19, de <http://www.prensalibre.com/guatemala/migrantes/aumenta-ingreso-de-centroamericanos-no-autorizados-a-eeuu-y-guatemala-encabeza-la-lista>
26. Pacay, M. (15 de 10 de 2014). Lo nuevo en pasteles. *Revista Amiga*. Recuperado el 2014 de 10 de 15, de <http://www.revistaamiga.com/cocina/lo-nuevo-en-pasteles/>

27. Patsy. (sf). *Sucursales a nivel nacional*. Recuperado el 2016 de 08 de 16, de <http://patsysubmarine.wixsite.com/patsy/contact>
28. Paz Couso, R. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. España: Ideas Propias.
29. Pineda, A. (sf). *Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas de Guatemala* . Recuperado el 01 de 09 de 2016, de <http://asopyme.org/sitiox1/los-4-desafios-en-la-administracion-de-una-empresa-pyme-y-familiar/>
30. Pinto Villatoro, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial: cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: McGraw-Hill.
31. Prottas, D., & Sequeira, C. (1991). *Caso Sabrosela Pies*. Costa Rica: INCAE.
32. San Martín. (sf). *Ubicaciones: Sucursales a nivel nacional*. Recuperado el 2016 de 08 de 16, de <http://www.sanmartinbakery.com/ubicaciones/>
33. SEGEPLAN. (2010). *Plan de desarrollo de Mazatenango, Suchitepéquez*. Mazatenango, Such., GT.:
34. Siliceo Aguilar, A. (2005). *Capacitación y desarrollo de personal*.(4ta. Edición). México: LIMUSA.
35. Suncar, J., & Palma, C. (26 de 04 de 2016). Cambios que promueve la reforma de la justicia en Guatemala. *Prensa Libre*. Recuperado el 2016 de 04 de 26, de <http://www.prensalibre.com/guatemala/justicia/los-cambios-que-promueve-la-reforma-judicial>
36. Villa, J. P. (2014). *Manual de atención a clientes y usuarios*. Barcelona, ES: Profit.


Vo. Bo. Lcda. Ana Teresa de González
Bibliotecaria CUNSUROC



Anexos (Diagnóstico)

Anexo No. 1

Productos de Pastelería Charlie Cake.

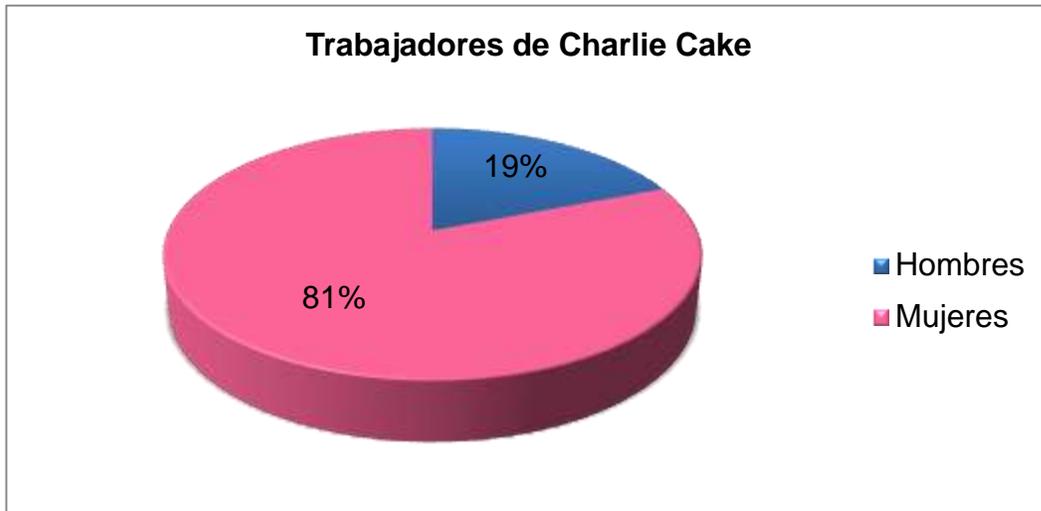
Pasteles	Pies	Hojaldrados	Magdalenas	Otros
Massini	Pie de queso	Tubos de manjar	Vainilla	Cupcakes
Doble chocolate		Volovanes	Pasas y almendras	Donas
Fresas con tres leches	Pie de queso y elote	Empanadas de pollo	Almendras con relleno de queso	
Chocolate con cajeta	Pie de queso con almendras	Milhojas	Ceñorronas	
Torta de fruta	Pie de manzana con nueces	Rollitos de manzana	Naranja	
Tricolor	Pie de pollo	Rollitos de queso fresa		
Cheesecake		Bananitas		
Melocotón		Roles de canela		
Chococherry				
Tres leches				
Piña colada				
Chocolate con fresa				
Soufflé de banano				
Torta de dieta				
Ensueño de leche				
Napolitano				
Tiramisú				
Fresas con crema				

Anexo No. 2

Puestos de trabajo en Pastelería Charlie Cake.

Puestos de trabajo	No. de empleados	Total.
Área de producción		
Jefe de producción	1	
Auxiliares de producción	5	
Repostero	1	7
Área de bodega		
Encargada de bodega	1	
Bodeguero	1	2
Área administrativa		
Secretaria	1	1
Área sala de ventas		
Meseras	2	
Encargada de tienda	5	
Piloto	1	
Cubre descansos	1	9
Área de cocina		
Cocineras	2	2
Total: 10 puestos de trabajo		21 empleados

Anexo No. 3
Resultados obtenidos en la encuesta para empleados
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016.

Debido a la actividad de la empresa la mayoría de trabajadores son mujeres y la menor parte hombres.

Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016

La mayor parte de empleados de la pastelería son jóvenes, y la minoría de ellos es mayor de 36 años.

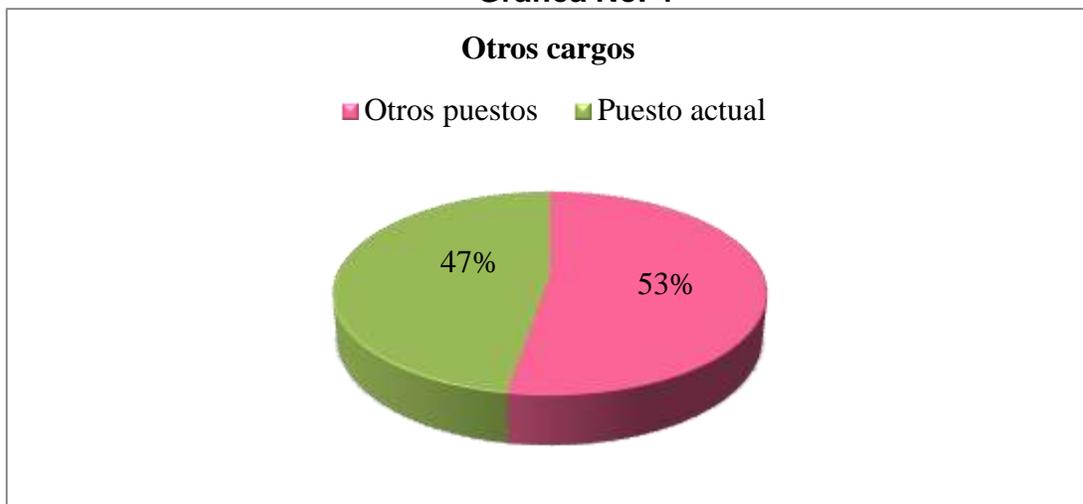
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016.

La mayoría de empleados no exceden de un año de permanencia en el puesto actual y la menor parte ha permanecido varios años sin cambiar su cargo dentro de la pastelería.

Gráfica No. 4



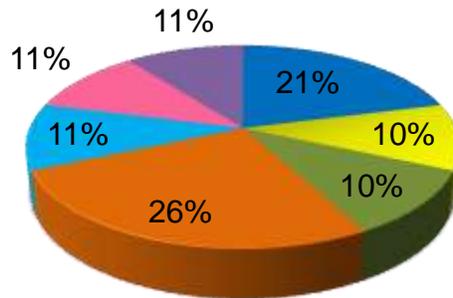
Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016.

Los empleados de la pastelería en proporciones similares han sido trasladados a otras áreas o puestos de trabajo, mientras la otra parte ha conservado su puesto actual.

Gráfica No. 5

Tiempo laborado en la empresa

■ 1 mes ■ 6 meses ■ 1 año ■ año y medio ■ 2 años y medio ■ 4 años ■ 6 años y medio



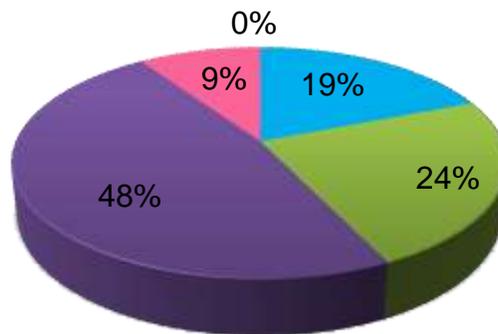
Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016.

Los trabajadores en su mayoría han laborado para la empresa menos de un año y medio y el resto de ellos superan los dos años de labores.

Gráfica No. 6

Ambiente de trabajo

Malo ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 Excelente



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016.

La mayor parte de trabajadores consideran que el ambiente es excelente, y la minoría considera que no es el apropiado.

Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016.

En relación al trabajo en equipo las opiniones se encuentran divididas, unos consideran que es favorecedor y otros que puede mejorar.

Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016.

Los trabajadores en su mayoría afirman que no reciben capacitaciones en la pastelería.

Gráfica No. 9

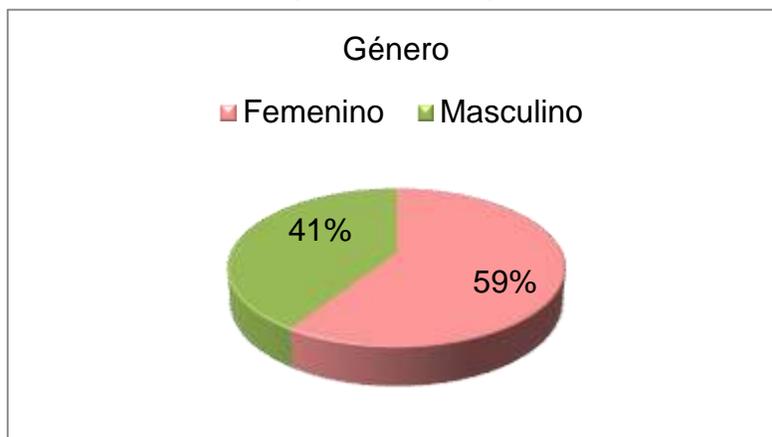


Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016.

Una parte de los empleados de la pastelería opinan que no existe un problema crítico en la empresa que deba ser solucionado, y la otra parte considera que si hay muchos problemas como el servicio al cliente, la inadecuada comunicación entre empleados, el trabajo en equipo, los castigos salariales, la organización de pedidos y las jornadas laborales largas.

Resultados obtenidos en la encuesta para consumidores

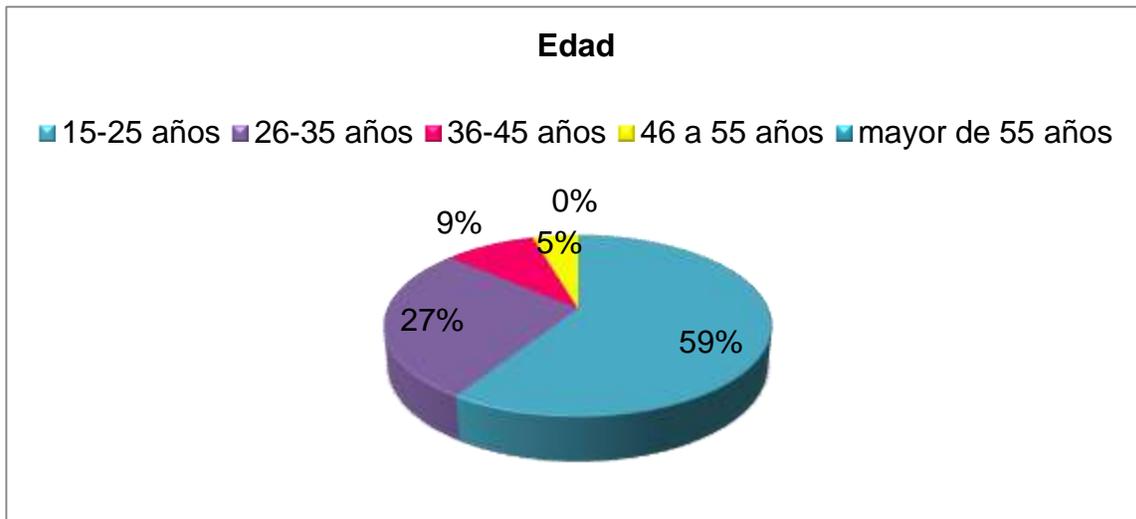
Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016.

La mayoría de consumidores encuestados son mujeres pero un sector significativo son hombres.

Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016

Las personas que asisten regularmente a la pastelería son jóvenes y una menor parte son mayores de 36 años.

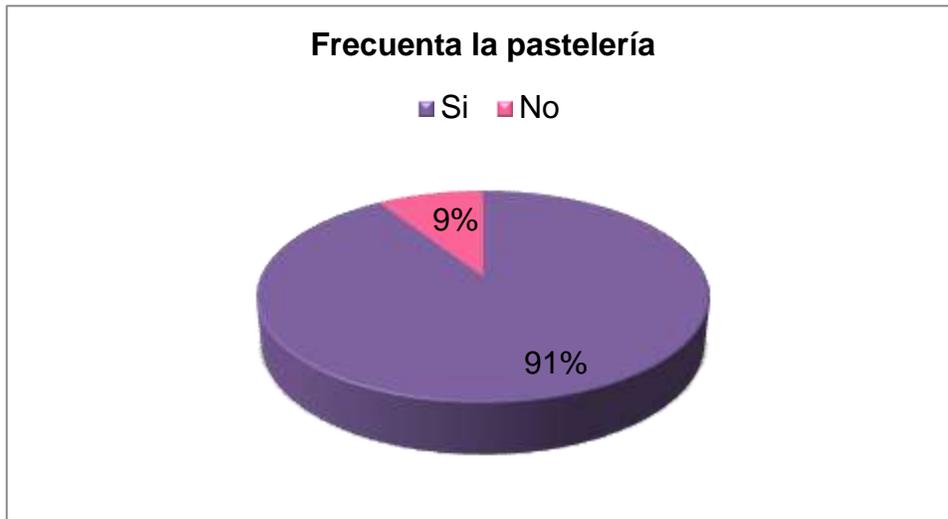
Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016.

La pastelería que pasa por la mente del consumidor en primer lugar es Charlie Cake, seguida de Doña Trinis, Abarrotería América y por último Ánfora. (En la actualidad ánfora no se encuentra en el mercado local.)

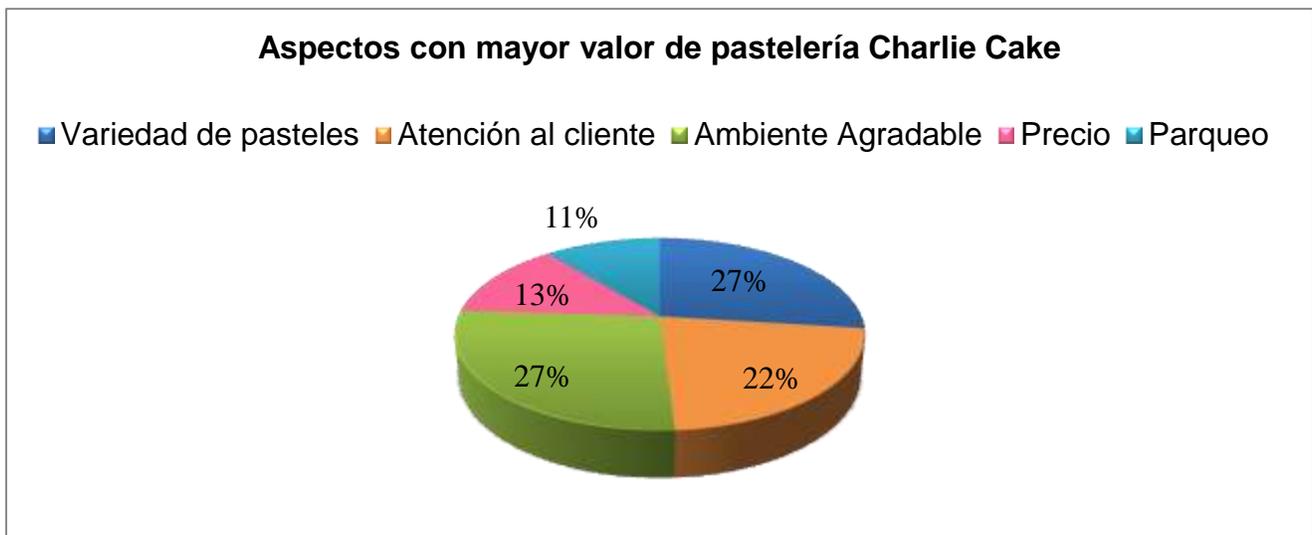
Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016

Un sector muy significativo de los encuestados frecuentan regularmente la Pastelería Charlie Cake.

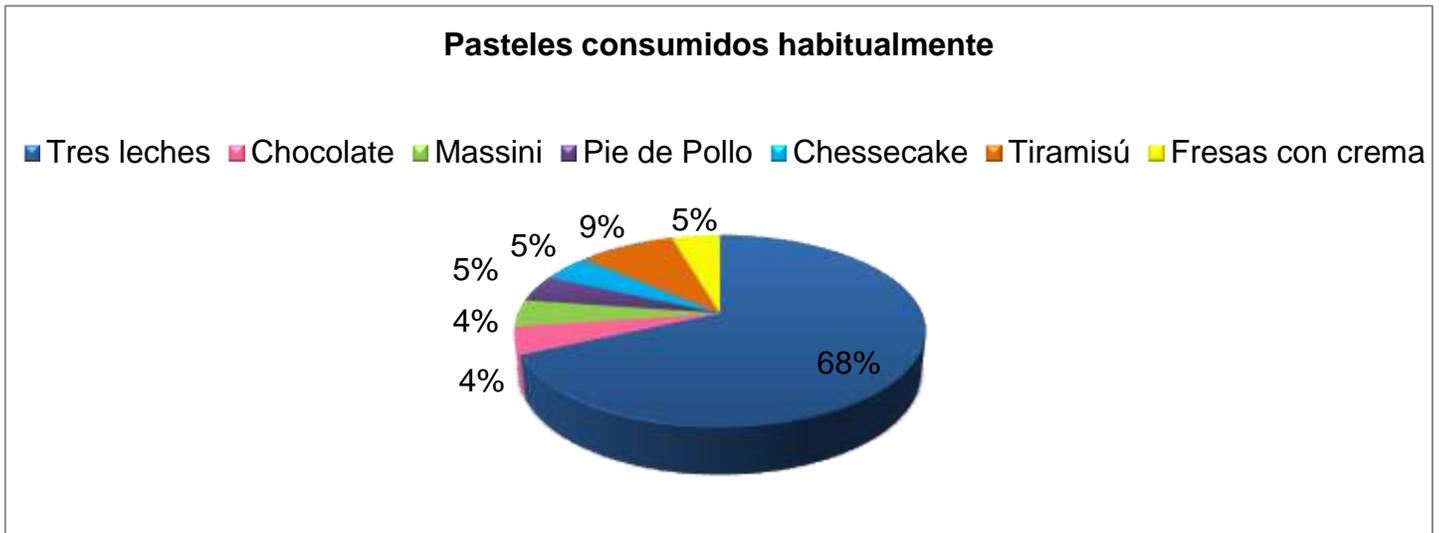
Gráfica No. 14



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016.

Los aspectos que más valora el consumidor de la pastelería son: la atención al cliente y el ambiente agradable que ofrece, seguido por la variedad de pasteles y sus precios, por último el parqueo.

Gráfica No. 15



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016

El pastel más consumido es el de tres leches, seguidamente por el tiramisú, fresas con crema, chessecake, pie de pollo y por último el de chocolate y massini.

Gráfica No. 16



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016.

Al momento de seleccionar un pastel los consumidores basan su elección por el sabor, después por la calidad y frescura, por último por su decoración.

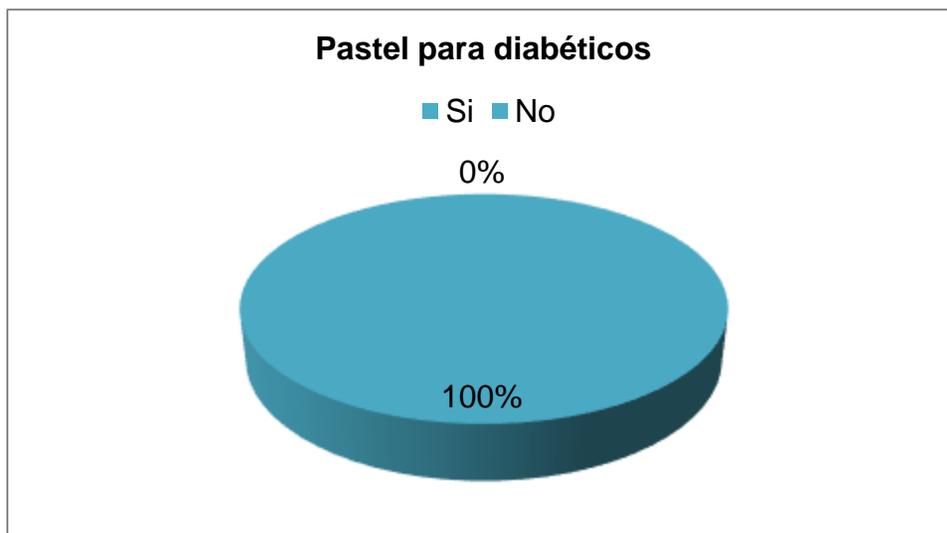
Gráfica No. 17



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016.

La mayoría de clientes opinan que el servicio que ofrece la pastelería es excelente, en menor proporción consideran que es aceptable y una minoría que puede mejorar.

Gráfica No. 18



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo. Octubre 2016

A todas las personas encuestadas les gustaría que Charlie Cake ofreciera al mercado un pastel para diabéticos.

Anexo No. 4
Boleta No. 1: Consumidores

1. Genero

Femenino Masculino

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

15-25 26-35 36-45 46 a 55 mayor de 55

3. ¿Cuándo desea comprar un pastel que empresa es la que pasa primero por su mente?

4. ¿Frecuenta regularmente la pastelería Charlie Cake en Mazatenango?

Si No

5. ¿Qué aspectos valora más de Charlie Cake?, enumere de 1 a 5 las siguientes casillas según su importancia, 1 es el de mayor valor y 5 el de menor valor.

Variedad de pasteles Atención al cliente Ambiente agradable Precio Parqueo

6. ¿Qué pastel consume habitualmente?

7. ¿Qué aspectos prefiere al elegir un pastel?

Sabor Decoración Calidad Precio Frescura

8. ¿Cómo calificaría el servicio de Charlie Cake?

Malo Regular Bueno Excelente

9. ¿Le gustaría que Charlie Cake ofreciera al mercado un pastel para diabéticos?

Si No

Comentarios: _____

Observaciones: _____

Boleta No. 2: empleados

Cargo:_____ Tiempo en el cargo:_____ Otros cargos:_____

1. Genero

Femenino

Masculino

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

18-25 26-35 36-45 mayor de 45

3. ¿Cuántos años ha laborado en la empresa? Fecha de inicio:

4. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo de la empresa? Siendo 1 malo y 5 excelente.

1

2

3

4

5

5. ¿Cómo hacen el trabajo en equipo?

6. ¿Cómo calificaría el trabajo en equipo?

Malo

Regular

Bueno

Excelente

7. ¿Qué aspectos considera que deben mejorar en la empresa?

8. ¿Qué acciones tomaría para mejorar los aspectos antes mencionados?

9. ¿Qué aspectos cree que son puntos fuertes de la pastelería?

10. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa?

Si

No

11. Según su criterio ha observado un problema que necesite ser atacado por la empresa, para ser solucionado.

Si

No

¿Cuál?_____

12. ¿Qué carencias tiene en su trabajo?

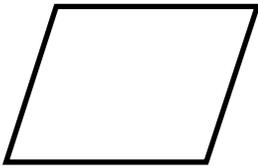
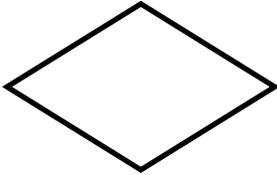
13. ¿Qué expectativas ve en la empresa?

Comentarios:_____

Observaciones:_____

Anexo No. 5

Símbolos de la norma DIN para elaborar diagramas de flujo

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Datos. Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Comienza un ciclo. Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Documento. Representa un documento que ingrese, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Proceso. Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más alternativas.
	Operaciones manuales. Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

Anexos (Trabajo de campo)

Anexo No. 6

Boleta de Encuesta No.3

Estimado colaborador de Pastelería Charlie Cake, en esta boleta encontrará una serie de preguntas las cuales deberá marcar con una "X" su respuesta. Gracias por su colaboración.

1. **¿Cuándo ingresó por primera vez a la empresa, recibió alguna orientación o inducción?** SI _____ NO ____ Si su respuesta es sí:

1.1 **¿Quién le brindó esa orientación?**

Propietaria _____ Jefe de producción _____ Encargado de área _____

1.2 **¿Cuánto tiempo duró la orientación?**

Una hora _____ Un día _____ Una semana _____ Otro _____

1.3. **¿Qué tipo de información le brindaron?**

Recorrido por las instalaciones _____ Procedimientos de trabajo _____
Productos que ofrece la pastelería _____ Utilización de equipos _____
Información sobre jefes y compañeros _____ Área de trabajo _____

2. **¿Recibió algún entrenamiento para desarrollar adecuadamente sus actividades?** SI _____ NO _____

3. **¿Fue entrenado para manejar correctamente los equipos de la pastelería?**
SI _____ NO _____

4. **¿Cuánto tiempo se llevó para adaptarse a su puesto de trabajo?**

1 semana _____ 2 semanas _____ 1 mes _____ 2 meses _____ más de 3 meses _____

5. **¿Encontró inconvenientes al momento de iniciar sus labores?**

SI _____ NO _____ CÚALES _____

6. **¿Cree usted que la inducción y el entrenamiento que recibió fue suficiente para acoplarse a su trabajo?** SI _____ NO _____

7. **¿Considera necesario el diseño de un manual de inducción y un plan de entrenamiento en la pastelería?** SI _____ NO _____

8. **¿Cree usted que un manual de inducción y un plan de entrenamiento mejoraría el desempeño de sus labores y el servicio que le brinda al cliente?**

SI _____ NO _____

Guía de entrevista No. 1

Las preguntas planteadas en esta guía, le permitirán al investigador recabar información para desarrollar un manual de inducción y un plan de entrenamiento, por lo que los datos que proporcione serán confidenciales sin darle ningún otro uso más que académico.

De antemano, gracias por su colaboración.

- 1. ¿La empresa cuenta con reglamento interno de trabajo?**
SI _____ NO _____
- 2. ¿En la pastelería cuentan con un proceso de inducción y desarrollo para el personal?**
SI _____ NO _____
- 3. ¿Cuenta con una persona específica para llevar a cabo el proceso de inducción y desarrollo?**
SI _____ NO _____ QUIEN _____
- 4. ¿Cómo considera usted el proceso de inducción y desarrollo que reciben actualmente los trabajadores?**
Deficiente _____ Adecuado _____ Excelente _____
- 5. ¿Cree usted que los errores en los que incurre el personal de recién ingreso, se deben en una parte por una inadecuada inducción y capacitación?**
SI _____ NO _____
- 6. ¿En qué porcentaje cree usted que los errores cometidos por el personal son a causa del ineficiente proceso u otras razones? Especifique.**
Ineficiente proceso _____% Desinterés del trabajador _____%
Descuido del trabajador _____% Falta de equipos o herramientas _____%
- 7. ¿Considera que el personal que lleva 6 meses o 1 año conoce bien los productos, procedimientos y equipos de la pastelería?**
SI _____ NO _____
- 8. ¿Ha entrenado al personal para brindar un buen servicio?**
SI _____ NO _____ EXPLIQUE _____
- 9. ¿Cree usted que mejoraría el desempeño de los empleados y el servicio al cliente, si existiera un manual de inducción y un plan de entrenamiento en la empresa?**
SI _____ NO _____ PORQUÉ _____



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE

Mazatenango, Suchitepéquez. 14 de agosto de 2017.

Dr. Luis Gregorio San Juan Estrada
Coordinador de la Comisión del Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de
Administración de Empresas –CEPSAE- y Miembros adjuntos.

Respetables Miembros de la Comisión:

Les saludo cordialmente deseándoles éxitos y bendiciones en sus labores cotidianas.

El motivo de la presente es para solicitarles fecha de Evaluación Individual para la Defensa de mi Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS-, desarrollado en Pastelería Charlie Cake; ubicada en avenida la libertad de Mazatenango, Suchitepéquez.

El informe que se presenta ante ustedes, cuenta con el aval del docente supervisor el Dr. José Alfredo Castro Loarca, quien ha tenido a bien revisar y corregir el contenido de dicho informe. Por lo que me permito adjuntarles cuatro ejemplares.

Agradezco la atención a la presente.

Atentamente.

TAE. Andrea del Carmen Monney Marroquín
Estudiante Epesista de Admón. de Empresas
Carne: 201140205

Vo.Bo. Dr. José Alfredo Castro Loarca
Docente Supervisor



Mazatenango, 5 de Octubre de 2017.

M.Sc.

Alvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa

Coordinador de Carrera Administración de Empresas

CUNSUROC, Mazatenango, Such.

Apreciable Maestro:

Por este medio queremos hacer de su conocimiento que hemos tenido a bien verificar las correcciones sugeridas al Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado de la TAE Andrea del Carmen Monney Marroquín, denominado: "DISEÑO DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN Y UN PLAN DE ENTRENAMIENTO ENFOCADO A MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN PASTELERÍA CHARLIE CAKE", mismas que han sido realizadas a nuestra entera satisfacción en virtud de lo cual solicitamos a usted sus buenos oficios para el trámite final correspondiente al proceso de graduación de la TAE en mención.

Sin nada más que agregar, quedamos de usted, atentamente.

M.Sc. Rafael Armando Fonseca Ralda

Presidente de Terna de Evaluación

Informe Final EPS

M.Sc. Alvaro Estuardo Gutiérrez G.

Secretario Terna Evaluadora

M.Sc. Eddie Rodolfo Maldonado Rivera

Vocal

c.c. Terna Evaluadora TAE / CEPSAE



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ

Ref. CD/12-17

Mazatenango, 3 de Octubre de 2017.

Dr.

Guillermo Vinicio Tello Cano

Director

Centro universitario del Suroccidente

Mazatenango, Suchitepéquez

Respetable Director:

Atentamente me dirijo a usted, para informarle que habiéndose cumplido con lo estipulado en el Artículo 64 del Normativo del Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera de Administración de Empresas, se recibió la carta correspondiente en donde consta haberse efectuado las correcciones indicadas por la terna evaluadora en la presentación y defensa del informe final titulado: **"DISEÑO DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN Y UN PLAN DE ENTRENAMIENTO ENFOCADO A MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN PASTELERÍA CHARLIE CAKE"**, y que APRUEBA el informe final de la T.A.E. **Andrea del Carmen Monney Marroquín**, número de carné **201140205** CUI 2150719561001 y se traslada a la Dirección de este Centro Universitario para la orden de impresión correspondiente.

Agradeciendo de antemano su fina atención a la presente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.Sc. Alvaro Gutiérrez Gamboa
Coordinador
Carrera de Administración de Empresas



c.c CEPSAE
Estudiante
Archivo



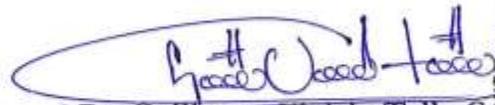
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE
MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ
DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO

CUNSUROC/USAC-I-02-2018

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el cinco de febrero dos mil dieciocho_____

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y Coordinador de Carrera, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN: "DISEÑO DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN Y UN PLAN DE ENTRENAMIENTO ENFOCADO A MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN PASTELERÍA CHARLIE CAKE", de la estudiante: **Andrea del Carmen Monney Marroquín**, carné No. **201140205** de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano
Director



/gris