



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

**"INVESTIGACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ENFOCADO AL
CLIENTE EN LAS PANIFICADORAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y
DISEÑO DE UN SISTEMA CASO PANADERÍA LA VIENESA"**

JHOANA PAULINA CAZAR AUQUI

Riobamba – Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Jorge Bolívar Alvarado Maldonado
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Silvio José Montufar Suárez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTORIA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

JHOANA PAULINA CAZAR AUQUI

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a Dios, mis queridos padres, hermanos, amigos y maestros testigos de mis triunfos y fracasos, de igual manera a la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo de quien me llevo las mejores enseñanzas tanto profesionales como personales.

Jhoana Paulina Cazar Auqui

DEDICATORIA

La presente Tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, comentando, corrigiendo, dándome ánimo, acompañando en los momentos de dificultad y en los momentos de felicidad.

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme iluminado y guiado en cada paso que doy.

A mis queridos padres Irma y Emilio por ser un pilar fundamental en cada decisión tomada.

A mis estimados hermanos y amigos por haber depositado su confianza y sobre todo por su apoyo incondicional.

Jhoana Paulina Cazar Auqui

INDICE GENERAL

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de autoría.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice general.....	VI
Índice de tablas.....	XI
Índice de gráficos.....	XII
Índice de figuras.....	XIII
Índice de anexos.....	XIV
Capítulo I.....	1
1. Generalidades de la calidad.....	1
1.1. Estrategias de la calidad.....	1
1.1.1. Importancia de la calidad.....	2
1.1.2. Ventajas y de la calidad.....	3
1.1.3. Filosofía de la calidad.....	4
1.2. Calidad total.....	4
1.2.1Definición.....	4
1.2.2. Objetivos de la calidad total.....	5
1.2.3. Importancia de la calidad total.....	5
1.2.4. Razones para adoptar la calidad total.....	6
1.2.5. Calidad total, cambio paradigmático.....	7
1.2.6. Administración de la calidadtotal.....	8
1.3. Estándares decalidad.....	9
1.3.1Concepto.....	9
1.3.2. Objetivos de los estándares de calidad.....	9

1.3.3. Importancia de los estándares de calidad.....	9
1.3.4. Sistemas de calidad.....	10
1.3.4.1. Normas ISO 9000:2008. Sistema de Gestión de Calidad	11
1.3.4.2. Intenciones de la ISO 9001:2008	12
1.3.4.3. Elementos de la ISO.....	13
1.3.4.4. Los 8 Principios Básicos de la Gestión de la Calidad.....	14
1.3.5. Norma ISO 9001	15
1.3.5.1. Requerimientos basados en la ISO 9001:2008.....	15
1.3.5.2. Objeto y campo de aplicación.....	15
1.3.5.3. Normatividad de referencias	16
1.3.5.4. Términos y definiciones.....	16
1.3.5.5. Sistema de gestión de la calidad.....	16
1.3.5.6. Sistema de Calidad: requisitos de la documentación.....	17
1.3.5.7. Responsabilidad de la dirección.....	19
1.3.5.8. Gestión de los recursos	20
1.3.5.9. Realización del producto.....	21
1.4. Control estadísticos de procesos	23
1.4.1. Concepto	23
1.4.2. Propósito de control estadístico del proceso	23
1.4.3. Aplicaciones del control estadístico del proceso	23
1.4.4. Factores para la aplicación del control estadístico de procesos	23
1.4.5. Ventajas de control estadístico de procesos.....	24
1.4.6. Herramientas para el proceso estadístico	24
1.5. Círculos de calidad.....	24
1.5.1 Concepto	24
1.5.2. Objetivos de los círculos de la calidad.....	25
1.5.3 Beneficios de los círculos de la calidad	25
1.5.4. Etapas de los círculos de calidad.....	25
1.5.5. Ciclo de la calidad.....	25
1.5.6. Los 14 puntos de Deming	26
1.5. Calidad de servicios	28
1.6.1. Características de los servicios.....	29

1.6.2. Clasificación de servicios.....	30
1.6.3. Fundamentos del servicio.....	30
1.6.4. El rol del personal	31
1.6.5. Dimensiones de la calidad en el servicio	32
1.6.6. La relación con el cliente: Una tarea emocional	32
1.6.7. Triángulo de servicio.....	33
1.6.8. Ocho pasos que aseguran un servicio de calidad	34
Capítulo II.....	37
2. Diagnóstico de la situación de la Panadería La Vienesa.....	37
2.1. Identificación de la Panadería La Vienesa	37
2.1.1. Reseña histórica de la Panadería La Vienesa.....	38
2.1.2. Ubicación	38
2.1.4. Situación actual de la empresa	39
1. Situación técnica.....	39
2. Situación financiera	40
3. Situación administrativa	40
4. Situación seguridad Industrial	41
5. Situación legal.....	41
2.1.5. Competencia potencial	41
2.1.6. Plano de ubicación de la Panadería La Vienesa.....	43
2.1.3 Capital	44
2.1.4 Estructura organizacional.....	44
2.1. Análisis administrativo	46
2.2.1. Análisis organizacional	46
2.2.1.1. Planeación	46
2.2.1.2. Organización	47
2.2.1.3. Dirección	48
2.2.1.4. Control	49
2.2. Análisis del producto.....	49
2.3. Análisis operativo.....	52
2.3.1 Perspectiva de procesos internos.....	52
2.4. Análisis de la calidad	54

2.4.1. Análisis basado en los principios básicos de la calidad ISO 9000:2008.....	54
2.4.2. Enfoque al Cliente: Principio Básico de la Calidad	55
2.4.3. Tipo de encuesta a utilizar para la investigación	57
2.4.3.1. Encuesta personal:.....	57
2.4.3.2. Resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la Panadería “La Vieneses”	67
2.5. Análisis basado en los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.....	79
2.6. Perfil FODA Institucional	81
2.6.1. Análisis del medio externo.....	81
2.6.2. Análisis del medio interno	82
2.6.3. Resumen FODA Institucional.....	85
2.7. Resultados	86
Capítulo III.....	88
3. “Investigación del Sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente y diseño del caso: Panadería La Vieneses.”	88
3.1 Sistema de proceso administrativo.....	88
3.1.1. Norma ISO 9001:2008 en el proceso administrativo	88
3.1.1.1. Objetivo y campo de aplicación.....	88
3.1.1.2. Normativas de referencia	88
3.1.1.3. Términos y definiciones.....	89
3.1.1.4. Sistema de Gestión de Calidad Enfocado al Cliente.....	91
3.1.1.4.1. Requisitos generales.....	91
3.1.1.4.2. Requisitos de documentación.....	91
3.1.1.5. Manual de la calidad	93
3.1.5.1. Control de los registros	94
3.1.5.2. Proceso de la realización del producto.....	96
3.1.5.3. Responsabilidad de la dirección.....	100
3.1.5.3.1. Compromiso con la dirección	100
3.1.5.3.2. Enfoque al cliente.....	101
3.1.5.3.3. Políticas de calidad.....	102
3.1.5.3.4. Planeación	102
3.1.5.4. Responsabilidad, autoridad y comunicación.....	104

3.1.5.5. Funciones del organigrama estructural	106
3.1.5.5.1. Representante de la dirección.....	107
3.1.5.5.2. Comunicación interna	108
3.1.5.5.3 Revisión por la dirección	108
3.1.5.6. Gestión de recursos	109
3.1.5.6.1. Provisión de recursos	109
3.1.5.6.1.2. Talento humano.....	110
3.1.5.6.2 Infraestructura	115
3.1.5.6.3. Ambiente de trabajo	117
3.1.5.7. Realización del producto.....	117
3.1.5.7.1. Planificación de la realización del producto	117
3.1.5.8. Diseño y desarrollo	120
3.1.5.8.1. Planeación de diseño y desarrollo	120
3.1.5.8.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	120
3.1.5.8.4. Resultados de diseño y desarrollo	121
3.1.5.8.6. Verificación del diseño y desarrollo	121
3.1.5.8.7. Validación del diseño y desarrollo	121
3.1.5.8.8. Control de cambios de diseño y desarrollo	122
3.1.5.9.1. Proceso de compras.....	122
3.1.5.9.2. Información de compras.....	122
3.1.5.9.3. Verificación de los productos comprados	122
3.1.5.9.4. Producción y prestación del servicio	123
3.1.5.9.4.2. Validación de los procesos de producción y de prestación del servicio	123
3.1.5.9.4.3. Identificación y trazabilidad.....	123
3.1.5.9.4.4. Propiedad del cliente	124
3.1.5.9.5.5. Preservación del producto	124
3.1.1.7.5. Control de dispositivos de seguimiento y medición	124
3.1.1.8.1. Generalidades	125
3.1.1.8.2. Seguimiento y medición.....	125
3.1.1.8.2.1. Satisfacción al cliente.....	125
3.1.1.8.2.2. Auditoría interna	133
3.1.1.8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos	134

3.1.1.8.2.4. Seguimiento y medición del producto	134
3.1.1.8.3. Control del producto no conforme	135
3.1.1.8.3.1. Generalidades	135
3.1.1.8.3.2. Revisión y disposición de no conformidades.....	135
3.1.1.8.4 Análisis de datos	136
3.1.1.8.5. Mejora	137
3.1.1.8.5.1. Mejora continua	137
3.1.1.8.5.2. Acción correctiva	137
3.1.1.8.5.3. Acción preventiva	138
3.2. Sistema del proceso operativo.....	139
3.2.1. Area operativa	141
3.2.1. Diagrama de procesos de produccion de pan Panadería “la vienesa”	142
3.2.1.2.-Procesos para la realizacion de un pedido de compra en la Panadería	143
3.2.1.3. Diagrama de almacenamiento de la Panaderia la Vienesas.....	144
3.2.1.4. Matriz para seleccion de proveedores de la Panaderia La Vienesas	145
3.4.1.5. Diagrama de proveedores.....	146
3.2.2. Area Administrativa – Contable.....	147
3.2.2.1. Diagrama del proceso contable	147
3.3. Integración del Sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente para la Panadería La Vienesas.....	148
Capítulo IV.....	150
4.1. Conclusiones	150
4.2. Recomendaciones.....	151
Resumen.....	153
Summary	154
Bibliografía	155
Anexos.....	156

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Ubicación	38
2	Proveedores	42
3	Personal administrativo	44
4	Personal de ventas	44
5	Personal de producción	45
6	Gama de productos	50
7	Enfoque al cliente: Principio básico de la Calidad	55
8	Género	58
9	Cuánto tiempo es cliente de la Panadería “La Vienesas”	59
10	Por qué consume los productos de la Panadería “La Vienesas”	60
11	Satisfacción	61
12	Recomienda el producto	62
13	Servicio de calidad	63
14	Ayuda eficiente	64
15	Producto de calidad	65
16	Precio	66
17	Genero	68
18	Edad	69
19	La panadería brinda un buen ambiente laboral	70
20	Medidas de seguridad	71
21	Relación – Jefe	72
22	Capacitación	73
23	Horario de trabajo	74
24	Remuneración satisfactoria	75
25	Compañeros competentes	76
26	Información recibida	77
27	Incentivos económicos	78
28	Capítulos Norma ISO 9001:2008	79
29	Medio Externo: Amenazas – Oportunidades	82
30	Medio Interno: Fortalezas – Debilidades	83
31	Resumen FODA Institucional	85
32	Documentación Norma ISO 9001:2008	92
33	Estructura Operativa de la Panadería La Vienesas	111
34	Sugerencia de cambios estructura producción panadería La Vienesas	114
35	Panadería "La Vienesas" Presupuesto de Propuesta	131
36	Matriz para selección de proveedores de la Panadería La Vienesas	145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Logo	37
2	Plano de ubicación de la Panadería La “Vienesa”	43
3	Género	58
4	Cuánto tiempo es cliente de la Panadería “La Vienesa”	59
5	Por qué consume los productos de la Panadería “La Vienesa”	60
6	Satisfacción	61
7	Recomienda el producto	62
8	Servicio de calidad	63
9	Ayuda eficiente	64
10	Producto de calidad	65
11	Precio	66
12	Genero	68
13	Edad	69
14	La panadería brinda un buen ambiente laboral	70
15	Medidas de seguridad	71
16	Relación – Jefe	72
17	Capacitación	73
18	Horario de trabajo	74
19	Remuneración satisfactoria	75
20	Compañeros competentes	76
21	Información recibida	77
22	Incentivos económicos	78
23	Talento humano	110
24	Polos	126
25	Sombrillas	127
26	Bolsos ecológicos	128
27	Gorras	128
28	Fosforeras	129
29	Esferos	129
30	Caramelos	130
31	Buzón de sugerencias	132
32	Hojas para el buzón de sugerencias	132

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Presiones Externas para Implantar la Calidad Total	6
2	Calidad, Cambio Paradigmático	7
3	Modelo de Ocho componentes de una actitud exitosa	8

4	Ventajas del Sistema de Calidad	10
5	Quienes Intervienen en el Sistema de Gestión de Calidad	12
6	Satisfacción al cliente	13
7	Elementos de la ISO	13
8	Proceso del sistema de gestión de calidad	17
9	Sistema de Gestión de Calidad: requisitos de la documentación	17
10	Ciclo de la calidad	26
11	Calidad de servicios	28
12	Dimensiones de la Calidad en el Servicio	32
13	Triángulo de servicio	33
14	Empresa excelente	35
15	Organización excelente	35
16	Personal excelente	36
17	Valor agregado	36
18	Organigrama de la Panadería “La Vieneses”	48
19	Estructura por procesos	95
20	Diagrama de equipos	99
21	Enfoque al cliente	101
22	Implementación de calidad al organigrama estructural	105
23	Distribución de planta	116
24	Procesos relacionados con el cliente	118
25	Modelo de procesos	140
26	Diagrama de procesos de producción de pan Panadería “La Vieneses”	142
27	Procesos para la realización de un pedido de compra en la Panadería	143
28	Diagrama de almacenamiento de la Panadería La Vieneses	144
29	Diagrama de proveedores	146
30	Diagrama del proceso contable	147
31	Mapa de procesos Panadería “La Vieneses”	149

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Cuestionarios	156
2	Reglamento Interno Panadería “La Vieneses”	162
3	Canales de distribución	185

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA CALIDAD

El sistema de gestión de calidad es la estructura operacional del trabajo, el mismo que se debe encontrar absolutamente estructurado e integrado a los procesos tanto técnicos como gerenciales a tal punto de permitir regir las acciones de la fuerza laboral, la maquinaria y sobre todo a la organización coordinada y práctica, con la finalidad de obtener la satisfacción plena del cliente tanto interno como externo.

La considero un conjunto de aspectos y características que permiten a las empresas orientar las actividades de la alta dirección para conseguir una excelente calidad del producto y/o servicio; así, también el sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica que motiva a la gerencia a mejorar la calidad de su desempeño en varios aspectos que estén causando malestares en la empresa.

Producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

En la actualidad la calidad permite entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido de esta manera el cliente satisface sus necesidades y las empresas aumenta su clientela

1.1. ESTRATEGIAS DE LA CALIDAD

La estrategia de calidad es la construcción de un camino sobre un entorno estratégico dinámico el cual nos permite encontrar varios procesos para llegar y cumplir con la misión que se ha planteado. En el proceso de formulación de una estrategia, lo más importante y relevante, es sin lugar a dudas es la definición de la misión y ésta debe de estar enmarcada dentro de ese entorno estratégico y respaldada por el liderazgo, la confianza y la participación.

Dentro de las estrategias competitivas de la calidad tenemos algunas que nos permiten conocer a lo que desea y a dónde quiere llegar la empresa tales son:

El esfuerzo por ser productor de bajo costo.- Busca que la organización sea líder en costos de la industria.

La estrategia de diferenciación.- Diferenciar de la competencia el producto que se ofrece

Las estrategias de enfoques y especialización.- Enfocarse a un determinado mercado
La calidad como factor es impregnar el conjunto de actividades de la empresa y la responsabilidad de todos y cada uno de sus empleados, planteándose concretamente un Sistema Global de Gestión de Calidad que oriente a la empresa hacia la mejora continua.
Teniendo en cuenta que la estrategia:

- No es una consulta a las funciones a corto plazo
- No es una base estadística
- No es un listado de propósitos positivos
- No es un método solamente
- No implica solo un puesto

1.1.1. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

Cuando se menciona el término calidad, por lo general se asocia con productos o servicios excelentes, que satisfacen las necesidades las expectativas de los clientes y, más aun, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se dará al producto o servicio en cuestión de su respectivo precio de venta.

Calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícita o explícitamente formuladas. Estas últimas se definen mediante un contrato, en tanto que las primeras se definen según las condiciones que imperen en el mercado.

La calidad debe ser muy bien planeada para cualquier actividad o sistema que se desee incorporar más aun cuando se habla del producto o servicios ya que solo con productos y servicios de calidad lograremos satisfacer las necesidades de los clientes.

El éxito de las empresas es el resultado de una excelente planificación la misma que debe ir acompañada de métodos y procedimientos de calidad para el mejoramiento de la organización.

1.1.2. VENTAJAS DE LA CALIDAD

- ❖ Establecimiento de indicadores de desempeño y evaluación de éstos en el comportamiento del personal de la organización.
- ❖ Establecimiento de una plataforma que permita la implementación exitosa de estrategias.
- ❖ Eliminación de productos defectuosos y procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.
- ❖ Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las organizaciones.
- ❖ Permite a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos
- ❖ Consiguen mejoras en un corto plazo con resultados visibles
- ❖ Productos y servicios de mejor calidad a menor precio, ahorro de tiempo

DESVENTAJAS DE LA CALIDAD

- ❖ La falta de conocimiento de la organización sobre la calidad
- ❖ No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- ❖ Hay que realizar grandes inversiones, que a largo plazo nos permitirá
- ❖ Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- ❖ Se debe realizar grandes inversiones.

1.1.3. FILOSOFÍA DE LA CALIDAD

ISHIKAWA KAORU.- Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto y/o servicio de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

CROSBY PHILIP.- "La calidad es intangible; calidad es bondad". Por ello, se habla de "alta calidad", servicio excelente o pésimo. Para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto.

DR. JURAN JOSEPH.- Calidad, se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, etc. Calidad es " adecuación al uso".

DEMING EDWARDS.- Menciona que la calidad es “un arma estratégica”, demostrando los altos costos que una empresa se genera cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad, es decir el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de trabajar dos o más veces los productos para eliminar defectos, o la reposición y compensación pagada a los clientes por las fallas en los mismos.”¹

ARMAND V. FEIGENBAUM.- Manifiesta que la calidad no solo es responsable de un departamento específico, si no que se requiere de un trabajo en conjunto para que de esta manera las cosas en las empresas marchen de la mejor manera.

1.2 CALIDAD TOTAL

1.2.1 DEFINICION

La calidad total se puede especificar con un proceso que provoca que las personas de todos los niveles organizacionales se empoderen e involucren en las actividades de las empresas y que cada vez sean más eficientes y eficaces en sus actividades diarias , con la finalidad

¹<http://es.slideshare.net/leon1311/topico-para-el-blogger>.

de integrarlo y conseguir un resultado final excelente, es decir; **satisfacción superior de sus clientes.**

“Para Ishikawa la Calidad Total es una filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

La Calidad Total es una destreza de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general.”²

1.2.2. OBJETIVOS DE LA CALIDAD TOTAL

La calidad total establece una adecuada doctrina, que a través de un buen manejo, permitirá mejorar los procesos, la productividad y la eficiencia, pero sobre todo mejorar la calidad de la vida laboral.

Con las siguientes finalidades:

- **Directa:**
Satisfacer al Cliente.
- **Indirecta:**
Obtener ganancias permanentes, mayor penetración de mercado y aumento de utilidades por disminución de costos.

1.2.3. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL

La calidad total en la organización de una empresa, pertenece a una parte esencial; si la empresa realmente anhela alcanzar el éxito, entonces tiene que cimentarse en estas dos palabras específicamente.

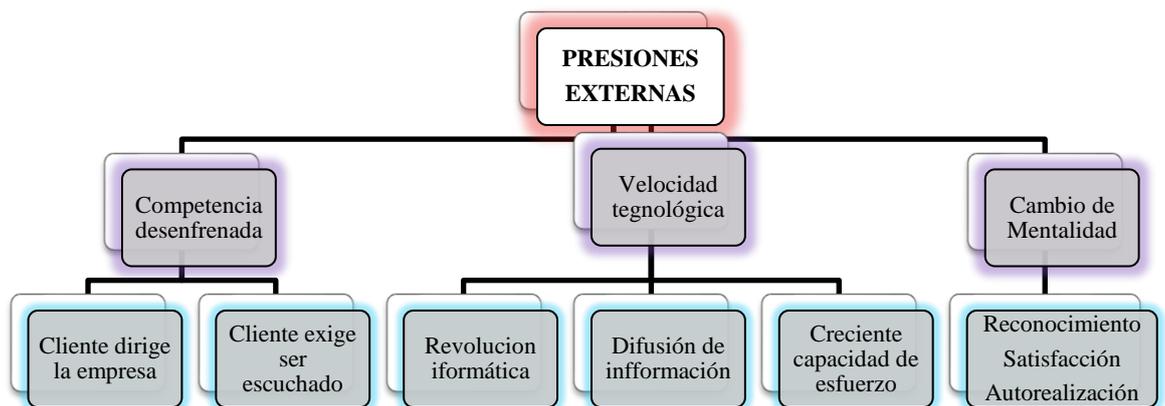
² <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/calidad-total.html>.

Partiendo de la relevante importancia que tiene la Calidad Total dentro de las Organizaciones la misma debe ser notificada a tres audiencias, que son complementarias entre sí:

- Trabajadores.
- Proveedores.
- Clientes.

Figura No. 1

PRESIONES EXTERNAS PARA IMPLANTAR LA CALIDAD TOTAL³



1.2.4. RAZONES PARA ADOPTAR LA CALIDAD TOTAL

- **Globalización de la Economía.-** Específicamente por competencia desenfrenada y nuevos proveedores
- **Los clientes eligen.-** Clientes eligen calidad a bajo costo
- **Procesos de producción, menos costosos.-** tomando en cuenta:
 - Eliminación de desperdicios
 - Tiempo de producción menor

³ Provedo Pedro Alfonso, Gestión de la Calidad, Cuarta Edición.

- Producción mayor
 - Grupos auto dirigidos
 - Funciones que no brindan valor agregado eliminadas
-
- **Cambio Cultural.**- La empresa debe mostrar un verdadero interés en el cliente
 - **Exterminación de la empresa fantasma.**- Vender en vez de vender barato
 - **El desperdicio de la inteligencia.**- Permitir la participación de los colaboradores y buscar innovaciones.

1.2.5. CALIDAD TOTAL, CAMBIO PARADIGMÁTICO

La calidad total tiene como prioridad, hacer participar a todos los colaboradores de una institución, e inclusive les dan la potestad de tomar decisiones en consideración a su entendimiento. Entonces a través de esto tenemos que:

“Disminución de costos, así también desperdicios”

“Productividad son objetivos estratégicos de calidad”

Figura No. 2

CALIDAD, CAMBIO PARADIGMÁTICO



1.2.6. ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Es un método de la administración que se enfoca en el mejoramiento de la calidad de un producto y/o servicio para conseguir la satisfacción plena del cliente mediante una reestructuración completa y actualizada.

Para lo cual es indispensable considerar algunos aspectos al momento de administrar la calidad total:

- Problema del Liderazgo
- Problema de Actitud
- Problema de Sistemas”⁴

Figura No. 3

MODELO DE OCHO COMPONENTES DE UNA ACTITUD EXITOSA⁵



⁴ OKLAND Johns, Administración por Calidad Total, México, CECSA, 2009.

⁵ Carrizosa López Francisco José, ISO 9000 y la Planificación de la Calidad, Segunda Edición.

1.3. ESTÁNDARES DE CALIDAD

1.3.1 CONCEPTO

Son normas y protocolos internacionales que deben cumplir productos de cualquier índole para su distribución y consumo por el cliente final.

Un estándar se define como el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Dicho en otros términos, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso.

1.3.2. OBJETIVOS DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD

- Crear una cultura de enseñanza incesante en la gestión de las organizaciones
- Verificar el cumplimiento de metas y objetivos planteados
- Medir el rendimiento de las empresas
- Ofrecer a los clientes productos o servicios de mayor calidad
- Mejorar permanentemente los procesos de producción
- Reducir las incidencias negativas de producción y servicio al cliente

1.3.3. IMPORTANCIA DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD

Los estándares de calidad en una empresa son indispensables ya que le permiten conocer a la organización cuáles son sus fortalezas y debilidades y de esta manera saber en que área se está fallando y tomar medidas correctivas a tiempo permitiendo la eficacia y eficiencia de la misma en todas las áreas y departamentos. Con el único propósito de ser una empresa competidora dentro del mercado.

La importancia de los estándares de calidad se basa en su organización, planificación, y, capacitaciones que se realicen ya que esos son los pilares fundamentales para el desarrollo de la misma de una empresa.

1.3.4. SISTEMAS DE CALIDAD

Un sistema de gestión de calidad debe comprender la estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos, los documentos que necesitamos para alcanzar los objetivos de la organización para proveer mejoramiento de productos y servicios y para cumplir los requerimientos de nuestros clientes.

Desde otra perspectiva un sistema de gestión de calidad es un ciclo de varios procedimientos que le permiten a la organización tomar medidas correctivas y buscar alternativas para mejorar la calidad en los procesos de producción y la calidad en cuanto tiene que ver con la atención al cliente, cabe recalcar que un **SGC** no solo se debe incorporar en grandes organizaciones por el contrario se lo puede utilizar para cualquier tipo de negocio ya que es una decisión de cada empresa.

Figura No. 4

VENTAJAS DEL SISTEMA DE CALIDAD⁶



⁶ Enríquez Palomino Antonio Implantación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.

1.3.4.1. NORMAS ISO 9000:2008. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La función principal de las ISO es buscar la estandarización de normas, productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

Los organismos de normalización de cada país producen normas que se obtienen por consenso en reuniones, donde asisten representantes de la industria y de organismos estatales.

Las Normas ISO 9000 no se definen como debe ser el Sistema de la Calidad de una empresa, sino que fija requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de la calidad.

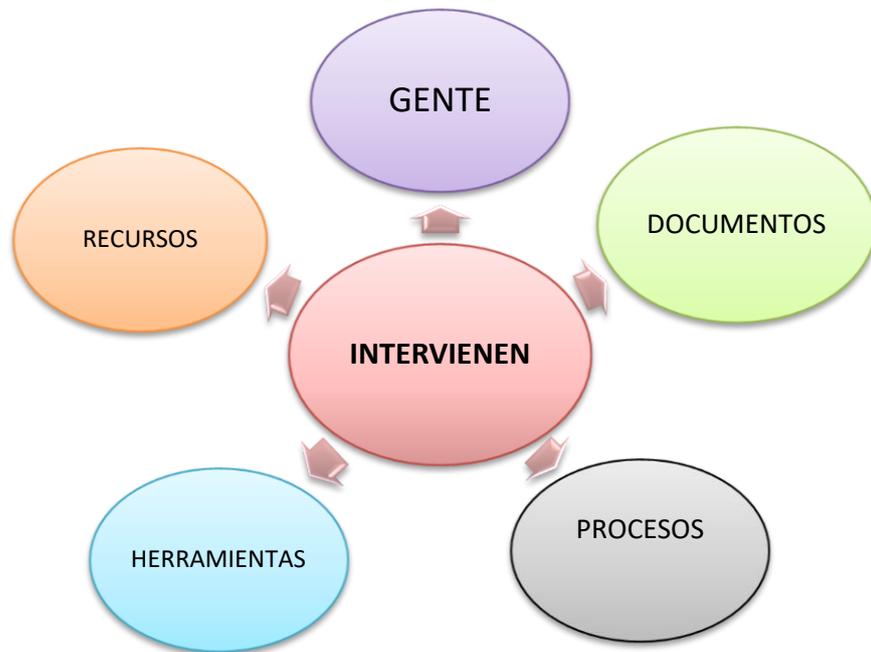
ISO 9000: Provee lineamientos para elegir con criterio una de las normas siguientes:

- **ISO 9001.-** Abarca la calidad de diseño, la producción, la instalación y el servicio post-venta.
- **ISO 9002.-** Restringe la calidad, ya que abarca sólo la calidad en la producción y la instalación.
- **ISO 9003.-** Es aún más restringida puesto que abarca sólo la inspección y ensayos finales.
- **ISO 9004:** Esta norma establece los requisitos de un sistema de la calidad para obtener esta garantía.

Las normas ISO elaboradas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), específica los requisitos para un **Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)** que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.

Figura No. 5

Quienes Intervienen en el Sistema de Gestión de Calidad”⁷



1.3.4.2. INTENSIONES DE LA ISO 9001:2008

Dentro de las ISO 9000 es necesario mencionar:

- Prevención
- Consistencia y formalidad
- Optimizar el recurso humano
- Satisfacción al cliente

Dentro de la satisfacción al cliente podemos visualizar el siguiente gráfico

⁷ SUMMER Donna, Administración de la Calidad. México Edición 2009.

Figura No. 6

SATISFACCIÓN AL CLIENTE⁸



Figura No. 7

1.3.4.3. ELEMENTOS DE LA ISO⁹



⁸ Andrés Senlle, Eduardo Martínez ISO 9000-2000 Calidad en los servicios 2009.

⁹ <http://nuevasideas21.blogspot.com/2010/09/norma-iso-90012008-elementos-de-la.html>.

1.3.4.4. LOS 8 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los principios de gestión de calidad son experiencias colectivas, que deberían ser utilizados por los gerentes de las organizaciones conjuntamente con especialistas de todo el mundo para lograr un desempeño eficaz y eficiente en las empresas.

Los ocho principios están definidos en la norma ISO 9000:2008- Sistema de Gestión de Calidad- Fundamentos y Vocabulario

- 1. Organización enfocada a los clientes.-** Las organizaciones deben esforzarse al máximo con la atención que brindan a sus clientes ya que ellos son el pilar fundamental para la misma, satisfacer sus necesidades es la clave para que el cliente sea fiel a la empresa.
- 2. Liderazgo.-** los líderes son personas capaces de dirigir a varios grupos para guiarlos influir en sus emociones para que permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.
- 3. Participación del personal.-** El personal de todos los niveles, son la cabeza de la empresa y deben estar bien comprometidos con la organización para que esta se maneje de la mejor manera.
- 4. Enfoque basado en procesos.-** Un efecto positivo solo se logra con actividades, y recursos eficientes cuando se comprometen y se tramitan como un proceso.
- 5. Enfoque en el sistema para la gestión.-** Identificar, comprender y gestionar los asuntos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una empresa.
- 6. Mejora continua.-** Deber ser un objetivo de permanente, constante y de calidad para la empresa.

- 7. Enfoque basado en hechos para toma de decisiones.-** Las decisiones se toman en base a un exhaustivo análisis de la investigación.
- 8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.-** Una empresa y sus proveedores son interdependientes y una relación buena y beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.3.5. NORMA ISO 9001

Es un procedimiento de trabajo que permite mejorar la calidad y satisfacción del consumidor. La ISO 9001:2008, que ha sido adoptada como modelo a seguir para conseguir la certificación de calidad, cada empresa debe contar con un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

1.3.5.1. REQUERIMIENTOS BASADOS EN LA ISO 9001:2008

1.3.5.2. Objeto y Campo de Aplicación

“Las Normas ISO 9001:20008 especifica los requisitos para un Sistema de Calidad de Gestión de la Calidad y está enfocada a socorrer a las organizaciones, a establecer un sistema para la Gestión de Calidad cuando tenga la necesidad de:

- Explicar que tiene la capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan las exigencias de sus clientes.
- Ampliar la satisfacción de sus clientes mediante la aplicación eficaz del sistema

Los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2008 son genéricos y es posible aplicarlos a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto abastecido.

1.3.5.3. Normatividad de Referencias

El propósito de la Norma Internacional ISO 9001:2008 es instaurar objetivamente, que el Sistema de Gestión de la Calidad enfocado al Cliente implantado en la Organización sea desarrollado en el marco de la Norma Internacional ISO 9001:2008.

1.3.5.4. Términos y Definiciones

La Norma Internacional ISO 9001:2008 se apoya en la Norma ISO 9000:2008 para consolidar los términos y definiciones que se utiliza para su aplicación, por consiguiente, es necesario que los interesados en la Implantación de esta norma comience este proceso por el estudio de las definiciones de la calidad y dar a conocer al resto de la empresa.

1.3.5.5. Sistema de Gestión de la Calidad

Requisitos Generales.- Conocer con precisión cuáles son los procesos que se ejecutan en la organización, para desempeñar la misión que ha dado lugar a que hayamos integrado esta unidad de negocios.

Para cada proceso debemos determinar de acuerdo a los siguientes gráficos:

Figura No. 8

Proceso del Sistema de Gestión de Calidad

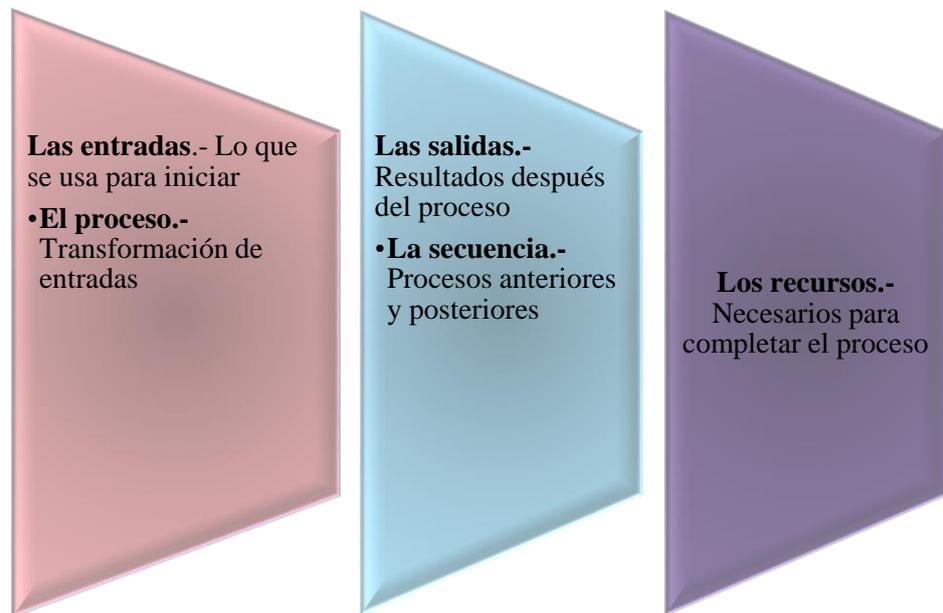
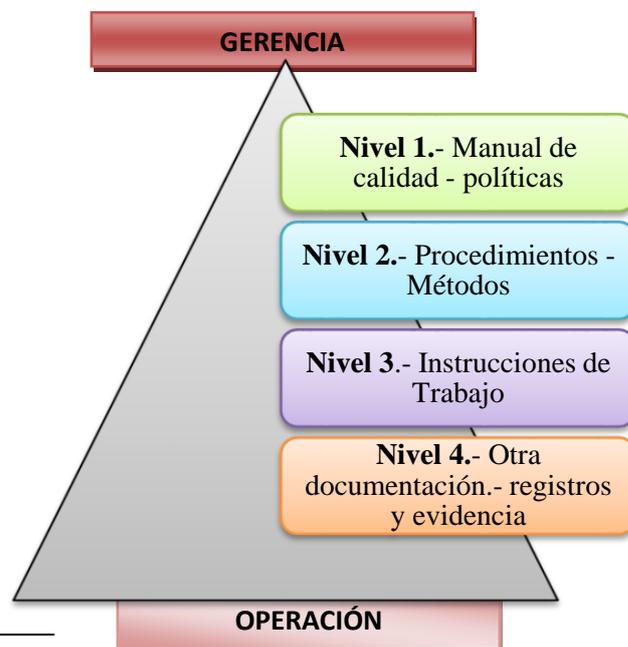


Figura No. 9

1.3.5.6. Sistema de Gestión de Calidad: requisitos de la documentación¹⁰



¹⁰ Ríos Giraldo Mauricio Ricardo, El talento Humano en los Sistemas de Gestión, Segunda Edición.

Manual de Calidad

El manual de calidad es un documento general de aplicación a todas las áreas de la empresa en el cual se permite especificar la política de calidad de la organización y la conformación necesaria para conseguir los objetivos de fortalecimiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa.

El cual puede contar con revisiones encontradas por la misma o sugerencias por el cliente, la gestión de todo mecanismo implicado en el logro de la Calidad.

- Cuestiones que se han implantado
- Define el alcance y los elementos de sistema de gestión de calidad
- Única referencia oficial.
- Destina autoridad y responsabilidades
- Unifica comportamientos de decisión y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- Es una herramienta para la Formación y la Planificación de la Calidad.
- Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

Control de Documentación

Instaura una técnica para controlar los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad enfocado al Cliente que defina los medios para:

- Establecer los niveles de firmas para la elaboración revisión y aprobación de los documentos de calidad.
- Certificar los documentos antes de su emisión, y
- Revisar y actualizar documentos cuando sean necesarios.

Control de los Registros

Establece, mantiene y controla los registros que proporcione evidencia de conformidad con los requisitos y de la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad enfocado al Cliente

- Solicita establecer un procedimiento documentado y obligatorio
- Estipular un lugar para que funcione como archivo histórico.
- Establecer las acciones necesarias para que los registros permanezcan legibles.

1.3.5.7. Responsabilidad de la Dirección

El triunfo de cualquier propósito de administración y progreso solamente puede confirmarse cuando existe una responsabilidad evidente de la dirección para que se lleve a cabo hasta alcanzar el objetivo formulado.

El liderazgo, el compromiso y la participación activa que muestre la dirección son esenciales para el éxito del sistema de gestión de la calidad enfocado al cliente para lograr beneficios que alcancen a todas las partes interesadas.

Enfoque al Cliente ¹¹

Estudiar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes. En el momento de diseñar los productos y planificar su distribución es necesario conocer previamente lo que el cliente espera del mismo y de la propia empresa.

Este enfoque se lo debe destinar tanto al cliente interno como externo.

¹¹ Abelló Gómez René Francisco, 8 Pasos Hacia la Calidad en el Servicio, tercera Edición.

Política de Calidad

Es el documento base para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, marcará las directrices generales para la planificación del sistema y orientará a toda la organización hacia la satisfacción del cliente.

Planificación

Es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente

Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

Delimitar y anunciar a los colaboradores de la organización las responsabilidades y autoridades de cada puesto, con el fin que cada persona las conozca claramente y le permita ayudar en la obtención objetivos de calidad y establecer su participación, motivación y compromiso.

Revisión de la Dirección

Esta revisión consiste en el análisis de los resultados aportados por el sistema de calidad y en la toma de decisiones para actuar y promover el cumplimiento de la política, los objetivos de calidad para proveer los recursos necesarios en el desempeño eficiente y eficaz del sistema.

1.3.5.8. Gestión de los Recursos

Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional consiste en una serie de actividades que sirven para apreciar y expresar de manera justa nuestras propias emociones y las de otros y para emplear nuestra sensibilidad a fin de motivarnos, planificar y realizar de manera cabal nuestra vida.

El término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas.

Provisión de Recursos

Respalda una gestión eficiente y eficaz de los recursos con objeto entre otras razones de minimizar costes y satisfacer tanto a clientes como resto de las partes implicadas.

Talento Humano

Elegir personal competente para desarrollar trabajos que impacten en la calidad de los resultados del sistema de gestión de calidad enfocado al cliente.

Infraestructura

Una infraestructura adecuada para los procesos realizados en la empresa, es ideal para alcanzar los objetivos de calidad y la conformidad de los productos y procesos requeridos por los clientes.

Ambiente de Trabajo

En la actualidad muchas empresas han convertido sus ambientes de trabajo en un lugar de convivencia con todas las comodidades que puede tener cualquier persona en su hogar cambiando el esquema tradicional de trabajo.

El ambiente de trabajo debe tener una influencia positiva en la motivación, satisfacción y para los colaboradores.

1.3.5.9. Realización del Producto

Para la realización del producto es necesario:

- **Planificación de la realización del producto**

Determinar e implantar planes para realizar todos los procesos debe ser primordial para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes internos y externos.

- **Procesos relacionados con el cliente**

Establece los requisitos que deben contemplar las empresas en todos los procesos necesarios para la realización de sus productos o la prestación de sus servicios. Dejando a un lado el apartado

- **Diseño y desarrollo**

Fomentar procedimientos de control, verificación y validez, del diseño y desarrollo del producto de tal manera que se obtenga seguridad al cumplir con todos los requisitos especificados por el cliente, organismo de gobierno y estatutos de ley.

- **Compras**

Adquirir proveedores confiables que cumplan con los requisitos solicitados por la organización y que a su vez, estos sean incorporados en el proceso de producción con la seguridad de que el producto final cumplirá los requisitos del cliente.

- **Producción y prestación de servicios**

Establecer los medios de producción y prestación del servicio que lleven a cabo bajo condiciones controladas en todas las etapas del proceso.

1.4. CONTROL ESTADÍSTICOS DE PROCESOS¹²

1.4.1. CONCEPTO

El proceso estadístico permite proporcionar una mejor optimización para un mejor desempeño en los procesos usando una colección de las herramientas (estadísticas) para:

- Datos y análisis del proceso.
- Fabricación de inferencias sobre comportamiento de procesos.
- Toma de decisión.

1.4.2. PROPÓSITO DE CONTROL ESTADÍSTICO DEL PROCESO

El propósito principal del control estadístico es conocer y eliminar las causas de los problemas en los procesos para que de esta manera sean de calidad.

1.4.3. APLICACIONES DEL CONTROL ESTADÍSTICO DEL PROCESO

El Control Estadístico del Proceso puede ser aplicado a cosas, personas y actos ya determinados, al igual que analiza rápidamente las causas capaces de originar desviaciones con la finalidad de no volver a presentarse en el futuro.

1.4.4. FACTORES PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS

Existen cuatro factores para el Control Estadístico del Proceso que son:

- Cantidad
- Tiempo
- Costo
- Calidad.

¹² Acuña Acuña Jorge, Control de la Calidad un Enfoque Integral y Estadístico, Segundo Edición 2010.

Su aplicación va directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el alcance de la productividad de los recursos empresariales.

1.4.5. VENTAJAS DE CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS

- Establecer medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes.”¹³

1.4.6. HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO ESTADÍSTICO

Las siete herramientas de Ishikawa son:

- Diagramas de causa-efecto
- Flujogramas
- Diagrama de Pareto
- Diagramas de causa-efecto
- Los Histogramas
- Diagramas de dispersión
- Las Hojas de control

“Cada una de estas herramientas son de gran ayuda dentro de una organización, ya que permite conocer de manera oportuna los resultados deseados, a más de ello son de fácil ejecución.”

1.5. CIRCULOS DE CALIDAD¹⁴

1.5.1 CONCEPTO

Los círculos de la calidad son técnicas que se utilizan en la gestión de las empresas en las que los diferentes equipos de trabajo tratan de encontrar alternativas, soluciones a las

¹³ GUTIERREZ Humberto, Control Estadístico de Calidad, México, 2004.

¹⁴ <http://almez.pntic.mec.es/acerez1/circuitos.htm>.

falencias detectadas en las áreas específicas o para innovar o mejorar algún aspecto de la que no esté acorde en la organización.

1.5.2. OBJETIVOS DE LOS CÍRCULOS DE LA CALIDAD

Mejorar el proceso de elaboración de un producto o prestar un servicio que satisfaga al cliente optimizando el recurso humano y materiales de la organización.

1.5.3 BENEFICIOS DE LOS CIRCULOS DE LA CALIDAD

- Corregir a tiempo errores detectados
- Mayor comunicación del talento humano en la organización
- Aumentar la motivación a los trabajadores
- Analizar de una manera más eficiente las propuestas de la dirección

1.5.4. ETAPAS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

1. Identificación de los problemas
2. Análisis del problema y recopilación de la información
3. Búsqueda de la solución
4. Selección de una solución
5. Presentación de la solución a la gerencia
6. Ejecución de la solución
7. Evaluación de la solución

1.5.5. CICLO DE LA CALIDAD El ciclo PHVA de mejora continua se basa en los siguientes apartados

Figura No. 10



Los pasos del Ciclo PHVA necesitan compilar y estudiar una cantidad importante de datos, para lograr el objetivo de mejora se debe ejecutar adecuadamente las mediciones necesarias para alcanzar un consenso tanto en la definición de los objetivos, como también de los indicadores apropiados.

1.5.6. LOS 14 PUNTOS DE DEMING¹⁵

Los catorce puntos de la filosofía de Deming son:

- 1. Crear constancia de propósito.-** Permite mejorar productos y/o servicios. Tiene como significado crear un plan de negocios ya sea a corto, mediano o largo plazo.
- 2. Adoptar la nueva filosofía.-** Es necesario para ingresar a una nueva era económica, constituir un liderazgo enfocado al cambio. La calidad no se produce por la inspección, sino por el mejoramiento del proceso.

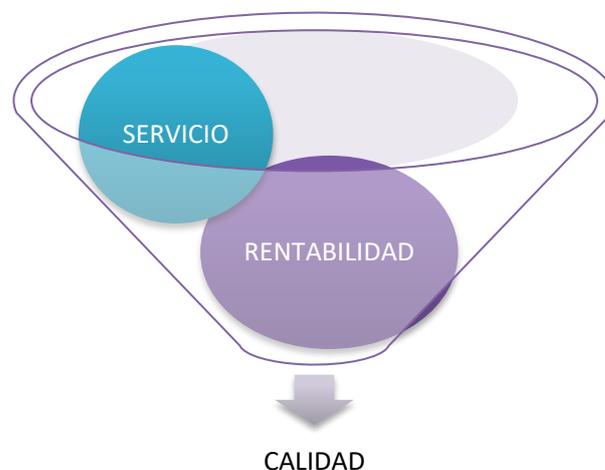
¹⁵ <http://www.slideshare.net/Jajokaza/14-principios-de-deming-16548759>.

3. **Terminar con la dependencia de la inspección.-** Se debe tener en cuenta que la inspección siempre va acarrear gastos para la institución, además de ser ineficaz, tardía y costosa, la nueva meta de la inspección es auditar para detectar cambios en los procesos al igual que comprobar medidas preventivas.
4. **Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los procesos.-** La calidad está regida en la eficacia de los procesos, por lo tanto la calidad tiene su precio pero garantiza la fidelidad de los clientes.
5. **Mejorar el sistema de producción y de servicios.-** Se lo debe hacer de manera firme y permanente para mejorar la calidad y productividad, de la misma manera se disminuye gasto al eliminar errores y desperdicios en la procesos de producción.
6. **Entrenamiento del trabajo.-** En la actualidad se tiene colaboradores con poco o sin conocimiento. Uno de los problemas del adiestramiento de los colaboradores es estandarizar cual es un trabajo aceptable o cual no lo es.
7. **Adoptar y establecer el liderazgo.-** El facilitador debe ser una persona que brinde alternativas a los colaboradores en las tareas diarias y dar a conocer a la administración las cosas que se tienen que mejorar.
8. **Eliminar temores.-** Los temores son los más influyentes en la obtención de la mejora de calidad, puesto que algunos administrativos no tienen claro su trabajo, por lo tanto no saben lo que se debe hacer entonces hacen mal su trabajo por miedo a preguntar.
9. **Romper la barrera entre los departamentos.-** El romper barreras no es más que compartir la información con los demás departamentos a tal punto que toda organización tenga a tiempo los datos necesarios para su progreso.
10. **Eliminar slogans y exhortaciones.-** La excelencia impresa en un slogan tensiona a los colaboradores a tal punto que no realizan de manera óptima su trabajo es preferible que la administración asuma la responsabilidad publicando carteles donde se demuestre que con esfuerzo se puede lograr mejorar el sistema.

- 11. Eliminar estándares y metas numéricas.-** el tener estándares y metas numéricas sustituye al liderazgo. Este tipo de metas ocasiona que se realice una gran cantidad de productos pero con poca calidad.
- 12. Eliminar barreras que impidan alcanzar el orgullo al colaborador.-** El colaborador se debe enterar cuando un trabajo está bien hecho, para ello tanto los inspectores como jefes deben constantemente comunicar a los colaboradores la calidad que éstos ponen en la ejecución de cada actividad que realizan.
- 13. Involucrar un programa activo de educación.-** Es necesario capacitar al personal en lo referente al uso de las estadísticas, para incorporar métodos sencillos de tal modo que el colaborador pueda llevar un control diario.
- 14. Implicar a todo el personal en la transformación.-** Los administrativos necesitan la ayuda de un experto, pero el mismo no puede asumir la responsabilidad de la administración. El experto debe colaborar en la creación de programas estadísticos para que se desarrolle una estructura de calidad, capacitando a los instructores.

1.5. CALIDAD DE SERVICIOS¹⁶

Figura No. 11



¹⁶ Scherer Leibol Oliver A, El Cliente y la Calidad en el Servicio 2010.

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad, usualmente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

1.6.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.

Entre las principales característica de los servicios se encuentra:

- Los servicios tiene efectos.
- Fiabilidad habilidad que permite establecer el servicio de forma confiable.
- Capacidad de Respuestas disposición para la atención con el cliente.
- Elementos tangibles infraestructural, materiales, equipos, personal, deben ser agradables.
- Profesionalidad destreza necesaria para el cumplimiento del servicio.
- Cortesía consideración, amabilidad, respeto del personal en contacto
- Credibilidad honestidad en el servicio que se brinda
- Seguridad inexistencia de riesgos
- Comunicación mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender así como escucharles.
- Accesibilidad fácil de relacionar
- Comprensión del cliente conocer las necesidades del cliente para logra su plena satisfacción.

- No existe producción de servicios sin la existencia del cliente
- La creación de valor a lo largo del proceso de producción tiene lugar a través de instrumentos difícilmente contables.
- La participación conjunta de los clientes y colaboradores en el proceso del servicio, la incertidumbre respecto a su rendimiento cuantitativo y cualitativo.

1.6.2. CLASIFICACIÓN DE SERVICIOS

Los servicios son actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la política moderna, para llegar a ser una empresa enfocada al cliente se debe, realizar grandes cambios por parte de los colaboradores, sin embargo la iniciativa debe empezar desde la alta dirección.

La transmisión de servicios al estar enfocada al cliente se debe conocer ¿Quiénes son?, y para ofrecer Calidad en el Servicio, a demás se debe saber a quienes estamos ofreciendo.

1.6.3. FUNDAMENTOS DEL SERVICIO

1. **Personal competente.-** El cliente debe tener la posibilidad de encontrar respuestas seguras, precisas, correctas a todas sus inquietudes. Ellos deben percibirnos como seres que saben lo que están haciendo.
2. **Servicio libre de errores.-** Al venir los clientes a nuestra organización se debe satisfacer sus necesidades sin trabas ni obstáculos. Para el cliente las excusas no son valederas, por lo se tiene que ser concreto en las respuestas que se dé como también pronto en el servicio que se desee otorgar.
3. **Ágil y puntual.-** Para dar un servicio de calidad, debemos hacerlo con precisión, entregando un producto y/o servicio cuando el cliente lo requiere, manteniendo nuestra garantía de calidad.

4. Cortesía y actitud.- Es un conjunto de comportamientos originados en el respeto al cliente, haciendo sentir bien a otra persona en un marco de buenos modales. Se puede lograr mucho con:

- Sonreír con el cliente puesto que le está diciendo que le agrada su visita y sobre todo que está contento de servirle.
- Al decir por favor, demuestra cordialidad.
- Al decir gracias confirma el privilegio que fue servirle.
- Cuando lo llama del nombre o título demuestra la atención personalizada que se le está dando.
- Si se pone de pie enseña al cliente lo especial que es.
- Si usted agrega un valor a su trabajo, la empresa, usted y el cliente ganan.

1.6.4. EL ROL DEL PERSONAL

Los colaboradores deben sentir a la empresa como suya a tal punto que cada uno se empodere de su área de trabajo esto permite.

- Saber lo que desea su cliente interno.
- Desarrollar las actividades con eficacia y eficiencia
- Tomar medidas correctivas para el beneficio del cliente
- Atención excelente a sus clientes internos.
- Cumplir los requisitos para la atención al cliente.
- Satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como externo

1.6.5. DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO¹⁷

Figura No. 12



1.6.6. LA RELACIÓN CON EL CLIENTE: UNA TAREA EMOCIONAL

Totalmente la principal fuente de ingresos de una empresa son sus clientes. Sin embargo, debido a que el mundo de los negocios está cambiando, sobre todo como resultado de la integración de nuevas tecnologías en las relaciones entre empresas y clientes, la competencia se hace cada vez más dura y, en consecuencia, los clientes pueden elegir a sus proveedores o cambiarlos por eso hay que tratarles de la mejor manera para lograr satisfacer sus necesidades. Transformar a un cliente en un cliente fiel es cinco veces menos costoso que atraer nuevos clientes por tal motivo ahí que diseñar constantemente estrategias para mantener satisfechos a los clientes.

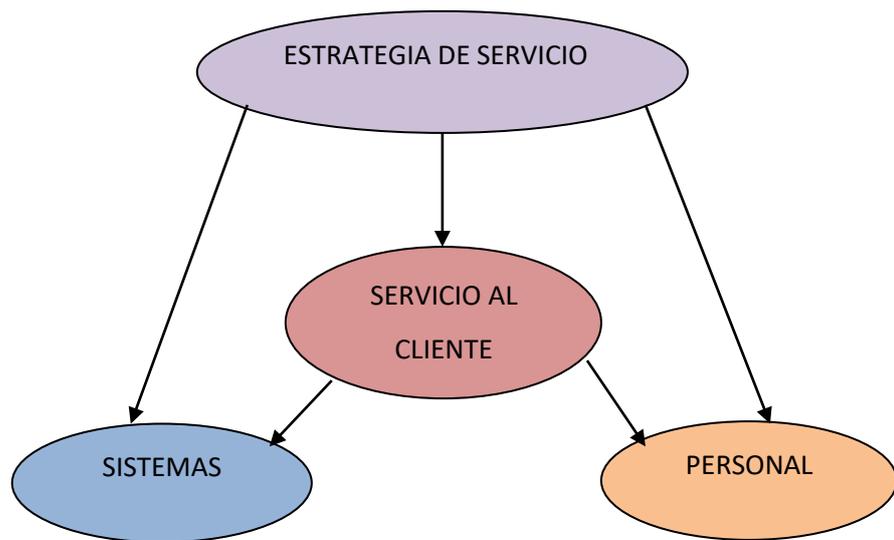
Quejas.- Los clientes son recurrentes de calidad y desean que se lo haga con la máxima brevedad, entonces para encontrar una solución es necesario:

¹⁷ <http://servimetrica.blogspot.com/2004/11/los-cinco-factores-o-dimensiones-de-la.html>.

- Escuchar atentamente
- Demostrar empatía
- Identificar el problema
- Asumir la responsabilidad
- Buscar alternativas
- Solucionar problemas.

1.6.7. TRIÁNGULO DE SERVICIO¹⁸

Figura No. 13



Se debe tener en cuenta que para implementar la calidad en el servicio, lo primordial en este triángulo es el cliente pues se considera como un factor clave para la consecución de las metas dentro de una empresa, mediante estrategias de servicio y sistemas de entrega a cliente externos se puede obtener resultados positivos en una organización.

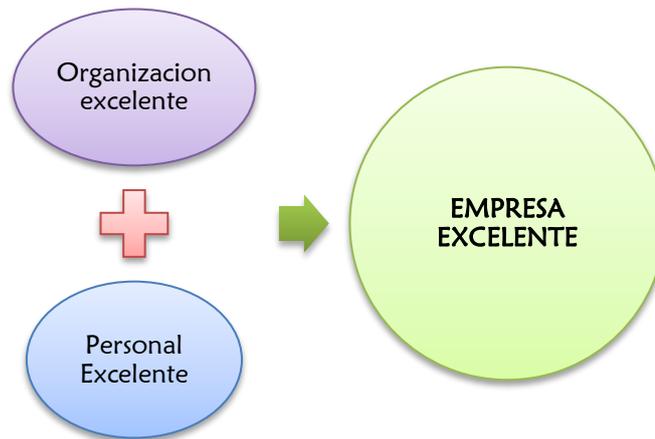
¹⁸ <https://www.google.com.ec/search?q=triangulo+de+servicio&tbm>.

1.6.9. OCHO PASOS QUE ASEGURAN UN SERVICIO DE CALIDAD

- 1. Definir una estrategia de servicio.-** Para cada segmento de mercado se debe definir un nivel de calidad, es decir; una promesa de servicio que se hace al cliente de la empresa.
- 2. Comunicar esta cualidad al cliente.-** La comunicación que se le oferta al cliente influye en la gestión de mejora de expectativas.
- 3. Definir estándares de calidad claros y concretos.-** Comenzar con la definición “el cliente que quiere...” y luego definir las tareas a realizarse y los métodos a emplear.
- 4. Diseñar sistemas de servicio enfocados al cliente.-** Una sonrisa y buena actitud no siempre son suficientes, y para complementar éste servicio se necesita:
 - Rapidez y eficiencia en los servicios requiere equipo, métodos, procedimientos enfocados a este objetivo.
 - Un buen sistema de corregir estándares altos es diseñar el proceso que el cliente ha de seguir para conseguir el servicio.
 - Pensar que puede fallar en cada fase
 - Adquirir la experiencia y los métodos necesarios para evitar los errores.
- 5. Comunicar los estándares de calidad a los empleados.-** Hacer bien la primera vez es lo ideal, por lo que comunicar los estándares de calidad adoptados.
- 6. Buscar posibles errores para conseguir cero defectos.-** La mejor manera de evitar errores es preventivos
- 7. Medir los resultados.-** El juez de la calidad de un servicio es el cliente
- 8. Innovar.-** La tendencia a los servicio “es cada vez más”.

EMPRESA EXCELENTE¹⁹

Figura No. 14



Para tener una magnífica organización se debe tener una excelente planificación miscelánea con personal muy eficiente.

ORGANIZACIÓN EXCELENTE

Figura No. 15



¹⁹ ANDRADE Raúl, Calidad Total, Riobamba, Espoch, 2011.

Independientes La organización excelente se la obtiene en base a la combinación de miembros exigentes que no es más que la gerencia no conformista y la organización abierta efectuada como las necesidades independientes del colaborador y del cliente.

PERSONAL EXCELENTE

Figura No. 16

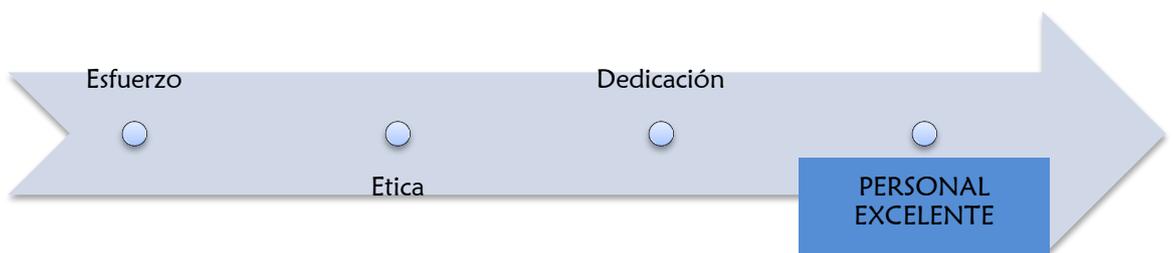


Figura No. 17



CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA PANADERIA LA VIENESA

2.1. IDENTIFICACION DE LA PANADERIA LA VIENESA

Gráfico No. 1



2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA PANADERIA LA VIENESA

La panadería “La Vienesita” fue fundada en el año 1930 por el Sr. Gilberto Brito Rodríguez el mismo que al ver la venta de pan como un negocio hace una inversión en maquinaria Alemana para tener una producción de calidad, la misma que hasta el día de hoy ha sido una característica de la panadería.

En el año de 1980 el Sr. Gilberto Brito después de 50 años de mantenerse frente de la administración de la panadería “La Vienesita” decide que ya es hora de descansar y que la panadería debería cambiar de dueño por tal razón buscando que su sacrificio no caiga en manos equivocadas vende el negocio a su hijo el Sr. José Brito poniéndose al mando de la administración, con la meta de mantener la calidad y brindar un servicio de excelencia a la ciudadanía de aquel entonces; al cumplir ya sus 20 años de administración de la industria ve conveniente mantener el negocio en la familia, por tal motivo toma la decisión de vender a sus hijos el Ing. Juan Carlos Brito Guerrero y el Ing. Luis Antonio Brito Guerrero. A partir de ese año el negocio fue remodelado, se adquirió nueva maquinaria Alemana, italiana y española, se rediseñó el logo empresarial, se compro coches y se arregló los pisos. Se incremento el número de colaboradores al igual que la producción y

ventas con la finalidad de brindar el producto a la ciudadanía la misma que al ser conocedores de la calidad brindada se incrementó. En la actualidad “LA VIENESA” es una de las panaderías más competitivas en el mercado debido a su gran trayectoria y la única que cuenta con hornos de leña alemanes los cuales permiten la calidad en sus productos, así como su exquisitez especialmente en las palanquetas las cuales son el producto estrella indiscutiblemente.

2.1.2. UBICACIÓN

La Vienesita, se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba cuenta con 2 sucursales de atención comprendidas en la matriz y una sucursal en la siguiente tabla se halla detallada la ubicación geográfica de la Panadería la Vienesita.

Tabla No. 1

UBICACIÓN \ AGENCIA	MATRIZ	SUCURSAL
CANTON	Riobamba	Riobamba
PARROQUIA	Veloz	Veloz
BARRIO	La Merced	Avenida
DIRECCION	Larrea 21-26 y Guayaquil	Avenida Daniel León y Uruguay
TELEFONOS	032 961690	098818316
DIAS DE ATENCION	Lunes a Domingo	Lunes a Domingo
ATENCION LUNES A SABADOS	04:00 AM a 19:00 PM	06:00 AM a 20:00 PM
DOMINGOS	04:00 AM a 09:00 PM	15:00 PM a 20:00 pm
SECTOR	Urbano	Urbano

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui
Fuente: Panadería “La Vienesita”

2.1.4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1. Situación técnica

La Panadería “LA VIENESA” se dedica a la producción y comercialización de productos derivados de la harina así como también cuenta con una gran línea de pastelería dentro del cantón Riobamba, comprendiendo varios parroquias de las misma, además ciertos cantones de la provincia de Chimborazo.

“LA VIENESA” al contar con una planta de producción que presta las condiciones necesarias para la elaboración de un producto de calidad dentro del tiempo requerido, cumpliendo con los estándares de calidad, cuenta también con maquinaria en perfectas condiciones con una capacidad instalada del 100%, para la producción requerida para el área de ventas.

Todos estos antecedentes han hecho que la Panadería cumpla con las metas y objetivos planificados antes de iniciar cada ejercicio económico.

2. Situación Financiera

En este momento la panadería “LA VIENESA” No posee ningún crédito, puesto que se basta con los ingresos que esta genera y la falta de un proyecto de inversión ha logrado que este no se efectúe. Al enfrentar gastos y problemas financieros los ingresos diarios de la panadería son suficientes para el cubrirlos en su totalidad y mantener utilidades. El pago de sueldos se lo realiza de forma mensual y el pago de proveedores mediante el cumplimiento entrega-recepción.

3. Situación Administrativa

La Administración de la Panadería “LA VIENESA” está a cargo del Ing. Brito Guerrero Juan Carlos junto a su hermano Brito Guerrero Luis Antonio, quiénes como propietarios y administradores cumplen con todo lo necesario para que la Panadería tenga éxito en el

mercado, esto se ha generado gracias a que sus propietarios están pendientes de todas las necesidades de la empresa, además que mantiene excelentes relaciones humanas lo que ha permitido que cada uno de los colaboradores cumpla con sus funciones y obligaciones.

El cumplimiento de metas y objetivos por parte de los colaboradores es necesario para cubrir las necesidades de los clientes manteniendo la calidad del producto.

4. Situación Seguridad Industrial

“LA VIENESA” proporciona todos los implementos para los trabajadores como son uniformes: conformados por pantalones ligeros ,camisetas, guantes al personal de producción, camisetas a vendedores y chompas para los chóferes lo que distingue al personal en el momento de la distribución, en cuanto a la infraestructura, se encuentra en las condiciones adecuadas para el desarrollo de la actividad productiva, la ventilación dentro de la misma es suficiente tomando en cuenta el grado de calor que produce los hornos, además dentro de la planta existe señalización preventiva para evitar accidentes de trabajo.

La seguridad industrial es un factor por el cual la panadería se preocupa por tal motivo tiene proyectos con la finalidad de que los colaboradores se mantenga en óptimas condiciones laborales y de la misma manera se mantenga dentro del cumplimiento de la ley.

La distribución en planta se encuentra en óptimas condiciones, el espacio de producción cuenta con una adecuada distribución de la maquinaria tanto hornos como amasadora , divisora, formadora, y los equipos como son balanzas, y coches de transporte, se encuentran distribuidas secuencialmente evitando pérdidas de tiempo en la producción y desperdicios de la materia prima.

La producción de la empresa del pan se realiza con un horno de piso a leña lo que caracteriza la calidad del producto que actualmente opera en las condiciones adecuadas sin disminuir su producción.

Las maquinarias antes mencionadas actualmente se encuentran operando en óptimas condiciones, y para que no exista días en que la producción se paralice, se realiza verificación de las maquinarias 3 veces por semana por parte del señor Carlos Manzano.

5. Situación Legal

La Panadería “LA VIENESA” cuenta en general con todos los permisos correspondientes por parte de la ordenanza municipal (Patente y Permiso de Funcionamiento), así como también con el permiso otorgado por parte de Ministerio de Salud e Higiene.

Y de esta manera tiene a todos sus colaboradores en constantes capacitaciones y cursos para que manipulen la materia prima de manera adecuada y sobre todo de calidad para sus clientes.

6. Situación Política

La Panadería “LA VIENESA”, cumple con todos los deberes y decretos que realiza que Gobierno, es por ello que siempre está al tanto de todas las disposiciones que se emiten en cuanto al determinar el precio del Pan.

Cuando existen escasos o bajo nivel de producción de la materia prima del pan, realizan convenios para la importación de material subsidiado, y de esa forma no se eleva los precios del Pan.

2.1.5. COMPETENCIA POTENCIAL

Los principales locales que le presentan de algún modo competencia son:

- PAN -VAN
- PANADERÍA LONDRES
- MIGAS Y MIEL
- PANADRIA GRANI'S
- PAN EXQUIPAN

Proveedores

Los proveedores de la panadería “La Vienesa” son seleccionados en base a la calidad de los productos puesto que es necesario materia prima de calidad para obtener productos de calidad. Además los proveedores deben tener la variedad que la panadería así lo requiere al punto de disminuir tiempos de espera en la obtención de materia de prima.

Tabla No. 2

PROVEEDOR	MATERIA PRIMA
Molinos Moderna Alimentos S.A	Harina
Levapan Flesmanf	Levadura
Dismar	Azúcar
Ing. Luis Naranjo	Huevos
Industrias Danec	Mantequilla

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesa”

2.1.6. PLANO DE UBICACIÓN DE LA PANADERIA LA “VIENESA”

Gráfico No. 2



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesita”

2.1.3 CAPITAL

En relación al capital de inicio no se contempla puesto que el promotor de la industria no ha dejado registros, pero en la actualidad este rubro alcanza un monto mayor a 600.000 USD, el cual es un indicador de que es una empresa prospera en nuestra ciudad.

2.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La panadería la vienesa para la ejecución de las distintas actividades de la empresa cuenta con 38 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas de la empresa.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Tabla No. 3

NOMBRE	CARGO
Ing. Juan Carlos Brito Guerrero	Gerente-Propietario
Ing. Luis Eduardo Brito Guerrero	Gerente-Propietario
Lcda. Rosa Elena Hero Vallejo	Contadora
Srta. Ángela María Lalón Jara	Cajera
Srta. Jenny Maricela Sánchez Pesantez	Cajera

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesas”

PERSONAL DE VENTAS

Tabla No. 4

NOMBRE	CARGO
Juan Carlos Brito Balanzategui	Jefe de ventas
José Guillermo Brito Guerrero	Agente vendedor

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesas”

PERSONAL DE PRODUCCION

Tabla No. 5

NOMBRE	Cargo
Manuel Ramiro Armas Martínez	Obrero
Ashqui Escudero Cesar Humberto	Obrero
Luis Eduardo Auquilla Guamán	Obrero
Luis Antonio Auquilla Tene	Jefe de taller
Alex Diario Balseca Quishpi	Obrero
Pedro Adolfo Bonilla Lara	Obrero
Jairo Roberto Caiza Toapanta	Obrero
Víctor Manuel Chuiza Aulla	Obrero
Juan Carlos Freire Mera	Despachador
Edison Carlos Guamushig Tierra	Obrero
Mateo Jonas Gusqui Macas	Jefe de taller
Edmundo Efraín Londo Belema	Obrero
Luis Alfred Londo Belema	Obrero
Marcelo Fernando López Salazar	Despachador
Ángel David Minaya Flores	Obrero
Nabor Montenegro	Obrero
Mario Diego Morocho Morocho	Obrero
Alex David Paredes Jiménez	Despachador
Jaime Edisson Pucha Guamán	Obrero
Juan Manuel Quishpi Colcha	Jefe de taller
Luis Enrique Robalino Cabezas	Jefe de taller
Milton Alfonso Robalino Cabezas	Obrero
Rubén Salcan Poma	Obrero
José Eduardo Samaniego	Servicios generales
Julio Cesar Shagña Salguero	Obrero
Víctor Alonso Silva	Obrero

Junior Javier Soria Aúlla	Obrero
Silvia Verónica Valdez Maigualema	Despachador
Luis Rodrigo Veloz Flores	Obrero
Edison Javier Vilema Vilema	Obrero
Rafael Yungan Aimara	Obrero

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesa”

2.1. ANALISIS ADMINISTRATIVO

2.2.1. ANALISIS ORGANIZACIONAL

2.2.1.1. Planeación

Al realizar el análisis de las áreas de la Panadería “La Vienesa”, he notado que se obtiene los productos en base a las necesidades de los clientes, así; como también por las vistosisidad de los mismos utilizando esto como una estrategia de consumo.

MISION

Elaborar productos de panadería y pastelería de calidad a precios accesibles, con un servicio de excelencia, estableciéndonos en toda la Provincia como la mejor opción para comprar.

VISION

Panadería “La Vienesa” será una empresa altamente competitiva, innovadora y sobresaliente en el mercado Nacional de panaderías y pastelerías alcanzando un alto nivel de desarrollo humano y tecnológico para cumplir con nuestra misión.

VALORES

- Honestidad
- Transparencia
- Humildad
- Generosidad
- Compañerismo
- Autonomía
- Solidaridad
- Liderazgo

PRINCIPIOS

- Calidad
- Honestidad
- Competitividad
- Responsabilidad
- Eficiencia
- Fiabilidad

OBJETIVOS

- Servir de mejor manera a nuestros clientes con un mejoramiento continuo
- Entregar siempre productos de excelente calidad
- Ampliar nuestra línea de distribuidores primero a nivel local y provincial para luego conquistar el nivel nacional
- Mejorar la entrega de nuestros productos a nuestros distribuidores

2.2.1.2. Organización

La Organización está constituida como el establecimiento de la estructura necesaria para el procesamiento de datos, razonado de los recursos, la cual es realizado mediante la

determinación de jerarquías, disposición, reciprocidad y agrupación de actividades, con la finalidad de ejecutar simplificando las funciones del grupo un grupo social, contribuyendo a la matriz de las relaciones por medio de los cuales el colaborador buscar cumplir con las metas y objetivos empresariales a través de la supervisión de la parte directiva y administrativa que el caso de la panadería es el Gerente.

ORGANIGRAMA DE LA PANADERÍA “LA VIENESA”

Figura No. 18



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería "La Vienesa"

2.2.1.3. Dirección

La dirección da paso para conocer la conducta de los colaboradores de la organización de manera individual y grupal facilitando comprender la forma de operación de los diferentes

tipos de estructura, a más de ello la dirección envuelve el uso de cualidad inteligente para un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

La Dirección en la panadería “La Vienesas” se realiza a través de las decisiones tomadas por los dos Gerentes propietarios en pro del beneficio grupal es decir de los colaboradores con visión del cliente.

2.2.1.4. Control

El control es obtenido como un proceso de determinación lo que se está llevando a cabo, misma que tiene como finalidad establecer las medidas correctivas necesarias, evitando de esta forma desviaciones en la ejecución de los planes establecidos.

El control es llevado en base al organigrama de funciones a modo de lograr el cumplimiento de las necesidades de la empresa, además los entes de control supervisan que se dé el mejor tratamiento a la materia prima en el proceso de elaboración del producto.

2.2. ANÁLISIS DEL PRODUCTO

Al realizar el análisis del producto que la panadería presta buscamos la satisfacción plena del cliente interno como del externo, para esto revisamos los principales productos que “La Vienesas”.

GAMA DE PRODUCTOS

Los principales productos de la panadería la vienesa son una extensa variedad en panes y pastelería como:

Tabla No. 6

	Enrollada pequeño •Precio: 0,10 USD
	Churo pequeño •Precio: 0,10 USD
	Bolas de dulce •Precio: 0,12 USD
	Empanadas populares •Precio: 0,12 USD
	Cholas •Precio: 0,12 USD
	Empichados •Precio: 0,28 USD
	Enrollados •Precio: 0,28 USD
	Palanqueta precio 0,18

	Empanadas Populares •Precio: 0,10 Usd
	Cholas •Precio: 0,12
	Rosas •Precio: 0,28
	Cachos •Precio: 0,28 USD
	Muyuelas •0,28 USD
	Pan Danes •Precio: 0,50 USD
	Bola especial de dulce •Precio: 0,28 USD
	Enrollado pequeño •Precio: 0,10 USD
	Churo pequeño •Precio: 0,10 USD
	Briolos •Precio: 0,28
	Pan Integral Dulce •Precio: 0,75 USD
	Pan Integral de Sal •Precio: 0,35
	Palitos •Precio: 0,90 USD
	Molde de pasas •Precio: 0,28 USD

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesa”

2.3. ANÁLISIS OPERATIVO

2.3.1. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Para esta perspectiva los encargados de la administración identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos y metas tanto de los clientes internos como externos de la Panadería.

La cadena de valor de los procesos internos que involucra la panadería empieza desde el Proceso de Innovación la misma que ayuda a identificar las necesidades de los clientes tanto internos como externos, es decir con presentaciones nuevas o nuevo productos, al mismo tiempo que colabora en el conocimiento de las soluciones de las mismas, este proceso es seguido por un período donde el Gerente va a determinar el Proceso Operativo, el cual auxilia en la entrega de los productos de calidad.

Para los principales procesos que manejan la organización en estudio, tales como el cumplimiento de las necesidades de los clientes, aprovisionamiento, planificación, agilidad, veracidad, cumplimiento de políticas y control de la productividad; los indicadores que se utilizan son en base a medidas de costo, calidad, productividad y tiempo

Proceso de Innovación

Es supone que un proceso de creatividad o el considerado valor agregado es el que la panadería añade a un producto ya existente o uno que está por ser lanzado al mercado, este se lo considera en base a los gustos y preferencias de los clientes, su accesibilidad costos y gastos; así entonces medimos en relación a la aceptación del cliente.

Este proceso contribuye a identificar las características de los segmentos de mercado que la panadería desea satisfacer con sus productos, del mismo modo ofrece guía de innovación la misma que le permite a la organización poner ímpetu todos los procesos de investigación, diseño y desarrollo los mismos que dan como secuela productos nuevos.

Proceso Operativo

El proceso operativo empieza con la percepción que tiene el cliente para determinado producto, en cuanto a su sabor, su forma, su presentación y su precio. Para este proceso el Gerente interviene con preguntas realizadas a los responsables del servicio al cliente con la finalidad de detectar disminución de compra, es decir; que necesitamos innovar o crear un producto sustituto para satisfacer de mejor manera a nuestros clientes ya sean estos interno o externos.

Para la ciudad de Riobamba es indispensable considerar indicadores tales como: Servicio al Cliente, satisfacción del cliente, servicio oportuno, efectivo, y eficiente, para de esta manera disminuir tiempo de espera; en este proceso es imprescindible identificar especialmente las características que genera el costo, la calidad, tiempo y la actuación que permitirá entregar mejorar los servicios a los cliente y captar clientes potenciales cumpliendo con el objetivo de brindar un producto de calidad y con un buen servicio.

Al observar el servicio que presta al Panadería “La Vienesa”, notamos su gran preocupación en la satisfacción plena del cliente, por el cual fabrican productos de alta calidad con sabores exquisitos y presentaciones llamativas acompañado sobre todo con un servicio de calidad como complemento.

Es vital tomar en cuenta dentro del proceso operativo los reclamos de los socios por lo que se receptan sugerencias y quejas que algún cliente pudiese sentir en determinado momento, es decir; el tiempo que se tarda en brindar un servicio, si el producto tiene algún defecto o anomalía, si el encargado del servicio se torna grosero o agresivo, o cualquier otro aditamento que hiciere sentir mal al cliente.

Una debilidad que se puede topa en la Vienesa es la existente cola de espera que se encuentra en la matriz en las horas pico donde se encuentra mayormente evidenciado

En el proceso fue evidenciado la presión con la que los colaboradores trabajan a tal motivo que la calidad del producto tiene que ser supervisada por los jefes inmediatos, de este modo se mantiene un producto de buena presentación y con el sabor que el cliente busca. Es

necesario mencionar que los colaboradores que se encuentran en la parte de servicio al cliente por la presión que ejercen los clientes para ser atendidos con la brevedad del caso se sienten frustrados, en vista de esto la panadería la Vienesa tiene como política capacitarlos para cumplir con estas exigencias.

Servicio Post Venta

En punto vamos hacer hincapié en las garantías que ofrece la Panadería en el producto vendido con el fin de lograr en el cliente una satisfacción plena ya sea este interno o externo.

Para que se cumpla el objetivo de la satisfacción plena es necesario que los colaboradores trabajen como un solo equipo, acoplándose uno con otro hasta obtener el cumplimiento de la meta.

2.4. ANÁLISIS DE LA CALIDAD

El análisis de la calidad es realizado a través de una observación directa aplicada a las áreas existentes en la organización, este análisis se considera uno de los más importantes, pues en este punto se consideran a los dos principales actores (Clientes internos- colaboradores y clientes externos- compradores) haciendo de la Panadería una empresa próspera la misma que se encuentra desplegándose día a día dentro de un mercado ocupacional que es en extremo competitivo.

2.4.1. ANÁLISIS BASADO EN LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CALIDAD ISO 9000:2008

Para el análisis calidad según los Principios básicos de la ISO 9000:2008 procedimos a plantear la de técnica del cuestionario el mismo que se aplica en primera instancia al Gerente de la cooperativa para determinar aspectos relativos a la calidad.

2.4.2. Enfoque al Cliente: Principio Básico de la Calidad

Tabla No. 7

INTERROGANTE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
¿Satisface al máximo las expectativas de los clientes al brindar el servicio?	X		En su totalidad
¿Recibe sugerencias de parte de los clientes de la Panadería?		X	Pocas Veces
¿Se analiza constantemente la relación que tiene la Vienesita con los clientes?	X		En su mayoría Si
¿Se conoce de forma clara los requerimientos que tienen los clientes de la Panadería?		X	En su mayoría Si

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesita”

Después de visualizar y analizar las respuestas emitidas por el Gerente de la Panadería “La Vienesita” se ha podido notar que existe una fuerte relación con los clientes y la misma, expresándose de mayor manera en las expectativas que se tiene con el producto y complementándose con la calidad que se atiende, es decir; la Vienesita se enfoca en los clientes considerando que ellos son la base fundamental para el crecimiento de la Panadería.

Para analizar la satisfacción del cliente se ha considerado optar por aplicar una encuesta, la misma que será aplicada a los clientes de la Panadería “La Vienesita”, considerando que existe una media de 350 clientes diarios, entonces nos enfocamos para el cumplimiento del mes.

Para determinar la muestra nos basamos en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{K^2 pqN}{E^2(N-1) + K^2 pq}$$

Siendo:

K²: Coeficiente cuyo valor está en función del nivel de confianza requerido por el investigador. (Porque el nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 90% de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 10%.), en nuestro caso nuestro coeficiente es de 2,72

p - q: Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p=q=0.5 que es la opción más segura. q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p. n: tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

N: El total del universo o el 100% de la población que se va a encuestar, en este caso se considera los clientes que tiene la panadería mediante la estadísticas llevadas por los colaboradores, es decir; 8.500 clientes mensuales

E²: El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella, en nuestro caso es del 10%.

Aplicando la fórmula de la muestra se obtiene que:

$$n = \frac{2.70(0.5)(0.5)(10500)}{(0.03)^2(10500-1) + 2.70(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{7087,5}{10,12}$$

$$n = 700$$

2.4.3. TIPO DE ENCUESTA A UTILIZAR PARA LA INVESTIGACION

2.4.3.1. ENCUESTA PERSONAL:

Para esta investigación utilizaremos la encuesta personal ya que permite que el encuestador obtenga mayor información que con otros medios, mismo que será de mucho beneficio para nuestra indagación, además este tipo de encuestas podemos realizarla tanto en el lugar de trabajo u hogar del entrevistado, a personas que caminan por la calle misma que nos facilitan para nuestro sondeo.

La Encuesta va dirigida a 700 clientes, los mismos que serán seleccionados de forma aleatoria de la Panadería “La Vienesa”

2.4.3.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA PANADERÍA “LA VIENESA”

Pregunta 1

¿Genero?

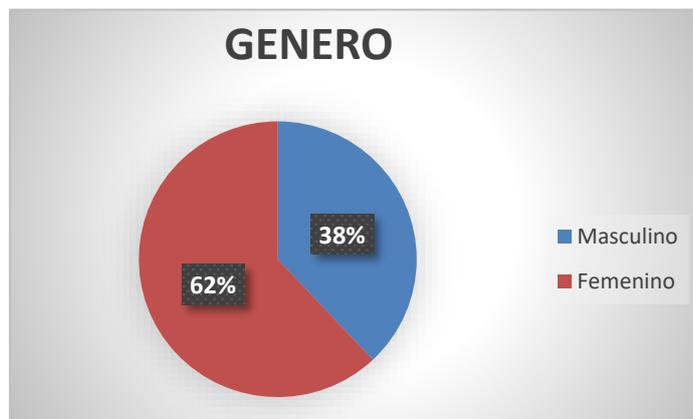
Tabla No. 8

GENERO	TOTAL
Masculino	266
Femenino	434
TOTAL	700

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 3



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “la Vienesas”

Análisis.- En lo referente al género de las personas que son clientes de la panadería “La Vienesas” se ha obtenido los siguientes resultados un 38% de los encuestados son hombres y el 62% son de género femenino esto se deja notar puesto que en nuestro país las personas que se encargan del hogar en su gran mayoría son mujeres, es por eso que el enfoque tiende a ser con más frecuencia en vista del cumplimiento de las amas de casa.

Pregunta 2

¿Cuánto tiempo es cliente de la Panadería “La Vienesita”

Tabla No. 9

TIEMPO	TOTAL
Menos de un año	49
Entre 1-3	147
Entre 3-6	70
Más de 6 años	434
TOTAL	700

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesita”

Gráfico No.4



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesita”

Análisis.- Los clientes de la panadería “La Vienesita” van desde menos de un año hasta generaciones por lo tanto se ha obtenido los siguientes resultados 7% son clientes desde menos del año, 21% de los clientes se encuentran en la fidelidad de entre un año y tres, el 10% son clientes de entre 3 y 6 años entonces un sorprendente 62% enseña que la fidelidad de más de 6 años por lo que es indispensable seguir trabajando en la calidad de productos que se ofrece y se seguirá ofreciendo.

Pregunta 3

¿Por qué consume los productos de la panadería “La Vienesita”?

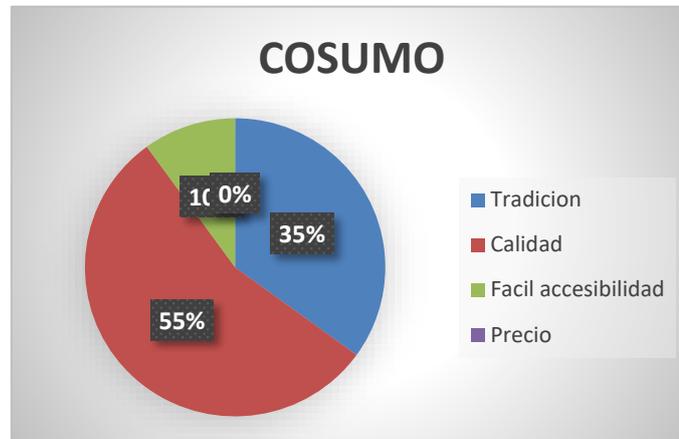
Tabla No. 10

Tradición	245
Calidad	385
Fácil accesibilidad	70
Precio	
TOTAL	700

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesita”

Grafico No. 5



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesita”

Análisis.- Con respecto a la pregunta ¿Por qué consume productos de la panadería “La Vienesita”, los clientes respondieron: un 35% por tradición, un 55% por la calidad que ofrece el producto que en la panadería se ofrece, el 10% por la fácil accesibilidad que se tiene para la obtención de un producto de calidad con gran sabor y en cuestión de precio no es un impedimento para la compra.

Pregunta 4

Su satisfacción con respecto al producto es:

Tabla No. 11

Excelente	315
Bueno	364
Regular	21
Malo	
TOTAL	700

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 6



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Análisis.- Con lo referente a la satisfacción que ofrece el producto de la panadería “La Vienesas” se ha obtenido que el 45% piensa que el producto es excelente, como bueno lo catalogan el 52% de los clientes encuestados, el 3% piensa que el producto es regular y un 0% lo considera malo, haciendo pensar que el producto tiene gran acogida y los clientes se sienten satisfechos con el ofrecimiento de la panadería “La Vienesas”

Pregunta 5

¿Recomendarías el producto a otras personas?

Tabla No. 12

Si	630
No	70
TOTAL	700

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 7



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Análisis.- En relación a sí los clientes recomendarían el producto a otras personas se ha obtenido que un sorprendente 90% por la calidad del producto, el sabor, la calidad y un 10% no lo recomendaría lo que da como aviso de que falta cubrir algún aspecto o por su defecto se encontró con algún altercado que puede ser fortuito

Pregunta 6

¿El personal que le atiende le proporciona un servicio de calidad?

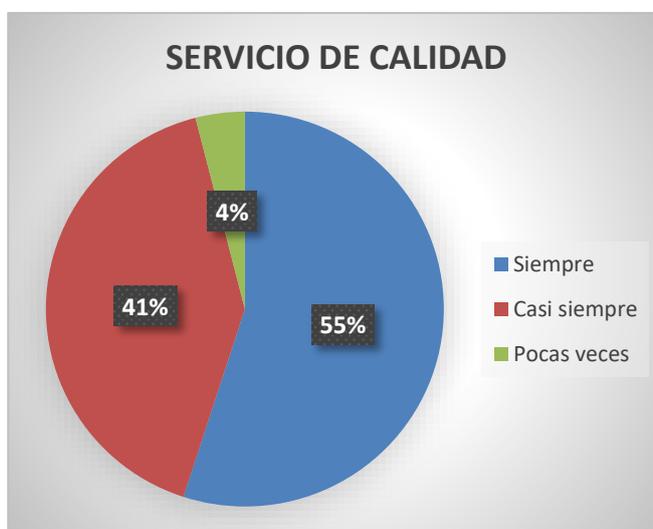
Tabla No. 13

Siempre	55
Casi siempre	41
Pocas veces	4
TOTAL	100

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesa”

Gráfico No. 8



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesa”

Análisis.- Los clientes que fueron encuestados se refieren en un 55% que siempre han recibido un trato y servicio de calidad, el 41% casi siempre por altercados de tiempo o por la demanda que en veces esperan y lamentablemente se termina ocasionando molestias, y el 4% comunica que pocas veces mantienen un servicio de calidad, lo que hace pensar que falta algo para estar con un índice menor de personas insatisfechas.

Pregunta 7

¿El personal le ayuda de manera eficiente con su requerimiento?

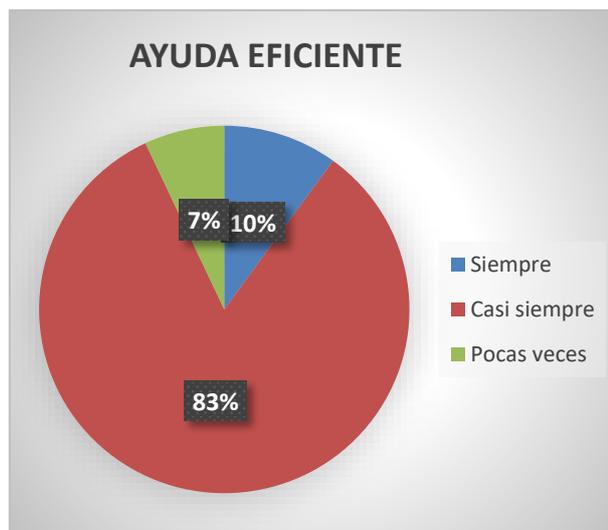
TABLA No. 14

Siempre	70
Casi siempre	581
Pocas veces	49
TOTAL	700

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 9



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Análisis.- En lo referente a ayuda eficiente se tiene que de los clientes encuestado que un 10% de los mismos consideran que el personal le ayuda de forma eficiente, el 83% discurre que casi siempre recibe ayuda de manera eficiente y un 7% pocas veces lo ha recibido, haciendo notar que los clientes no están en un 100% satisfechos con el trato que reciben por parte de los colaboradores de la panadería “La Vienesas”, por tal motivo es necesario que se les capacite de mejor manera o con más frecuencia.

Pregunta 8

¿Considera usted que los productos de la panadería son de calidad?

Tabla No. 15

Si	651
No	
Tal vez	49
TOTAL	700

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 10



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Análisis.- De lo referente a la calidad del producto las personas encuestadas han dado su opinión dando como resultado que el 93% piensa que es de calidad por tal motivo lo consumen y les gusta el producto y un 7% está indeciso al decir que tal vez sea de calidad es decir que mantienen una opinión neutra, pero en realidad no existe un solo cliente que piense que el producto no es de calidad.

Pregunta 9

El precio del producto es:

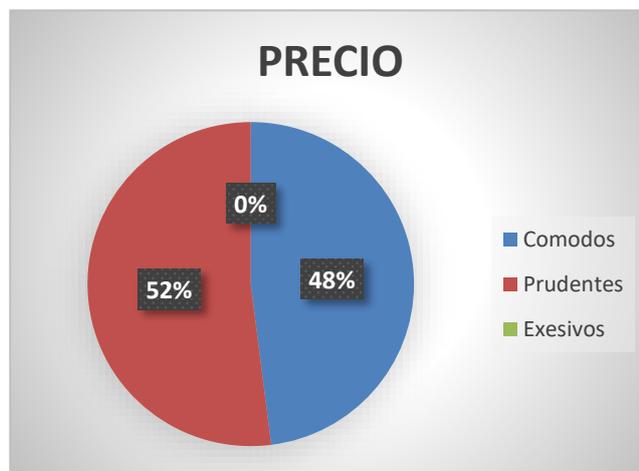
Tabla No. 16

Cómodos	336
Prudentes	364
Excesivos	0
TOTAL	700

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 11



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Análisis.- De lo referente al costo en relación a la calidad del producto y servicio de venta el costo en un 48% comenta que es cómodo, y un 52% son prudentes es decir que no existen clientes que opinen que el costo es excesivo en relación a la calidad de los productos.

2.4.3.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE LA PANADERÍA “LA VIENESA”

Es necesario basarse en la misma técnica de la encuesta para determinar de manera efectiva los diferentes principios de la Norma ISO 9000, los mismos que se encuentran en el interior de la Empresa, por tal motivo es indispensable que sea el personal interno quien favorezca para determinarlo, dentro de los principios de la Norma faltantes donde consta:

1. Liderazgo
2. Participación de la Gente
3. Gestión por Procesos
4. Enfoque del Sistema para la Administración
5. Mejoramiento Continuo
6. Toma de Decisiones
7. Relaciones mutuamente beneficiosa con Proveedores

A continuación se presenta los resultados obtenidos:

Pregunta 1

Genero

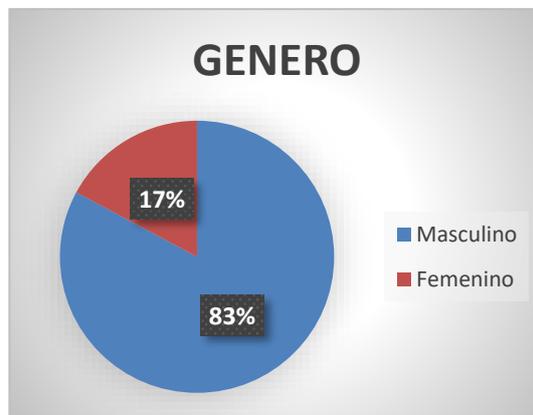
Tabla No. 17

GENERO	TOTAL
Masculino	29
Femenino	6
TOTAL	35

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 12



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Análisis.- Los colaboradores de la panadería “La Vienesas” que se encuentran laborando son en un 83% del género masculino y 17% del género femenino, esto puede darse por el motivo que no existe muchas mujeres que presten servicios de elaboración de pan o pastelería, por tal motivo se las encuentra en mayor número en la parte administrativa como atención al cliente y contabilidad.

Pregunta 2

¿Qué edad tiene?

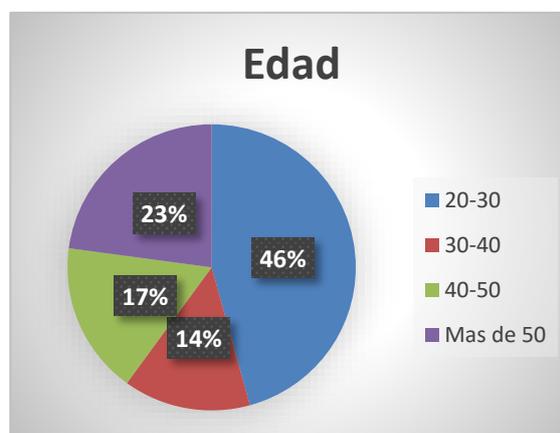
Tabla No. 18

EDAD	TOTAL
20-30	16
30-40	5
40-50	6
Más de 50	8
TOTAL	35

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 13



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Análisis.- En lo referente con la edad los colaboradores han contestado de la siguiente manera; de 20 a 30 años el 46%, de 30 a 40 años el 14%, de 40 a 50 el 17% y más de 50 años el 23%, es decir que la edad comprendida entre los colaboradores en su mayoría es de jóvenes si se considera que la edad comprendida de 20 a 30 años corresponde al 60%.

Pregunta 3

¿Considera que la panadería La Vienesita le brinda un buen ambiente laboral?

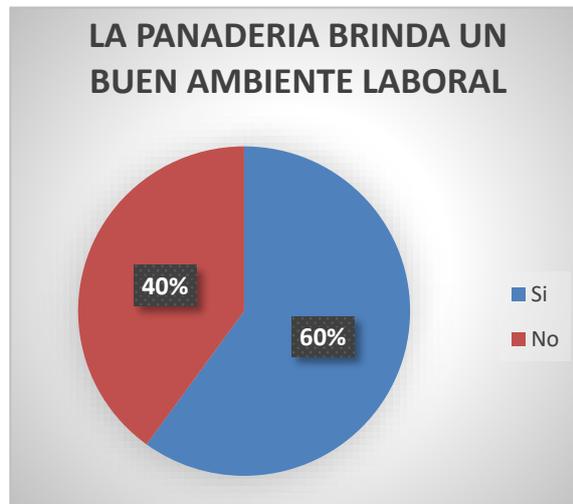
Tabla No. 19

BUEN AMBIENTE	TOTAL
Si	21
No	14
TOTAL	35

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesita”

Gráfico No. 14



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesita”

Análisis.- De los colaboradores encuestados se ha obtenido el siguiente resultado: el 60% afirma que tiene un buen ambiente laboral y el 40% admite que encuentra un buen ambiente laboral. Es decir que en un alto porcentaje no se encuentra en su totalidad bien en el trabajo que se encuentra realizando.

Pregunta 4

¿Cree que la panadería la Vienesita cuenta con las respectivas medidas de seguridad?

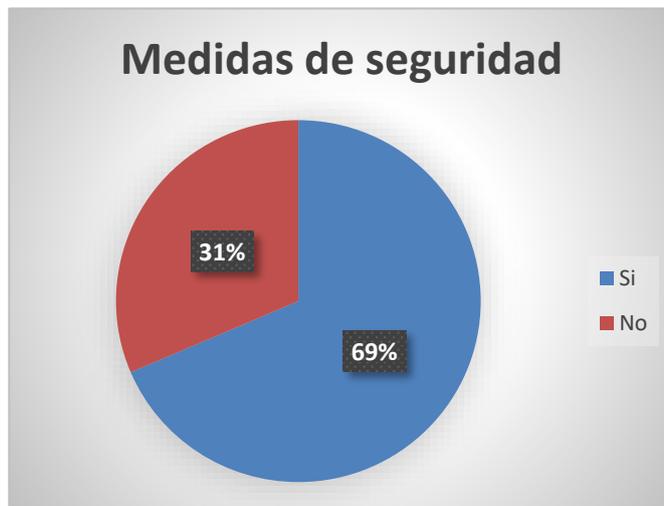
Tabla No. 20

SEGURIDAD	TOTAL
Si	24
No	11
TOTAL	35

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesita”

Gráfico No. 15



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesita”

Análisis.- En cuestión de que si la panadería “La Vienesita” cuenta con medidas de seguridad los colaboradores respondieron en un 69% que sí pero un 31% considera que no. Entonces se nota que hay una falta para exista inconformidad en un alto porcentaje de colaboradores

Pregunta 5

La relación con su jefe inmediato le hace sentir:

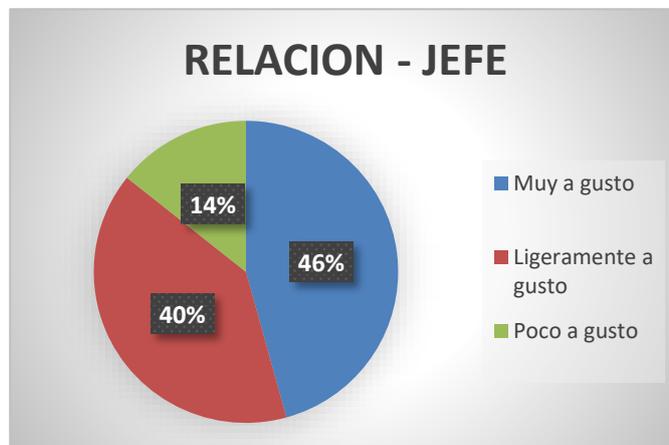
Tabla No. 21

SENTIR	TOTAL
Muy a gusto	16
Ligeramente a gusto	14
Poco a gusto	5
TOTAL	35

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 16



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Análisis.- Los colaboradores en lo referente con su jefe inmediato en un 14% se sienten muy a gusto, en un 46% ligeramente a gusto y el 14% poco a gusto. Es decir que el porcentaje de poco a gusto es relativamente bajo, se debe aplicar medidas para mejorar el nivel de relación con su jefe.

Pregunta 6

¿Recibe motivación por parte de sus superiores?

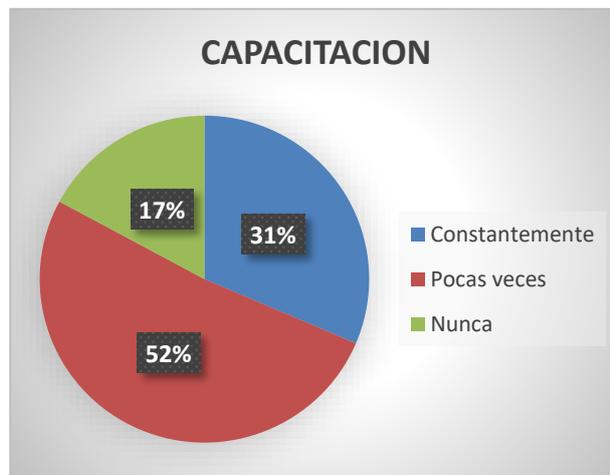
Tabla No. 22

MOTIVACION	TOTAL
Constantemente	11
Pocas veces	18
Nunca	6
Total	35

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 17



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Análisis.- En lo referente a la capacitación recibida por los superiores los colaboradores responden en un 31% que reciben constantemente, en un 52% pocas veces y en un 17% nunca.

Esto puede reflejarse en dependencia de los años que se encuentran laborando dentro de la empresa “La Vienesas”, por cuanto los que se encuentran en menos tiempo no han recibido capacitaciones reciente, pero debe considerarse la capacitación como una opción de mejora.

Pregunta 7

El horario de trabajo le parece:

Tabla No. 23

Trabajo	Total
Justo	13
Poco justo	22
Injusto	
Trabajo	35

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 18



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Análisis.- En lo referente al horario de trabajo desde la perspectiva de los colaboradores el 37% piensa que el salario es justo, el 63% opina que es poco justo y nadie comenta que es injusto.

Es decir que los colaboradores se encuentran conformes con los salarios que perciben mensualmente, y la panadería “La Vienesas” está cumpliendo con los mandatos de la ley.

Pregunta 8

¿Se encuentra satisfecho con la remuneración recibida?

Tabla No. 24

SATISFACCIÓN – REMUNERACIÓN	TOTAL
Si	25
No	10
TOTAL	35

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 19



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Análisis.- En cuestión de que si los colaboradores se encuentran satisfechos con la remuneración percibida mensualmente nos respondieron que el 71% responde que si y el 29% manifiesta que no.

Es decir que los colaboradores en su gran porcentaje se encuentran satisfechos y los que no lo están, puede ser por el factor que se encuentran trabajando.

Pregunta 9

¿Considera que los compañeros de trabajo son competentes?

Tabla No. 25

COMPAÑEROS - COMPETENTES	TOTAL
SI	14
No	21
TOTAL	35

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 20



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Análisis.- En lo referente si los compañeros que trabajan junto aplicado a los colaboradores de la panadería “La Vienesas” se obtuvo que el 40% cree que sí, pero el 60% afirma que no.

Por tal motivo se tienen que trabajar en lo referente a capacitaciones y en trabajo en equipo puesto que solo así las estadísticas mejoran y los índices de negatividad estarán en puntos mínimos.

Pregunta 10

¿La información recibida por parte de sus compañeros es?

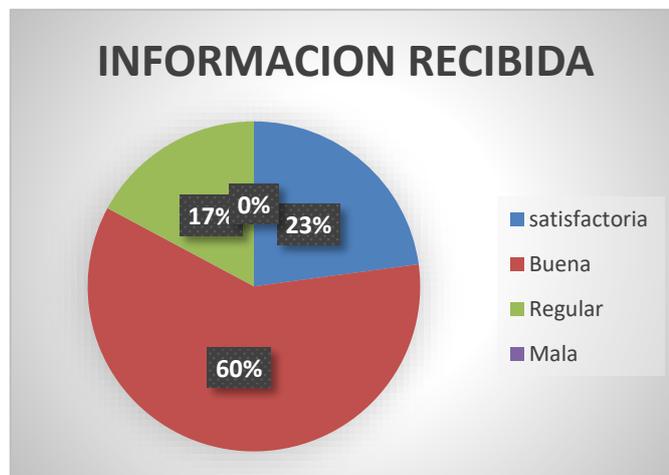
Tabla No. 26

INFORMACION	TOTAL
satisfactoria	8
Buena	21
Regular	6
Mala	
TOTAL	35

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 21



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Análisis.- En cuestión a la pregunta de la información recibida comunican que un 23% cree que es satisfactoria, el 60% cree que es buena y el 17% es regular.

Es decir que la información se encuentra de forma buena a satisfactoria por lo que se puede pulir algunos detalles trabajar en equipo, por tal motivo se debe tener planes de mejora para el cumplimiento de metas equipo.

Pregunta 11

Le gustaría recibir incentivos económicos por:

Tabla No. 27

INCENTIVOS ECONOMICOS	TOTAL
Cumplimiento de metas	13
Mejor empleado	14
Presentación de innovaciones	8
Ninguno	
TOTAL	35

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Gráfico No. 22



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Encuestas – Clientes “La Vienesas”

Análisis.- En lo referente a incentivos económicos a recibir por los colaboradores exponen que en un 37% les gustaría pro cumplimiento de metas, el 40% por el mejor empleado y un 23% para presentación de innovaciones

Por lo tanto hay que pensar que los incentivos económicos mejorarán el desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo por tal motivo es necesario que se los implante y se busque las mejoras que solicitan. Esto tiene que estar ligado directamente con su trabajo

2.5. ANÁLISIS BASADO EN LOS REQUERIMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

Con la finalidad de aplicar la calidad en la Panadería la Vienesá se debe realizar el siguiente cuadro que demuestre el nivel que se puede aplicar los requisitos de la panadería según:

Capítulos Norma ISO 9001:2008

Tabla No. 28

CAPÍTULO DE NORMA	OBSERVACIÓN
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. 4.1. Requisitos Generales 4.2 Requisitos de la Documentación 4.2.1. Generalidades 4.2.2. Manual de Calidad 4.2.3. Control de los documentos 4.2.4. Control de los Registros	No Aplica
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN 5.1. Compromiso con la Dirección 5.2. Enfoque al Cliente 5.3. Política de Calidad 5.4. Planificación 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación 5.6. Revisión por la Dirección	Aplica en un 80%
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	

6.1. Provisión de los Recursos 6.2. Recursos Humanos 6.3. Infraestructura 6.4. Ambiente de Trabajo	Aplica en un 80%
7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO 7.1. Planificación de la Prestación del Servicio 7.2. Procesos relacionados con el cliente 7.3. Diseño y desarrollo 7.4. Compras 7.5. Producción y prestación del servicio 7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición.	Aplica un 50%

CAPITULO DE NORMA	OBSERVACIÓN
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA 8.1. Generalidades 8.2. Seguimiento y Medición 8.3. Control del producto no conforme 8.4. Análisis de datos 8.5. Mejora 8.5.1. Generalidades 8.5.2. Mejora Continua 8.5.3. Acción Preventiva 8.5.4. Acción Correctiva	Aplica un 40%

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Norma ISO 9001:2008

En la tabla se muestra que en la Panadería se aplica en un buen porcentaje los requerimientos que se encuentran basado en la Norma ISO en la ejecución de sus actividades, por tal motivo que el trabajo de indagación tiene como meta primordial aplicar en un porcentaje mayor la Norma para obtener un éxito mayor al que ya tiene, esto se verá reflejado en los objetivos planteados para los años siguientes

2.6. PERFIL FODA INSTITUCIONAL

El FODA es una herramienta permitiente de análisis de la situación actual de la Panadería “La Vienesa” del mismo modo dio paso para conseguir las mejores conclusiones que se construyan convincentemente para el desarrollo óptimo de la empresa; mediante este estudio se determinó los elementos internos y externos afectantes ya sean estos de forma afirmativa o y negativa al cumplimiento de las metas, dando paso a la forma de definir acciones futuras que facilitan la búsqueda de soluciones a los posibles problemas y sobre todo la permanecía en el mercado y el liderazgo del mismo.

2.6.1. ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

El análisis del medio externo se lo realiza en con un diagnóstico de la situación que es fuera o el ambiente exterior de la Panadería. En este se consideró los elementos principales como las amenazas y oportunidades a las cuales La Vienesa está expuesta, a continuación se detallan:

- ❖ **Amenazas.-** Son aspectos los cuales son la limitante para llegar a establecer el logro de los objetivos siempre que no se trabaje de manera continua para prevenirlos.
- ❖ **Oportunidades:** Se le considera al ambiente externo de la empresa, la misma debe fructificar al máximo para el logro verás de la metas trazadas así como los objetivos.

Tabla No. 29

MEDIO EXTERNO: AMENAZAS – OPORTUNIDADES

Dimensión Económica	
Amenazas priorizadas	Oportunidades priorizadas
<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones de precio de la harina • Tendencia al alza de los productos de materia prima para realizar el producto • Programas gubernamentales solo para panificadores asociados 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción en altos índices reduce el costo unitario • La fidelidad de los clientes mantiene a la panadería en los estándares más altos • La calidad del producto ayuda a la permanencia en el mercado
Dimensión Política	
Amenazas priorizadas	Oportunidades priorizadas
<ul style="list-style-type: none"> • Programas de Gobierno a bajo costo. • Elevada presión fiscal por parte del SRI. 	<ul style="list-style-type: none"> • La política gubernamental de consume lo nuestro Ecuador
Dimensión Tecnológica	
Amenazas priorizadas	Oportunidades priorizadas
<ul style="list-style-type: none"> • Avance tecnológico acelerados. • Maquinaria de producción en serie 	<ul style="list-style-type: none"> • La maquinaria de la Panadería es sumamente efectiva y tiene gran trayectoria, única en la ciudad.

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

2.6.2. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

En el medio interno se constituye todos los factores o elementos formadores de la organización, para este análisis se discurre lo elementos principales tales como las Fortalezas y las debilidades

- ❖ **Fortalezas.-** Se refiere a los elementos positivos en beneficio de la organización para la obtención de los objetivos de la misma

- ❖ **Debilidades.-** Es referente a lo negativo o puntos débiles de la organización los mismos que no permiten lograr los objetivos y metas propuestas

Las fortalezas y debilidades se las encuentra en el medio interno de la Panadería “La Vienesa”, en base a las cuatro dimensiones de la metodología del cuadro de Mando Integral son:

Tabla No. 30

MEDIO INTERNO: FORTALEZAS – DEBILIDADES

Dimensión productos – mercado	
Fortalezas priorizadas	Debilidades priorizadas
<ul style="list-style-type: none"> • Buen prestigio obtenido a través del tiempo de la panadería “La Vienesa” • Confianza y credibilidad en el mercado competitivo. • Organización líder en el mercado con nombre reconocido • Gran cantidad de clientes permanentes y potenciales • Confianza solidificada de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de panaderías en lugares cercanos a los hogares • Pocos programas de mejora continua • Publicidad con poca inversión
Dimensión financiera	
Fortalezas priorizadas	Debilidades priorizadas
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas utilidades • Recuperación temprana de inversión en materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de inversión en nuevos campos • Trabajo con capital propio
Dimensión talento humano	
Fortalezas priorizadas	Debilidades priorizadas

<ul style="list-style-type: none">• Personal con experiencia• Colaboradores con actitud de cambio• Personal con capacitación• Personal enfocado a cumplir con estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none">• Personal con poca actitud individual de cambio• Sugerencias por parte del personal escasas
--	---

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

2.6.3. RESUMEN FODA INSTITUCIONAL

Tabla No. 31

MEDIO EXTERNO	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción en altos índices reduce el costo unitario • La fidelidad de los clientes mantiene a la panadería en los estándares más altos • La política gubernamental de consume lo nuestro Ecuador • La maquinaria de la Panadería es sumamente efectiva y tiene gran trayectoria, única en la ciudad. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones de precio de la harina • Programas gubernamentales solo para panificadores asociados • Elevada presión fiscal por parte del SRI. • Programas de Gobierno a bajo costo • Tendencia al alza de los productos de materia prima para realizar el producto
MEDIO INTERNO		
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen prestigio obtenido a través del tiempo de la panadería “La Vienesá” • Gran cantidad de clientes permanentes y potenciales • Recuperación temprana de inversión en materia prima • Personal enfocado a cumplir con estándares de calidad • Organización líder en el mercado con nombre reconocido • Confianza solidificada de los clientes 	APROVECHAR	ENFRENTAR
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pocos programas de mejora continua • Publicidad con poca inversión • Falta de inversión en nuevos campos • Sugerencias por parte del personal escasas 	MEJORAR	PREVENIR / EVITAR

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesá”

2.7. RESULTADOS

- ✓ Análisis Administrativo, en lo referente a:

Planeación:

- La Vienesita se encuentra sin un manual de procesos de calidad en procesos administrativos
- La Vienesita no cuenta con programas de marketing que ayuden a su crecimiento en mayor escala

Organización:

- La Panadería “La Vienesita” está basada en una Estructura Organizacional determinada, con la observación que no existe un orgánico funcional bien estructurado que permita facilitar las funciones de cada uno de los colaboradores
- La Panadería “La Vienesita” siempre ha sido una organización netamente productora de pan, sería conveniente que genere un nuevo ingreso que vaya de la mano a la panadería.

Dirección:

- La Panadería se encuentra Gerenciada por los hermanos Brito por lo que sus opiniones son basadas en las necesidades que observen en el medio.
- La dirección de la organización siempre ha sido familiar por lo cual el lazo laboral ha sido bueno

Control:

- El control interno de la producción se lo hace por el jefe departamental, quien revisa la calidad de los procesos y así también del producto terminado

- ✓ Análisis FODA se analiza dos entornos:

Macro-entorno

- **Oportunidades.**- Los programas que genera el gobierno como la publicidad de “Consume los nuestro” y “Ecuador primero”, incentivan al consumidor a proveerse de producto ecuatoriano y por lo tanto genera ingresos mayores a la organización

- **Amenazas.**-Políticas de venta de materia prima priorizada genera un menor costo de producción a la competencia y forja una desventaja a la Vienesá

Micro-entorno

- **Fortalezas.**- El personal capacitado hace la diferencia en la calidad que brinda la Vienesá puesto que a través de ellos se obtiene la productos que satisfagan los paladares del consumidor

- **Debilidades.**-Los pocos o ausencia de programas de mejora continua son un obstáculo para que la organización de pasos más agigantados en el mercado de competitivo.

CAPÍTULO III

3. “INVESTIGACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ENFOCADO AL CLIENTE Y DISEÑO DEL CASO: PANADERIA LA VIENESA.”

3.1 SISTEMA DE PROCESO ADMINISTRATIVO

3.1.1. NORMA ISO 9001:2008 EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

3.1.1.1. Objetivo Y Campo De Aplicación

El sistema de gestión de calidad enfocado al cliente tiene como finalidad transmitir políticas de calidad e instrumentos técnicos para la realización de todos los procesos de calidad, los cuales permitirán plantear y efectuar en la Panadería “La Vieneses”, para llegar a cumplir y mejorar con las diferentes necesidades y requerimientos para los colaboradores, pero sobre todo para sus clientes ya que el cliente es el verdadero alentador de la organización; sin él, las actividades de la empresa no tendrían sentido pues el objetivo en común de las organizaciones es brindarle un servicio o producto al cliente de calidad.

El campo de aplicación del sistema de gestión enfocado al cliente se orienta a los procesos administrativos que maneja la Panadería “La Vieneses” así como también la dirección adecuada con los colaboradores y sobre todo la satisfacción plena de los clientes.

3.1.1.2. Normativas de Referencia

El sistema de gestión de calidad enfocado al cliente de la panadería “la Vieneses” se realizara con los siguientes requerimientos de la norma:

- ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad, en lo que respecta a requisitos.

Al utilizar esta norma en el diseño de Gestión de Calidad enfocado al cliente también se debe considerar definiciones de la norma:

- ISO 9000:2008 Sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente, describe y especifica la terminología.
- ISO 9004:2009 Sistema de Gestión para el éxito sostenido de una Organización, objetivo principal es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción del cliente interno y externo.

3.1.1.3. Términos y Definiciones

Esta fase narra una breve descripción de varios términos y definiciones los mismos que se encuentran en el sistema de gestión de calidad enfocado al cliente los que nos permitirán conocer de mejor manera a que nos referimos cuando hablamos del sistema.

Acciones Correctivas.- Deben ser adecuadas para excluir los posibles errores de aquellas acciones.

Acciones Preventivas.- Son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales para evitar que se presenten inconvenientes.

Aseguramiento de la Calidad.- Es el conjunto de actividades planificadas que garantizan el cumplimiento de una obligación, transmitiendo confianza a través del aseguramiento afirmando su compromiso con la calidad necesarios a sus productos y/o servicios.

Auditoria de la calidad.- Determina la efectividad en el cumplimiento de objetivos y normas.

Calidad.- Consiste en la medida en la cual un producto o servicio se ajusta a las especificaciones o requerimientos para una tarea o función dada.

Calidad en los servicios.- Identificar claramente cuáles son las expectativas y las necesidades de los clientes para tratar de satisfacer las mismas de la mejor manera posible.

Diagnóstico._ Encontrar y Conocer la Situación actual.

Efectividad. Capacidad de lograr un efecto deseado con lo mínimo de recursos posibles.

Enfoque al cliente.- Tiene relación con la razón de ser de cada organización ya que la satisfacción de las expectativas de sus clientes debe ser la prioridad. Es decir, se debe comprender las necesidades actuales y futuras.

Estándares.- Conjunto de criterios que han sido aprobados por una organización y que sirven como punto de referencia para una comparación.

Estrategia.- Incorporación de Acciones planificadas sistemáticamente para lograr un fin determinado.

Información.- Acumulación de datos cuyo propósito puede ser el de reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento acerca de algo.

Procesos.- Conjunto de actividades o eventos que se realizan de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria, gente, métodos y medios para convertir los insumos en producto y o servicio con valor agregado.

Sistema.- Conjunto de elementos con un bien común, que se interrelacionan entre sí

Sistema de Gestión.-Es un Sistema Gerencial enfocado a dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Sistema de Gestión de Calidad.- Conjunto de recursos organizacionales o de infraestructura documental y organizacional para satisfacer a un cliente por medio de procesos establecidos.

Valor Agregado.- Son características útiles para el cliente que un proceso incorpora o agrega al producto y/o servicio cuando produce o entrega.

3.1.1.4. Sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente

La panadería “la Vienesas”, debe instaurar, fundamentar, implementar, y conservar un sistema de gestión de calidad enfocado al cliente y actualizarlo consecutivamente su validez y teniendo como requisitos la Norma Internacional ISO 9001:2008. A demás debe determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse que tanto la operación como el control de estas actividades sean cada vez más eficaces, también se debe realizar un seguimiento, medición y análisis de estos procesos, para mejorar día a día.

3.1.1.4.1. Requisitos Generales

Empresa	“Panadería “La Vienesas”
Matriz	Larrea 21-26 y Guayaquil
Actividad	Elaboración y comercialización de productos derivados de la harina, línea de panadería.

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesas”

Normas: ISO 9000:2008
 ISO 9001:2008
 ISO 9004:2009

3.1.1.4.2. Requisitos de Documentación

Generalidades

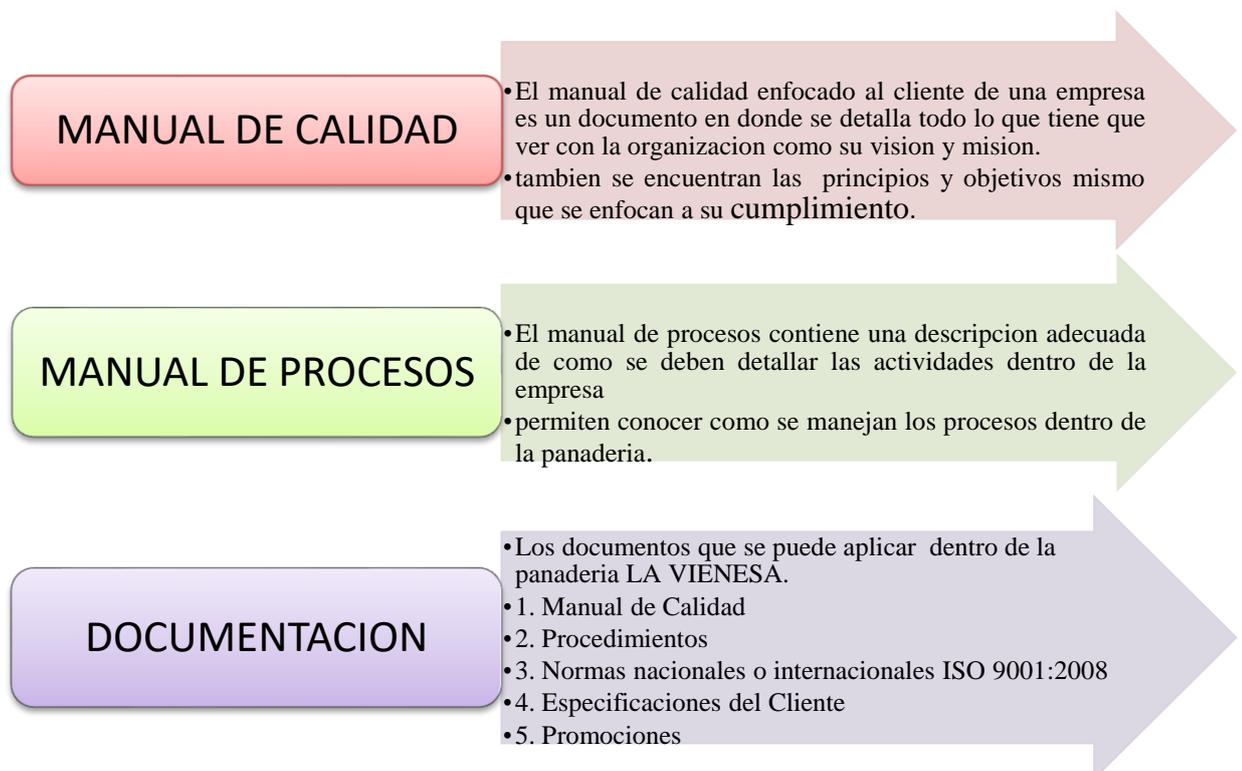
Para trabajar el diseño de un sistema de gestión de calidad enfocado al cliente la norma solicita en primera instancia que la panadería justifique su forma real de trabajar dentro de

la empresa, por otro lado pretende evaluar dicha forma de trabajar real con los requerimientos que la norma emite, con el único propósito de comprobar si se está cumpliendo dichos aspectos o necesita de mejoras para un desempeño más efectivo y eficiente.

La Panadería La Vienesa al adoptar el Sistema de Gestión de la Calidad enfocado al cliente ISO 9001:2008 genera confianza en la capacidad de sus procesos, en la calidad de sus productos y sobre todo en la mejora en la atención al cliente ya que este es un pilar fundamental dentro de la organización acaparando de esta manera el mercado, Para lograr lo planificado debe acoger una forma específica de trabajo la misma que debe estar documentado. La documentación es la siguiente:

Tabla No. 32

DOCUMENTACION NORMA ISO 9001:2008



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Norma ISO 9001:2008

3.1.1.5. MANUAL DE LA CALIDAD

- **DECLARACIÓN**

El manual de calidad está planteado de acuerdo a los medidas del sistema de gestión de calidad enfocado al cliente es una decisión estratégica de la organización, el sistema está influenciado por diferentes necesidades, objetivos de la empresa, productos suministrados, procesos, tamaño y estructura de la organización, mismos que deben estar involucrados en este sistema para que este funcione de una manera más eficaz y eficiente para el beneficio de la organización.

- **MISION**

Ofrecer productos de panadería y pastelería de calidad en base al sistema de gestión de calidad enfocado al cliente procurando dar acato a los requisitos y procedimientos establecidos, que permitan contar, con un servicio de excelencia, estableciéndonos en toda la Provincia como la mejor opción de compra.

- **VISION**

Ser pioneros en Gestión de Calidad enfocado al cliente brindando satisfacción a nuestros consumidores garantizando eficazmente la calidad de los productos elaborados, mediante conocimiento, trabajo en equipo, compromiso, optimización de los recursos, efectividad y mejoramiento continuo, alcanzando así un alto nivel.

- **Alcance**

El diseño del sistema de gestión de calidad enfocado al cliente está dirigido para la panadería” La Vienesa” concretamente con el área administrativa y de ventas ya que están relacionadas con el servicio al cliente.

- **Control De Los Documentos**

El sistema de gestión de calidad enfocado al cliente procura diseñar dentro de la panadería La Vienesa intentar establecer un procedimiento de documentos que defina los controles necesarios para:

- Asegurarse de conseguir proveedores que posean precios competitivos pero sobre todo productos de calidad
- Revisar constantemente que el área de almacenamiento de la materia prima, este en optimas condiciones para su respectivo almacenamiento
- Controlara que las temperaturas sean las adecuadas para el producto
- Capacitar constantemente al personal
- Mejorar la seguridad industrial para que los colaboradores trabajen con más optimismo e entusiasmo
- Crear un buzón de sugerencias para tratar de satisfacer de mejor manera al cliente.

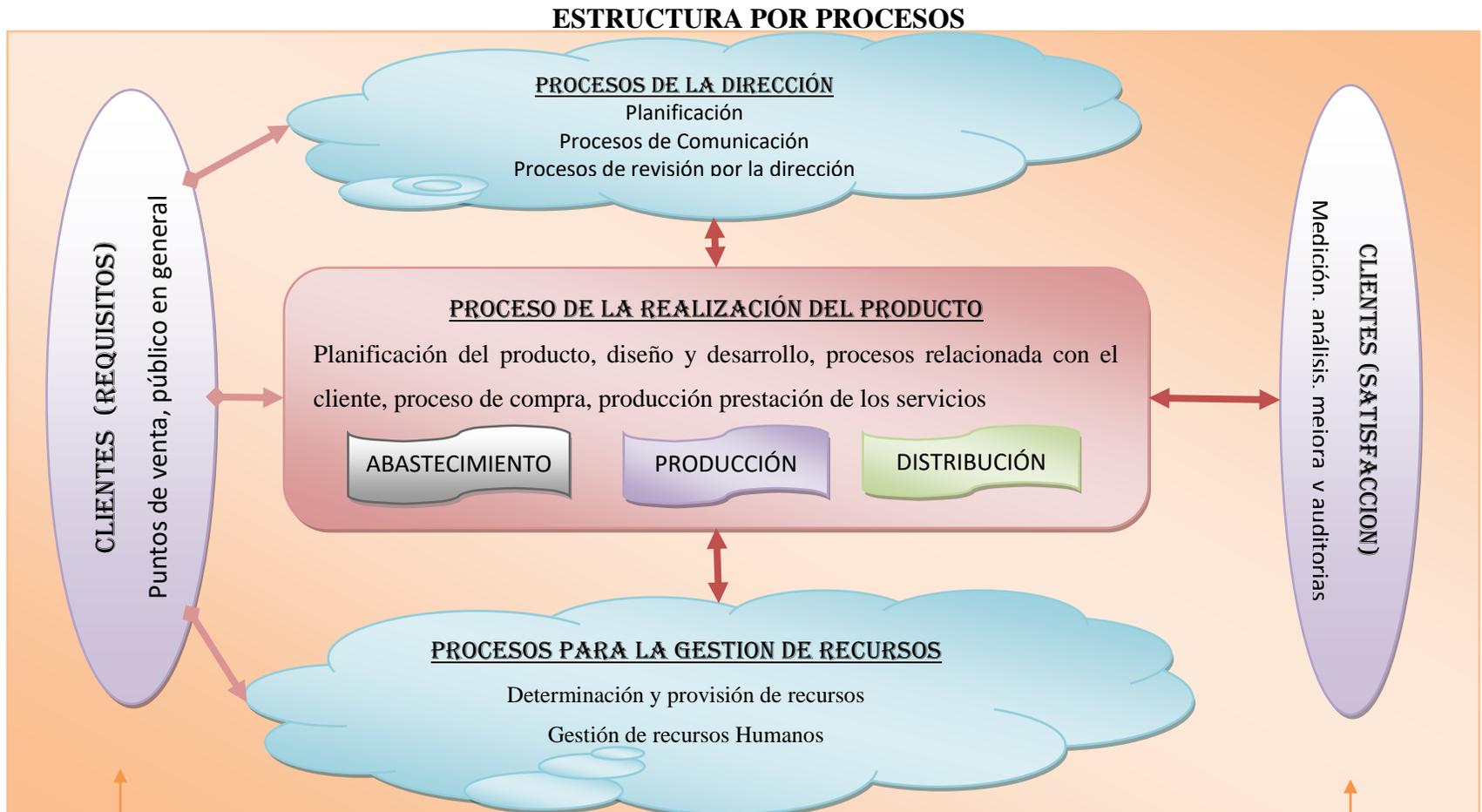
3.1.5.1. Control de los Registros

El sistema de gestión de calidad enfocado al cliente pretende dentro de la panadería la Vienesa, en cuanto a los registros es constituir un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para controlar de una mejor manera los registros permitiendo así controlar los procesos administrativos y de ventas.

Los registros de la panadería deben contener:

- ✓ Proporcionar evidencia del cumplimiento de las actividades.
- ✓ Conservar legibles y de fácil ubicación.

Figura No. 19



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Esta fase contiene los tres procesos básicos de la panadería, cada proceso contiene gestiones y operaciones que deberán ser aplicados al 100% para lograr la eficiencia, efectividad y eficacia en los procesos, por medio del sistema.

De los Procesos:

Procesos De La Dirección

Será compromiso de la Gerencia facilitar estrategias a toda la organización y el acatamiento de las siguientes operaciones dirigidas a las mejoras del sistema:

- Colaborar con el Diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente.
- Cumplimiento de normas establecidas por el Ministerio de Industrias de la Productividad.
- Gestión de la información, y recursos
- Planificación comunicación y organización de actividades.
- Diseño de acciones preventivas, correctivas y de mejora.
- Realización de auditorías internas al Sistema de Gestión de Calidad.

3.1.5.2. Proceso de la Realización del Producto

La realización del producto es el proceso efectivo de producción en donde se enfatizan los requisitos de la planificación, sus procesos se establezcan los objetivos se documente y mida los resultados de su producto o suministro de su servicio. Estos procesos deben planificarse correctamente para lograr obtener los resultados deseados

Ésta es una de las cláusulas clave que llevará a su empresa a un enfoque de los procesos teniendo en cuenta que la organización debe contar con lo siguiente:

Colaboradores

- Maquinaria adecuada
- Excelente ambiente de trabajo
- Materia prima de calidad
- Proveedores competentes
- Higiene y seguridad en el proceso
- Mantenimiento de insumos de calidad
- Revisión y control
- Trabajo en Equipo

CLIENTES

- Mejorar la atención al cliente
- Productos de calidad
- Promociones
- Buzón de Sugerencias
- Precios competentes
- Innovación en los productos
- Limpieza y Seguridad

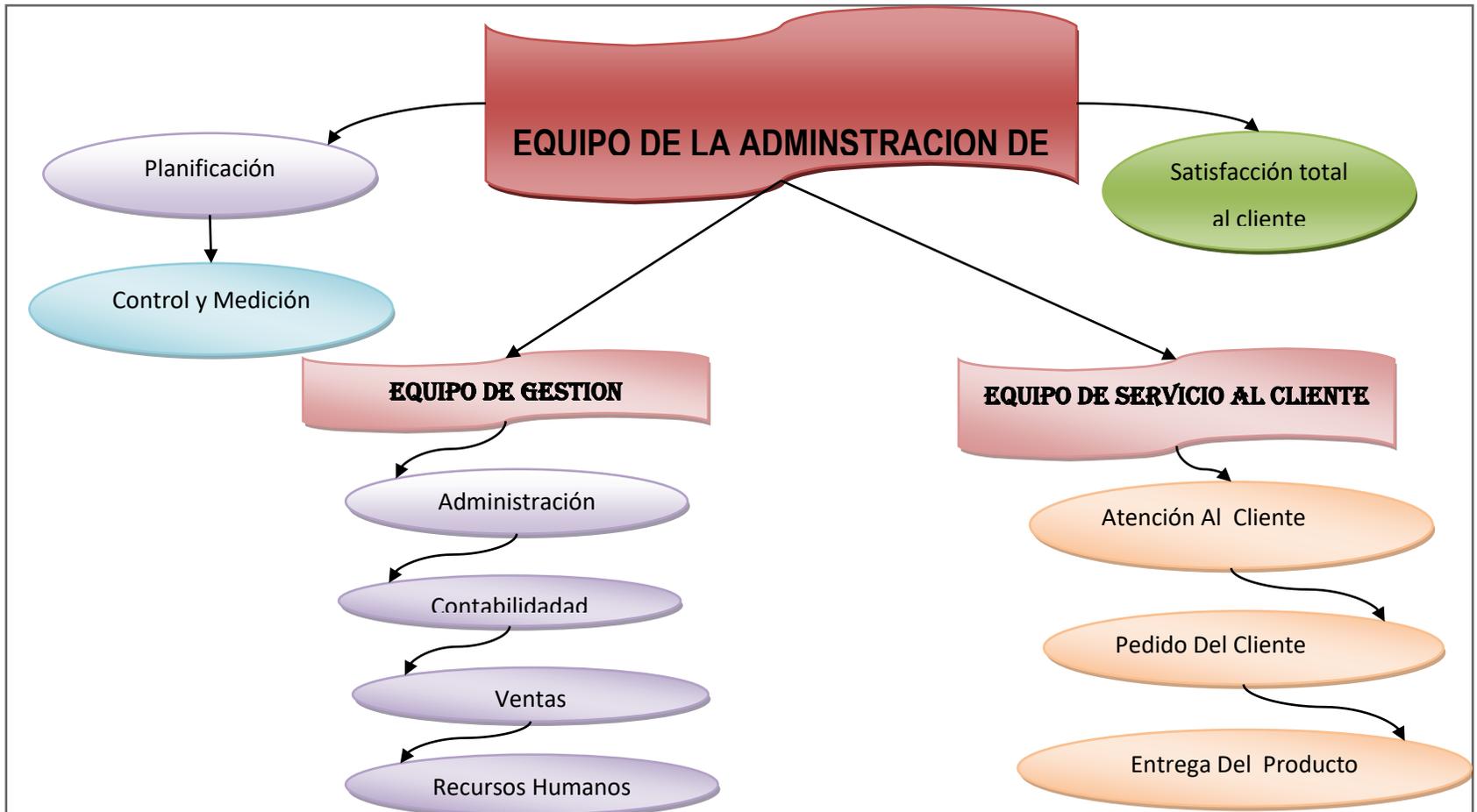
- **Proceso Para La Gestión De Recursos**

Consideramos como pilar fundamental al recurso humano, tecnológico y administrativo para el perfecto desarrollo colectivo. El cual contiene las siguientes acciones primordiales para el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente como son:

- ✓ Finanzas
- ✓ Recursos Humanos

- ✓ Ventas
- ✓ Canales de distribución
- ✓ Investigación de mercado
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Higiene

Figura No. 20
DIAGRAMA DE EQUIPOS



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesá”

3.1.5.3. Responsabilidad de la Dirección

3.1.5.3.1. Compromiso con la Dirección

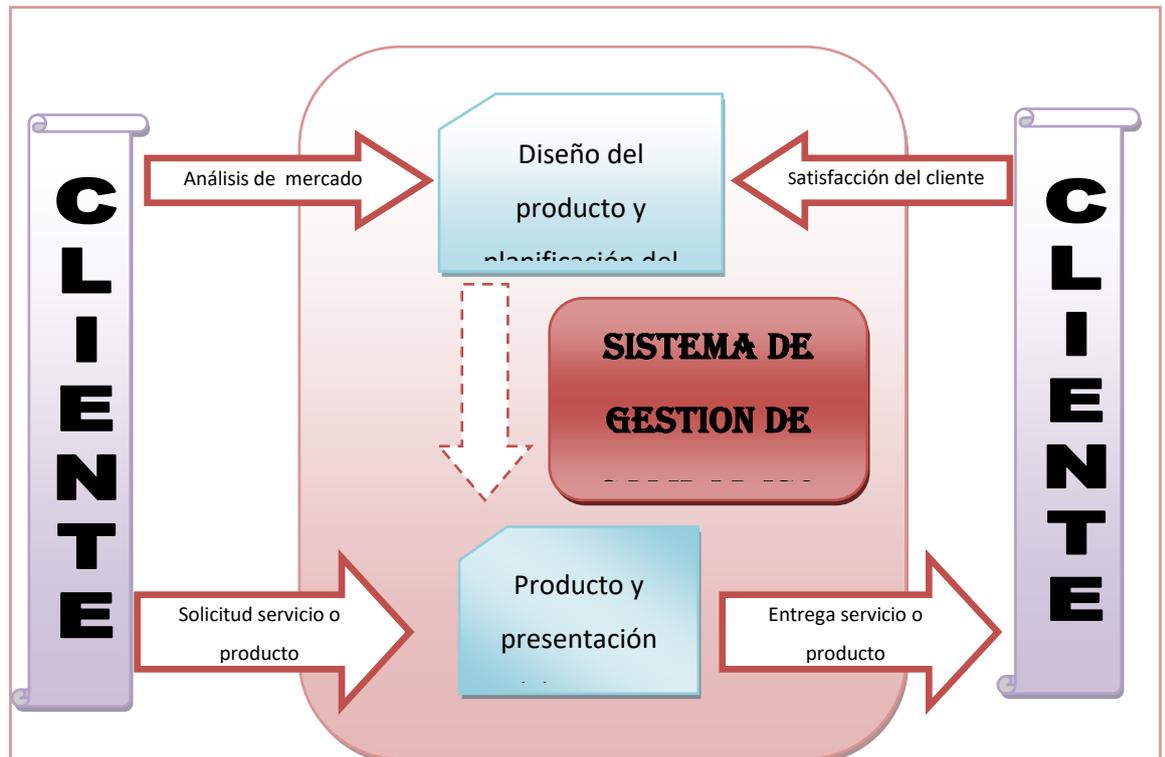
La dirección de la panadería la Vienesa se implicará en su totalidad a disponer el Sistema de Calidad, al punto de cumplir todos los requerimientos y determinaciones que el cliente solicite, por otro lado los colaboradores tienen un compromiso con la dirección y con su trabajo.

Será responsabilidad, compromiso y autoridad de la dirección:

- Cumplir y hacer cumplir la misión, visión y políticas de calidad, para lograr el un correcto desarrollo dentro de la organización.
- Planear responsablemente la compra de nueva maquinaria, equipos, materiales, y recursos necesario que permitan la satisfacción de los clientes.
- Proporcionar la información a los colaboradores sobre la existencia del Manual de Calidad, capacitándolos y entrenándolos para una administración adecuada del mismo y la utilización de las herramientas estadísticas con el fin de que el manual sea fácil de comprenderlo y manejarlo para todos.
- Enfocarse en el servicio que se le brinda a los clientes, de esta manera recopilar reclamos y/o sugerencias, esto se puede lograr mediante la aplicación de encuestas a los clientes, buzón de reclamos y sugerencias.
- Informar a los integrantes de la panadería la Vienesa los logros obtenidos por el trabajo realizado, permitiendo que se autoevalúen sobre su desempeño y de esta manera se sientan motivados por un trabajo correctamente realizado.
- Constituir sistemas de comunicación, es decir; ofrecer la confianza necesaria para que los colaboradores publiquen sus expectativas, quejas, consejos o recomendaciones sobre el desempeño de la organización, mediante encuestas o buzón de sugerencias.
- Realizar evaluaciones periódicas del Sistema de Calidad enfocado al cliente para verificar su eficaz desempeño.

3.1.5.3.2. Enfoque al cliente

Figura No. 21



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Norma ISO 9001:2008

La panadería la Vienes y todos los que la conforman realizan sus diferentes actividades de la mejor manera con el único fin de brindar productos de muy buena calidad, ofreciendo un excelente servicio para de esta manera conseguir la plena satisfacción de sus clientes. El mismo que ha permitido conseguir un gran prestigio motivando así a sus integrantes para seguir trabajando cada día con mucho entusiasmo y responsabilidad para seguirlo consiguiendo las metas trazadas.

Por esta razón la responsabilidad es un factor fundamental al momento de concretar los requisitos de calidad del servicio a los consumidores dentro del Sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente (SGC), por lo cual es indispensable relacionarse continuamente con el cliente y los colaboradores, instituyendo procesos de recolección de datos las

mismas que son obtenidas de encuestas, y buzón de sugerencias, las mismas que serán aplicadas para consolidar la comunicación constante.

3.1.5.3.3. Políticas de calidad

La panadería la Vienesa para alcanzar el cumplimiento de sus metas y objetivos cuenta con las siguientes políticas de calidad:

- Contamos con colaboradores dispuestos a asumir los compromisos y resultados de sus acciones y decisiones.
- Maquinaria con características particulares y únicas mismas que permiten mantener la tradición y sabor incomparable.
- Disponemos de personal capacitado con la finalidad brindar una correcta atención a los clientes, cubriendo al máximo sus necesidades.
- Las actividades de la panadería la Vienesa, deben cumplir con los máximos niveles de calidad, requerimientos de los clientes documentados en el Manual de Calidad.
- El trabajo en equipo es una fortificación de nuestra organización, para cumplir con las exigencias del mercado mediante la implementación de nuestro sistema de calidad y una excelente atención al cliente.
- El prestigio de la calidad en nuestros productos es una gran fortaleza la cual nos permite seguir mejorando cada vez para llegar a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

La política de calidad de la panadería la Vienesa, será revisada y actualizada periódicamente de acuerdo a la realidad de la organización.

3.1.5.3.4. Planeación

Objetivos de Calidad

Los objetivos de la calidad surgen a partir de los compromisos de las Políticas de Calidad y serán de acatamiento de todos los que conforman la Panadería:

- Capacitar a los colaboradores periódicamente en manipulación de alimentos, manejo de maquinaria, trabajo en equipo, cumplimiento de metas y sobre todo en atención al cliente.
- Administrar correctamente el Recurso humano disponible de la Panadería, para aprovechar al máximo sus capacidades.
- Evaluar constantemente el desempeño de los colaboradores mediante el cumplimiento de metas.
- Dar a conocer los resultados de evaluaciones de calidad efectuada a los colaboradores con respecto a la satisfacción de los clientes.
- Dotar de información a los clientes de la calidad de servicio que la Panadería ofrece
- Efectuar periódicamente un control interno dentro de la organización.
- Contar con una contabilidad actualizada para una adecuada toma de decisiones.

Todos los objetivos planificados se transmiten a cada una de las áreas de la organización. El personal comprometido es el encargado de evaluar el avance y la consecución de los objetivos en el tiempo establecido por el equipo de trabajo.

Planificación de Calidad

La panadería la Vienesa, planeará preliminarmente la calidad del servicio brindado a sus clientes tomando en cuenta las siguientes características:

- Necesidades y requerimientos de los clientes
- Uso adecuado de los recursos disponibles a fin de cumplir las expectativas de los clientes.
- Estudiar estadísticamente la satisfacción de los clientes permitiendo acciones para mejorar.
- Los factores mencionados permitirán que la Panadería brinde a sus socios servicios de calidad que cubran con sus expectativas requeridas.

3.1.5.4. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

Responsabilidad y Autoridad

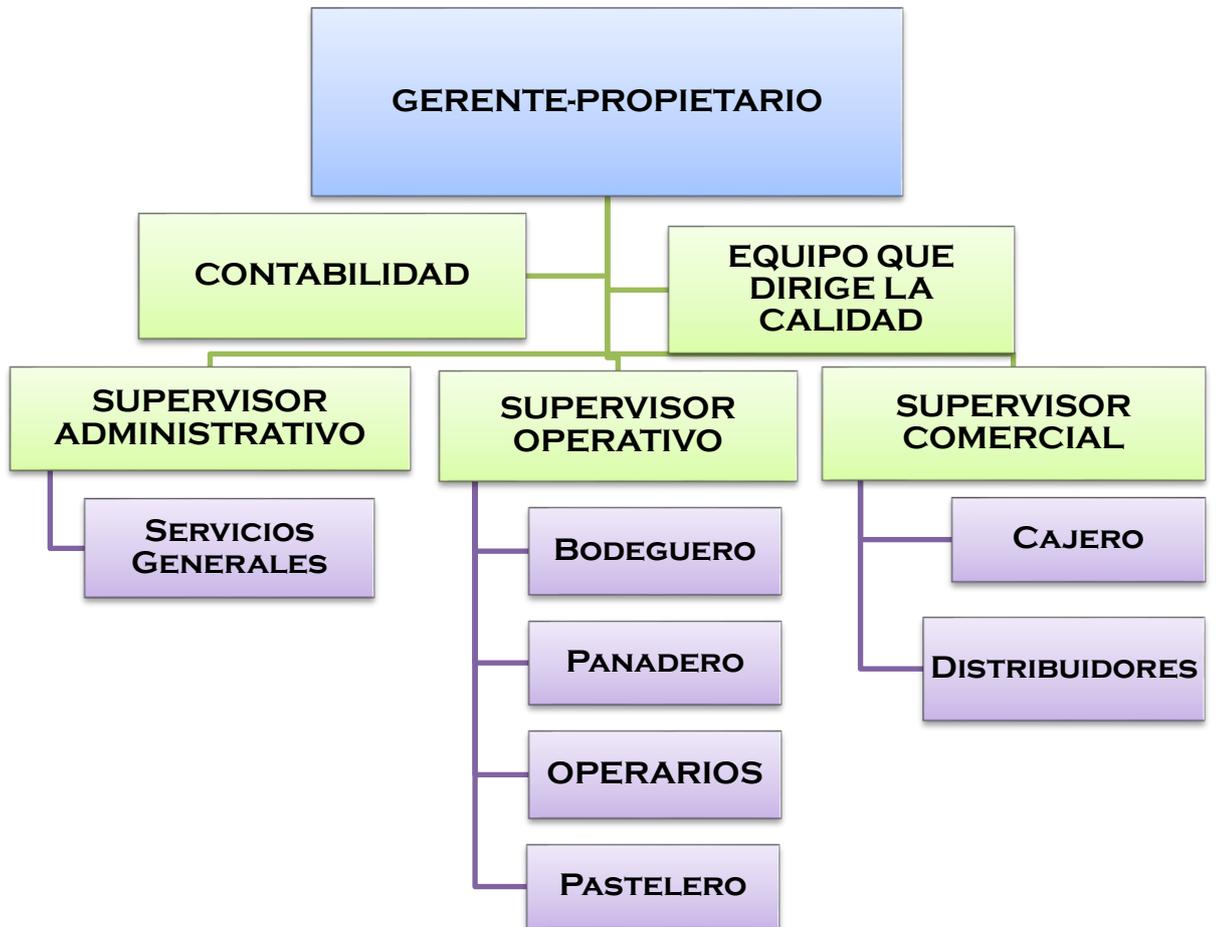
Los dueños y las responsabilidades de los colaboradores de la Panadería se lo realizaran mediante comunicación formal.

La gerencia será responsable de manejar adecuadamente el logro del Sistema de Gestión de Calidad enfocado al Cliente, la administración, la satisfacción de los clientes y participara en auditorias de calidad.

Detallará cada uno de los puestos de acuerdo a las capacidades y habilidades de los colaboradores, Los involucrados en el diseño del Sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente están comprometidos a comunicar la responsabilidad de cada área de la organización y en el cumplimiento de objetivos de la calidad, al punto que no exista desconcierto en las actividades desarrolladas.

Figura No. 22

IMPLEMENTACION DE CALIDAD AL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesá”

3.1.5.5. FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

GERENTE PROPIETARIO

- Controlar y planear de forma integral las funciones de los diferentes departamentos para el cumplimiento de metas y objetivos de la organización
- Conocer el plan estratégico y operativo anual con su presupuesto, presentados por el departamento de contabilidad.
- Ejecutar medidas para el cumplimiento del Sistema de Gestión de calidad enfocado al cliente (SGC)
- Proporcionar información a los respectivos departamentos para diferente toma de decisiones y alguna entidad requerida de acuerdo con la ley.
- Escoger y analizar los proveedores competentes
- Seleccionar el talento Humano más idóneo
- Preparar estrategias para la competencia.

CONTABILIDAD

- Informar mensualmente a la gerencia sobre la marcha financiera de la Panadería.
- Llevar la contabilidad de la organización en los términos que establece la Ley
- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por la Gerencia a las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.
- Revisar planes de inversión y financiación.
- Realizar los respectivos pedidos y pagos a los proveedores
- Pagos al talento humano de la Panadería la Vienesita.

EQUIPO QUE DIRIGE LA CALIDAD

- Trabajar de forma objetiva con la gerencia para el cumplimiento de todas las cuantificaciones de la calidad.

- Es el grupo responsable de la calidad de gestión debe asegurar la calidad del trabajo y el cumplimiento de las actividades encomendadas para que de esta manera no exista irregularidades.

SUPERVISOR ADMINISTRATIVO

Este departamento se encarga de las siguientes actividades:

- Servicios Generales

SUPERVISOR OPERATIVO

Este es uno de los departamentos más importantes ya que se produce la el producto destinado a la comercialización

- Bodeguero
- Panadero
- Maquinarios
- Pastelero

SUPERVISOR COMERCIAL

Este departamento se encarga de:

- Cajero
- Distribuidor

3.1.5.5.1. Representante de la Dirección

La Panadería la Vienesa de acuerdo con los requerimientos de la ISO 9001-2008 debe nombrar a un representante de la Dirección, designar la responsabilidad a uno de los gerentes propietarios de la panadería la Vienesa, pero en este caso por existir una sociedad serán los dos los encargados de :

- Verificar los documentos de calidad existentes
- Promover la toma de conciencia de los requisitos del cliente
- Cerciorar que se efectúen y se conserven los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente
- Apoyar la elaboración del programa de auditoría del Sistema de gestión de Calidad enfocado al cliente.
- Informar de los cambios que se piensen realizar

3.1.5.5.2. Comunicación Interna

La comunicación se compone en uno de los puntos primordiales para conseguir objetivos dentro de la organización, los representantes de la dirección de la Panadería la Vienes, a través de ideas de comunicación da a conocer a los integrantes de la organización las políticas, objetivos de calidad, los requisitos de calidad y beneficios.

Para una comunicación positiva y eficiente se planea documentos de calidad donde se registran todas las propuestas efectuadas en cada área con la finalidad de comprobar si los resultados van evolucionando de acuerdo a los requerimientos establecidos.

La empresa: consigue implicar y motivar al personal, va a facilitar la adaptación de los recursos humanos a los cambios, va a favorecer la aparición de climas creativos e innovadores.

El empleado: va a ser favorecido, apareciendo relaciones entre los trabajadores, posibilidad de que expresen sus ideas y también van a aclarar sus ideas.

3.1.5.5.3 Revisión por la dirección

Generalidades

La revisión del sistema de gestión de Calidad enfocado al cliente estará a cargo de la panadería la Vienes, la cual se realizara con el propósito de asegurar que la vigencia sea más adecuada para la organización además ayudara a la elaboración de evaluaciones de las

oportunas y en caso de existir anomalías dificultades contribuirá a realizar cambios en el Sistema de Gestión de Calidad enfocado al Cliente que permitan el progreso en la empresa.

Los temas que se consideran para la revisión son:

- Asignación de recursos
- Políticas de calidad
- Conformidad de servicios
- Retroalimentación de los clientes
- Práctica de procesos
- Cambios para efectuar el Sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente.

La elaboración de revisiones, permitirá a la panadería emplear pertinentemente cambios y acciones correctivas constituyendo al desempeño eficiente y eficaz de la Panadería.

3.1.5.6. GESTIÓN DE RECURSOS

3.1.5.6.1. Provisión de recursos

La dirección de la Panadería la Vienesa identificará y otorgara el talento humano y material necesario para efectuar eficientemente con los requisitos de calidad del cliente y del Sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente. Los recursos darán paso al cumplimiento de los requisitos del Sistema de gestión de Calidad enfocado al cliente son:

- Talento Humano
- Materia prima
- Infraestructura
- Maquinaria y Equipos
- Ambiente de trabajo

3.1.5.6.1.2. Talento Humano

Gráfico No. 23



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesita”

Generalidades

El talento humano es primordial para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al personal como su capital más importante ya que al mismo son los que permiten el crecimiento de la empresa.

Por lo cual la panadería la Vienesita, consiente que la capacitación periódica es un instrumento esencial en el área de la calidad y la misma ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la Panadería mediante la adopción brinda a los colaboradores la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

Por lo general, la política de talento humano se centra en lograr que los empleados estén en la misma sintonía que la empresa, haciendo coincidir los anhelos y las aspiraciones de los trabajadores con la estrategia de la compañía.

La finalidad de los responsables de recursos humanos de una empresa es que los trabajadores se encuentren satisfechos con su empleo y que, por lo tanto, se esfuercen por

cumplir las metas de la organización. La formación, los ascensos por mérito y la escala salarial para lograr una retribución justa son algunas de las variables que suelen emplear en sus tareas.

La capacitación ofrecida a los colaboradores, será evaluada con la finalidad de la toma de decisiones sobre la continuación de determinada labor.

Competencia, toma de conciencia y formación

La competencia del personal que labora en la Panadería la Vienesas”, constituye conocimiento educativo que poseen, habilidad y experiencia. Es fundamental que todos tengan conciencia de la importancia de sus tareas y de las grandes contribuciones que pueden aportar para el logro de los objetivos de la calidad.

La Panadería debe tener presente la instrucción formal de cada uno de sus colaboradores que laboren en la misma y poner conciencia para obtener mejores resultados.

Para determinar estrategias competitivas se analiza al personal, su instrucción formal y su puesto de trabajo dentro de la.

Tabla No. 33

ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA PANADERIA LA “VIENESA”

No	NOMBRES Y APELLIDOS	EDUCACION FORMAL	CARGO	OBSERVACIONES
1	Juan Carlos Brito Guerrero	Ingeniero Mecánico	Gerente Propietario	Idóneo
2	Luis Eduardo Brito Guerrero	Ingeniero Eléctrico	Gerente Propietario	Idóneo
3	Rosa Elena Hero Vallejo	Licenciada en Contabilidad	Contadora	Idóneo

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
 ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS

4	Ángela María Lalón Jara	Bachiller	Cajera	Idóneo
5	Jenny Maricela Sánchez Pesantez	Bachiller	Cajera	Idóneo
6	Juan Carlos Brito Balanzategui	Diseñador de Productos	Jefe de ventas	Idóneo
7	José Guillermo Brito Guerrero	Ingeniero en Marketing	Agente Vendedor	Idóneo
8	Manuel Ramiro Armas Martínez	Primaria	Obrero	Idóneo
9	Ashqui Escudero Cesar Humberto	Primaria	Obrero	Idóneo
10	Luis Eduardo Auquilla Guamán	Primaria	Obrero	Idóneo
11	Luis Antonio Auquilla Tene	Bachiller en Ciencias	Jefe de taller	No Idóneo
12	Alex Diario Balseca Quishpi	Primaria	Obrero	Idóneo
13	Pedro Adolfo Bonilla Lara	Primaria	Obrero	Idóneo
14	Jairo Roberto Caiza Toapanta	Primaria	Obrero	Idóneo
15	Víctor Manuel Chuiza Aulla	Primaria	Obrero	Idóneo
16	Juan Carlos Freire Mera	Bachiller	Despachador	Idóneo
17	Edison Carlos Guamushig Tierra	Bachiller	Obrero	Idóneo
18	Mateo Jonas Gusqui Macas	Bachiller	Jefe de taller	Idóneo
19	Edmundo Efraín Londo Belema	Bachiller	Obrero	Idóneo
20	Luis Alfred Londo Belema	Primaria	Obrero	Idóneo
21	Marcelo Fernando López Salazar	Primaria	Despachador	Idóneo

22	Ángel David Minaya Flores	Primaria	Obrero	Idóneo
23	Nabor Montenegro	Primaria	Obrero	Idóneo
24	Mario Diego Morocho Morocho	Primaria	Obrero	Idóneo
25	Alex David Paredes Jiménez	Bachiller	Despachador	Idóneo
26	Jaime Edison Pucha Guamán	Bachiller	Obrero	Idóneo
27	Juan Manuel Quishpi Colcha	Bachiller	Jefe de taller	Idóneo
28	Luis Enrique Robalino Cabezas	Bachiller	Jefe de taller	Idóneo
29	Milton Alfonso Robalino Cabezas	Primaria	Obrero	Idóneo
30	Rubén Salcan Poma	Bachiller	Obrero	Idóneo
31	José Eduardo Samaniego	Primaria	Servicios generales	Idóneo
32	Julio Cesar Shagña Salguero	Primaria	Obrero	Idóneo
33	Víctor Alonso Silva	Primaria	Obrero	Idóneo
34	Junior Javier Soria Aulla	Primaria	Obrero	Idóneo
35	Silvia Verónica Valdez Maigualema	Bachiller	Despachador	Idóneo
36	Luis Rodrigo Veloz Flores	Primaria	Obrero	Idóneo
37	Edison Javier Vilema Vilema	Primaria	Obrero	Idóneo
38	Rafael Yungan Aimara	Primaria	Obrero	Idóneo

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesa”

Tabla No. 34

**SUGERENCIA DE CAMBIOS ESTRUCTURA PRODUCCION PANADERIA LA
VIENESA**

NOMBRE Y APELLIDO	EDUCACION FORMAL	CARGO ACTUAL	SUGERENCIA DE PUESTO
Manuel Armas	Primaria	Obrero	Jefe de taller
Rubén Salcan	Bachiller	Obrero	Jefe de taller
Mateo Gusqui	Bachiller	Jefe de taller	Agente Vendedor

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesa”

La gerencia analizara las solicitudes de formación surtidas nacidas por los colaboradores y concluirá su aprobación según el procedimiento y plan de formación del personal

Ejemplo:

PLAN DE FORMACION (PPF001)

Objetivo

Representar el asunto de preparación de plan de formación anual de la panadería la Vienesa

Actividades

Se aplicara el plan de procedimiento anual

Documentación

- ✚ Gestión de Talento Humano
- ✚ Procedimiento para la selección y contratación de personal
- ✚ Estatutos del código de trabajo y políticas de la empresa

Responsabilidad

- ✚ Objetivos.
- ✚ Acciones y actividades formativas a llevar a cabo para cumplir con los objetivos.
- ✚ Personas a formar
- ✚ Requisitos que deben cumplir los participantes en la formación.
- ✚ Metodologías y Modalidades formativas a emplear.
- ✚ Secuencia, tiempos y fechas de las acciones y actividades.

Responsabilidad

Los comprometidos de fabricar el plan de transformación son el equipo de calidad y la gerencia. El mismo que deberá escoger y aprobar al personal más idóneo para el desempeño de los diferentes departamentos de la empresa.

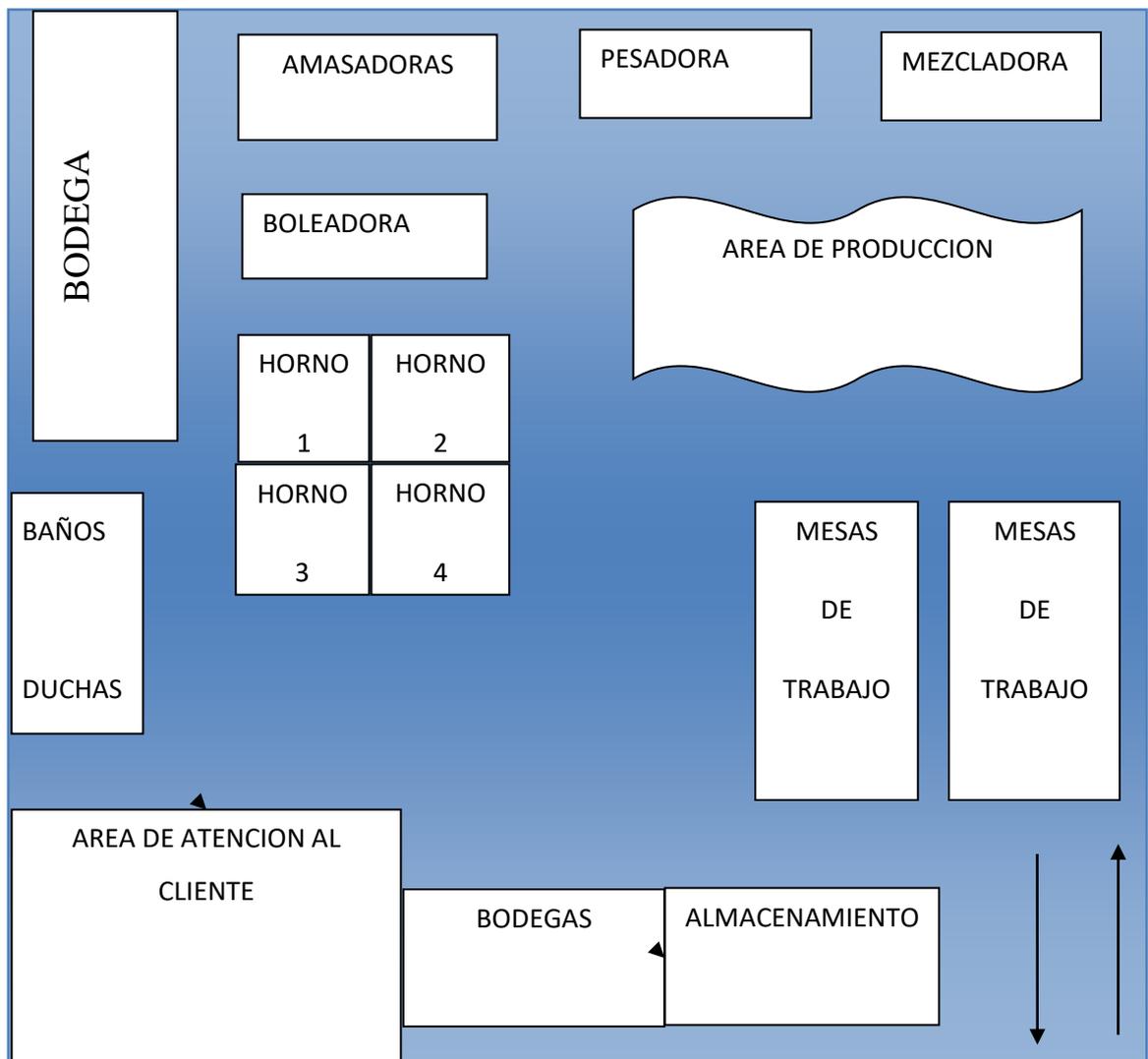
3.1.5.6.2 Infraestructura

- ✚ Es necesario estructurar y analizar profundamente la infraestructura, producción y logística necesarias para la comercialización de nuestro producto,
- ✚ Es obligatorio que la infraestructura sea lo más amplia posible para desarrollar con mayor eficiencia
- ✚ Debe contar con todas las medidas de seguridad para de esta manera evitar cualquier incidente en la panadería, pero sobre todo los colaboradores deben estar bien seguros en sus puestos de trabajo.
- ✚ El diseño ergonómico de la infraestructura permitirá optimizar el espacio, físico, necesario para las áreas de producción
- ✚ Debe contar con una fachada hermosa para que el cliente se sienta muy ingresando a la misma.

- ✚ Debe contar con todos los requerimientos de la ley ministerio de MIPRO
- ✚ Debe contar con sus bodegas necesarias para el óptimo almacenamiento de la materia prima, e insumos para la elaboración del producto.
- ✚ Es importante también tener en cuenta la normativa legal vigente. Todo local debe cumplir una serie de requisitos, mismos que nos permitirán obtener todos los permisos necesarios para el bienestar de nuestros clientes.

Figura No. 23

DISTRIBUCION DE PLANTA



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesana”

3.1.5.6.3. Ambiente de trabajo

La panadería la vienesa determinará y gestionará un ambiente de trabajo necesario para lograr la calidad de registros del sistema de gestión de calidad enfocado al cliente y los productos

que ofrece.

La panadería establecerá las medidas para que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva a los colaboradores. Se tomarán en cuenta aspectos como:

- ✚ Seguridad de maquinaria y equipos
- ✚ Higiene y aseo de las instalaciones
- ✚ Ampliación de la participación de los colaboradores
- ✚ Comunicación
- ✚ Motivación
- ✚ Integración entre los colaboradores
- ✚ Incentivos al mejor colaborador
- ✚ Ubicación de lugares y/o áreas de trabajo

3.1.5.7. REALIZACION DEL PRODUCTO

3.1.5.7.1. Planificación de la realización del producto

La panadería la Vienesas debe elaborar un pan que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, de manera que éste, pueda degustar de un producto fresco, blando y esponjoso, que perdure, y no pierda sus propiedades en el transcurso de las horas para conseguir esto necesitamos:

- Higiene y seguridad en el proceso.
- Mantenimiento de insumos de calidad.
- Trabajo en equipo.
- Manutención continua de máquinas y herramientas.
- Control continuo del sistema.
- Cumplimiento de las asignaciones del personal.

- Fuerte interés en la calidad, motivación y entrenamiento positivo sobre la calidad de toda la panadería.

Posteriormente al establecimiento de los objetivos y políticas, o simplemente al saber que y como realmente vamos a comercializar, debemos tener claro que producto elaboraremos, que características poseerá, cuales serán sus cualidades.

PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

Figura No. 24



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesá”

La panadería la Vienesá identifica los requisitos de los clientes teniendo en cuenta los siguientes factores:

- ✚ Estudios de Mercado
- ✚ Identificar los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto
- ✚ Requisitos especificados por el cliente explícito incluyendo aquellos con la disponibilidad realización y reclamos de los clientes
- ✚ Productos similares realizados por la competencia
- ✚ Requisitos normativos y reglamentarios relacionados
- ✚ Adquisición de tecnología
- ✚ Proveedores competitivos
- ✚ Disminuir el tiempo de espera del cliente aumentando una cajera

Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La panadería la Vienesana analiza la materia prima misma que será transformada al producto final para cumplir con las expectativas del cliente.

Se debe asegurar de que:

- ✚ Los clientes no son fieles por ende debe ser producto de muy buena calidad para mantener satisfecho al cliente.
- ✚ Deben estar bien definidos los requisitos del producto especificaciones, características, envolturas, tiempo y canales de distribución, precios y condiciones de pagos.
- ✚ La panadería dispone de los suficientes medios para cumplir a tiempo con los pedidos y exigencias del cliente.
- ✚ Las diferentes necesidades de los clientes deben ser satisfechas en un 100%

Comunicación con el cliente

La panadería la Vienesana implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes la atención es personalizada y el personal competente se involucra más con el cliente para poder ayudarlo con sus necesidades y exigencias.

Ya que toda comunicación con el cliente nos permite obtener su confianza y de esta manera su lealtad pero sobre todo la satisfacción del cliente a través del sistema de gestión de calidad enfocado al cliente.

La panadería la Vienesita recibe los reclamos de los clientes para solucionarlos en el menor tiempo posible.

3.1.5.8. DISEÑO Y DESARROLLO

3.1.5.8.1. Planeación D e Diseño Y Desarrollo

La Panadería La Vienesita debe establecer los procedimientos para controlar, verificar y validar el diseño y desarrollo del producto para tener la seguridad de que se cumple con todos los requerimientos especificados por el cliente, y necesitamos los siguientes pasos para obtener el producto final

- ✚ Almacenaje de la materia prima
- ✚ La revisión, verificación y validación apropiadas para la producción de todos los productos
- ✚ Maquinaria en óptimas condiciones
- ✚ Las responsabilidades para la producción.

3.1.5.8.2. Elementos De Entrada Para El Diseño Y Desarrollo

Para la elaboración y diseño de los productos se registran en las órdenes de trabajo según sean las necesidades de los clientes, los elementos iniciales o de partida de desarrollo.

Los elementos necesarios para la elaboración del diseño del producto son:

- ✚ Necesidades implícitas de los clientes
- ✚ Necesidades explícitas de los clientes
- ✚ Características cualitativas y cuantitativas propias del producto
- ✚ Requisitos legales y reglamentarios vigentes
- ✚ Información sobre otros productos similares

3.1.5.8.4. Resultados de Diseño y Desarrollo

Los resultados del diseño una vez aceptado y aprobado por el cliente se proceden a su producción.

Los resultados del diseño deben ser:

-  Cumplir con los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y contener
-  Contener o hacer referencia a los contenidos a los criterios y aceptación b
-  Capacitaciones al personal de producción
-  Especificaciones de la materia prima

3.1.5.8.5. Revisión Del Diseño y Desarrollo

De acuerdo con el cliente el personal de producción debe realizar las verificaciones que las crea adecuadas:

Se procede a la verificación de la capacidad de producción para cumplir con la demanda del cliente y se analizan algunos inconvenientes que se podrían producir.

Los resultados de las revisiones del diseño son documentados y archivados siguiendo los lineamientos del procedimiento para el control de la documentación.

3.1.5.8.6. Verificación Del Diseño y Desarrollo

Se realiza la verificación para asegurarse que los resultados del diseño se cumplan los requisitos de los elementos de entrada del diseño

Deben mantenerse registros de los resultados de verificación y de cualquier acción que sea necesaria, incluyendo el responsable de la verificación.

3.1.5.8.7. Validación Del Diseño y Desarrollo

Para la validación del diseño se requiere que el cliente preste su conformidad con el producto ofertante en la panadería.

Aprobada la etapa de validación del diseño posibilita su aprobación del mismo. Los mismos resultados de las validaciones son archivadas de acuerdo a los lineamientos del proceso de control de documentación de este manual de Gestión de Calidad enfocado al cliente.

3.1.5.8.8. Control De Cambios De Diseño Y Desarrollo

Todas las modificaciones que se pretendan realizar al producto deben analizarse y cuando corresponda proceder de idéntica forma, tal cual lo explicado en los puntos anteriores. Debe mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.

3.1.5.9. COMPRAS

3.1.5.9.1. Proceso De Compras

La política de la panadería la Vienesa para el proceso de compras de las materias primas e insumos a utilizar los productos, es que sean comprados a proveedores competitivos y calificados.

La panadería la Vienesa a través de su departamento de compras asegura que el producto adquirido cumple con el requisito de compras especificadas.

3.1.5.9.2. Información De Compras

Para las compras se verifica que se establezca la relación entre la panadería La Vienesa y el proveedor a través de un documento escrito o especificaciones de compra, donde se indican los requerimientos mínimos a cumplir por ese proveedor.

3.1.5.9.3. Verificación De Los Productos Comprados

Las materias primas e insumos que llegan son recibidos y verificados por el personal de la panadería La Vienesa.

Los resultados de las verificaciones de los productos comprados son documentados y archivados de acuerdo a los lineamientos del procedimiento de control de manual de documentos de este Manual de calidad.

3.1.5.9.4. PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO

3.1.5.9.4.1. Control De La Producción y De La Prestación De Servicio

La política de la panadería la Vienesita para los procesos de control de producción y de la prestación de servicio es que las tareas sean planificadas y ejecutadas bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas son aquellas en las cuales se debe considerar los siguientes requerimientos:

- ✚ Disponibilidad de la información que describa las características del producto
- ✚ Controles a efectuar con criterios definidos de aceptación o rechazo fácilmente entendibles para el personal.
- ✚ La disponibilidad de instructores de trabajo, cuando sea necesario.
- ✚ Atención al cliente.

3.1.5.9.4.2. Validación De Los Procesos De Producción Y De Prestación Del Servicio

En la panadería la Vienesita hasta el momento no se definen procesos especiales. Los procesos especiales son aquellos donde no sea posible detectar mediante el seguimiento y medición, deficiencias que podrían aparecer después de que el producto fue entregado al cliente.

3.1.5.9.4.3. Identificación y Trazabilidad

La política de la panadería la Vienesita para este proceso de apoyo es poder identificar productos impresos manteniendo sus registros de la calidad.

Se identifica el estado de aprobación de los productos para indicar si los mismos cumplen o no con los requisitos especificados.

3.1.5.9.4.4. Propiedad del Cliente

Es responsabilidad de la panadería la Vienesa cuidar de los múltiples pedidos por el cliente y delimitar las obligaciones de la Panadería y los clientes.

Si bien no es frecuente existir un producto suministrado por el cliente, es tratado de manera idéntica que los adquiridos por la panadería la Vienesa.

3.1.5.9.5.5. Preservación del Producto

El propósito de este proceso de apoyo es satisfacer completamente al cliente para que este se mantenga contento y sea fiel a la organización.

La responsabilidad para la correcta producción de los productos es del jefe de taller

El jefe de taller es el comprometido de tener el área de producción segura para la elaboración de los productos.

El personal del área de producción utiliza las respectivas medias de seguridad e higiene para trabajar de forma segura.

Cada materia e insumo se conserva son almacenados con las respectivas medidas para mantener en optimas condiciones.

3.1.1.7.5. CONTROL DE DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

El jefe de taller de producción demuestra las condiciones de buen uso de los instrumentos y equipos de medición, los cuales también son compatibles con las tolerancias de procesos definidas.

El departamento de producción, de ser necesario realiza el inventario de los equipos y los dispositivos que necesitan de seguimiento y medición.

Los instrumentos, equipos y dispositivos de medición están incluidos en un listado de instrumentos de medición confeccionados por el jefe de producción cada quipo para

realizar los diferentes mantenimientos en sus tiempos oportunos para poder estar contar con la adecuada maquinaria.

8. MEDICION, ANALISIS Y MEJORA.

3.1.1.8.1. GENERALIDADES

La panadería la Vienesita mejora continuamente la eficacia del sistema mediante el uso de la política, los objetivos, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

La panadería la Vienesita define e implementa los procesos de seguimiento, medición, y análisis y mejora necesarios para:

- ✚ Mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad para que cada vez se mejora
- ✚ Demostrar la conformidad del sistema de gestión de calidad enfocado al cliente
- ✚ Asegurar la conformidad del sistema de gestión de calidad enfocado al cliente

3.1.1.8.2. SEGUIMIENTO Y MEDICION

3.1.1.8.2.1. Satisfacción al Cliente

La Panadería La Vienesita toma como una cuestión de estrategia funcional lograr y mantener la satisfacción de los clientes, para lo cual se compromete a realizar un seguimiento de la satisfacción de los clientes de acuerdo a encuestas de satisfacción con el producto de calidad con el que contamos. Ya que el cliente es el pilar fundamental mismo que nos ha permitido seguir manteniendo el prestigio.

Los datos de seguimiento obtenidos son llevados a las reuniones de revisión por la gerencia para decidir ahí formalmente, las acciones a seguir.

Para que el cliente siga siendo fiel y los nuevos consumidores que cada vez se van sumando a la Panadería “La Vienesita propongo realizar varias promociones en el año con el fin de que el cliente se sienta como parte de la misma.

En la actualidad, la mayoría de empresas buscan incrementar sus ventas, y su posicionamiento en el mercado. Para ello son conscientes de que necesitan transformar su negocio o innovar, motivo por el cual se propone para el mes de febrero la entrega de polos tanto para el género masculino como femenino puesto que es uno de los meses con mayor ventas debido a las fechas de importancia que lleva este mes del calendario con es el 14 de Febrero, estos polos serán entregados a clientes que realicen compras superiores a los \$50,00 en la semana mismo que serán contabilizados a través de tiques que deben ser entregados por el vendedor y guardados por el cliente.

Gráfico No. 24

POLO MASCULINO



POLO FEMENINO



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

No es un secreto que la experiencia con el cliente es una de las cosas más importantes para una buena estrategia de negocio, hoy en día las empresas deben cubrir más aspectos que antes. Es así como la presentación de un producto tiene ahora muchos canales donde puede ser publicado y donde la empresa debe participar constantemente, para así poder prometer una excelente experiencia de su producto.

Por tal motivo propongo para el mes de Abril, Mayo y Junio la promoción de sombrillas de color rosa y azul con el fin de que el cliente pueda escoger, esta propuesta para estos meses se justifica porque son fechas de suma importancia para nuestra querida ciudad y país ya celebramos nuestra independencia en el mes de Mayo tenemos el día de la madre y en Junio el día del padre, fechas de suma importancia las sombrillas son de mucha utilidad y van a permitir acrecentar las ventas de estos meses, de esta promoción pueden ser participes todos los clientes que hagan compras superiores a los \$50,00 los tickets serán contabilizados mensualmente de igual manera deben ser verificados por la cajera y el consumidor.

Gráfico No. 25

SOMBRILLA ROSA



SOMBRILLA AZUL



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Una de los grandes retos que las empresas deben afrontar es trabajar de manera responsable protegiendo el medio ambiente ya que es un problema que está afectando a nivel mundial motivo por el cual propongo entregar a los clientes más fieles bolsos ecológicos incentivando de esta manera al consumidor final a concienciar sobre el cuidado del ambiente evitando de esta manera el uso exagerado de fundas plásticas de igual forma siga prefiriendo el consumo de productos “La Vienesita”. Esta propuesta queda a disposición de la gerencia para incluirla en el mes que los mismos consideren adecuada.

Gráfico No. 26

BOLSOS ECOLOGICOS



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Las Gorras son una propuesta para el mes de Septiembre para los clientes que realicen sus compras superiores a los \$15,00 dólares americanos ya que es un incentivo para que el cliente siga optando por los productos que Panadería “La Vienesana” ofrece.

Gráfico No. 27



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

La propuesta para el mes de Noviembre es la entrega de fosforeras las cuales van hacer destinadas a los clientes que consuman productos superiores a \$5,00 como una forma de estimular al cliente para que siga prefiriendo productos de la Pandearía “La Vienesas”

Gráfico No. 28



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

La propuesta del mes de Diciembre es entregar esferos y caramelos con el distintivo de la Panadería por ser un mes con fechas significativas como el 24 y 25 Navidad por ser el mes en donde se incrementan las ventas pero sobre todo clientes nuevos ya que esta es una estrategia para que el cliente se sienta muy conforme no solo con el producto si no con el servicio y aun mas con estos pequeños incentivos los que van a permitir mantener contento al cliente y aumentar nuestra clientela.

Gráfico No. 29

ESFERO DE COLOR AZUL



ESFERO DE COLOR BLANCO



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Gráfico No. 30

CARAMELO ENVOLTURA BLANCO



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

CARAMELO ENVOLURA AZUL



TABLA No. 35
PANADERIA "LA VIENESA"
PRESUPUESTO DE PROPUESTA
1 de diciembre al 31 de Diciembre del
2014



CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNI.	VALOR TOTAL
1.400	P/r de polos blancos con rosa y celestes	5,50	7700,00
1.400	P/r de sombrillas color rosa y celeste	5,00	7000,00
2.100	P/r de bolsos ecológicos	0,80	1680,00
2.100	P/r de gorras tres colares rosa, blancas ,y celestes	3,00	6300,00
700	P/r fosforeras	1,00	700
10.000	P/r caramelos	0,03	300,00
10.000	P/r esferos de color blanco y azul	0,20	2000
1	P/r Buzón de Sugerencias	100,00	100,00
1	P/r Libreta de sugerencias	4,00	4,00
	TOTAL		25,784,00

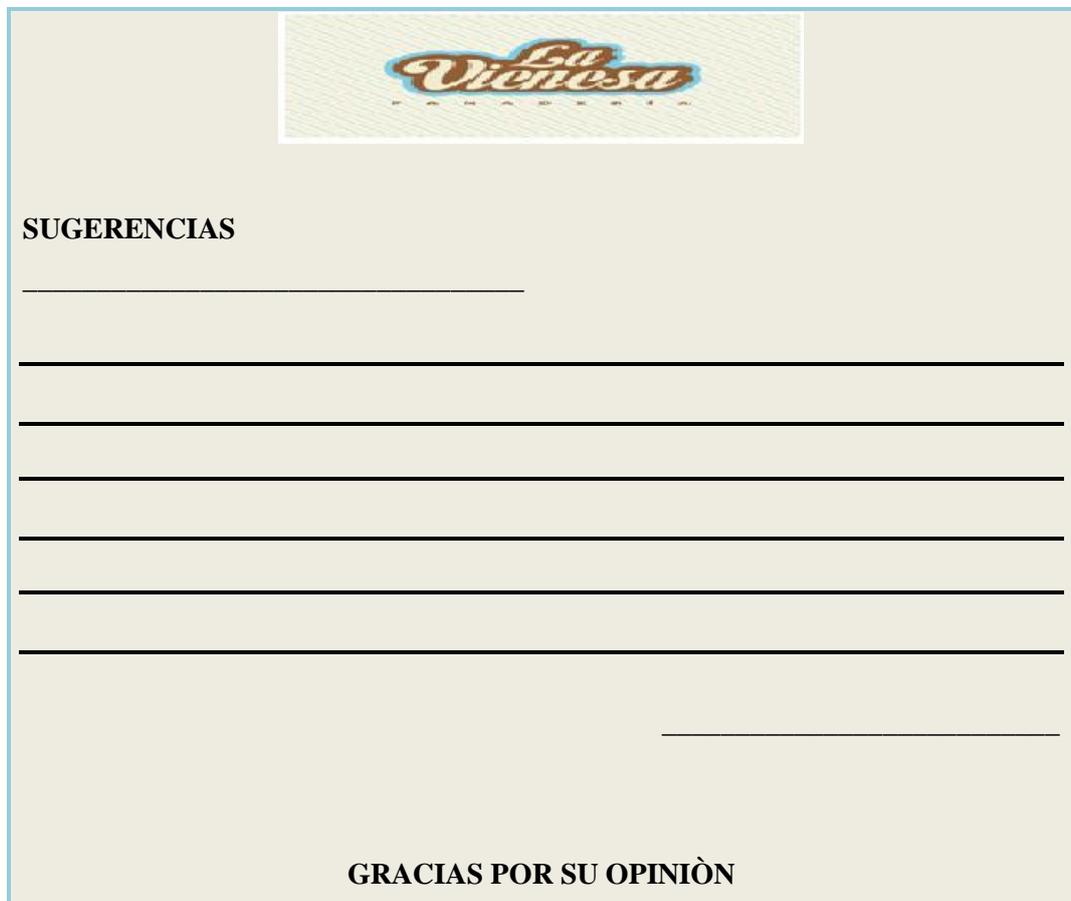
Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Gráfico No. 31
BUZON DE SUGERENCIAS



Elaborado por: Jhoabna Paulina Cazar Auqui

Gráfico No. 32
HOJAS PARA EL BUZON DE SUGERENCIAS



SUGERENCIAS

GRACIAS POR SU OPINIÒN

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

3.1.1.8.2.2. Auditoría Interna

La panadería la Vienesita con este proceso persigue verificar internamente que se cumplen todos los requisitos del sistema de gestión de calidad enfocado al cliente de acuerdo a lo planificado.

Para el cumplimiento del proceso se emplea el procedimiento de auditoría interna.

Un plan tentativo de auditorías es preparado anualmente por la gerencia del sistema de gestión de calidad enfocado al cliente, con la revisión y aprobación por la gerencia siendo revisado de acuerdo a sus necesidades y circunstancias.

Las auditorías internas son encabezadas por el auditor responsable y calificado por la Panadería la Vienesita, designado para tal fin e independiente con los procesos a auditar.

La verificación y registro de la implementación y eficiencia de las acciones correctivas detectadas en las auditorías, se hacen tal cual

Cada proceso del sistema de gestión de calidad enfocado al cliente es auditado, como mínimo una vez al año, teniendo en cuenta su importancia y de acuerdo a los resultados de anteriores Auditorías.

Los resultados de las auditorías son elevados a la gerencia como parte de la revisión por la dirección. También los resultados de la auditoría deben ser puestos al conocimiento de todos los responsables de las áreas auditadas.

La administración general del sistema de gestión de calidad enfocada al cliente archiva los resultados de las auditorías. Los cuales son la fuente importante de información en la revisión por la gerencia.

- ✚ Capacitar a los gerentes de la panadería sobre el manejo del sistema de gestión de calidad enfocado para que estos puedan manejarlo en diferentes tiempos.
- ✚ Documentar los resultados de las auditorías para verificar los resultados de las no conformidades.

3.1.1.8.2.3. Seguimiento y Medición De Los Procesos

A efectos de satisfacer las necesidades de los clientes la Panadería la Vienesa verifica periódicamente la capacidad de sus procesos para cumplir como mínimo con los requisitos especificados.

Para el seguimiento y medición de los procesos principales se definen los objetivos y los indicadores para poder efectuar las mediciones y controles para esto se tienen en cuenta en general los siguientes factores que puedan corresponder en cada caso:

- ✚ La calidad en el momento de la producción
- ✚ Plena satisfacción del cliente
- ✚ La oportunidad en la producción
- ✚ El tiempo de reacción del proceso y del personal a los pedidos especiales y cola de espera
- ✚ Los tiempos involucrados
- ✚ La productividad en proceso
- ✚ La eficiencia y eficacia del personal involucrado
- ✚ La tecnología incorporada
- ✚ La materia prima de calidad
- ✚ Los costos abarcados

3.1.1.8.2.4. Seguimiento y Medición Del Producto

La finalidad de este proceso es asegurar que sus productos cumplan con todos los requisitos requeridos.

Para cumplir con esta finalidad se establece y mantienen instrucciones operativas que describen los métodos de control para cumplir con los requisitos especificados.

El jefe de taller tiene la responsabilidad de asegurar que los insumos que se reciban no sean utilizados hasta que se haya verificado que cumplan con los requisitos especificados.

El jefe de taller es responsable de asegurar que ningún producto sea despachado hasta que el personal de control final haya realizado todas las inspecciones que evidencien el cumplimiento con los requisitos especificados y, cuando corresponda a la solicitud del cliente, estén disponibles los registros de la calidad incluyendo la liberación del producto.

Los registros de los controles realizados son tratados de acuerdo al procedimiento de control de documentos de este manual de calidad.

3.1.1.8.3. CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

3.1.1.8.3.1. Generalidades

La política de la panadería la Vienesita para este proceso es evitar la continuación de los procesos o la entrega de producto cuando no se cumplan los requisitos del producto especificados.

La Vienesita determina que se considera producto no conforme aquel que no cumple con los requisitos determinados en la fase inicial del proceso de acuerdo a características propias solicitadas por el cliente en sus pedidos.

La panadería la Vienesita trata sus productos no conformes de acuerdo a lo declarado en su procedimiento de producto no conforme.

3.1.1.8.3.2. Revisión y Disposición de no Conformidades

El procedimiento de “control de no conformidades” debe ser seguido por cualquier empleado en el momento que se detecte un producto que no cumple con los requisitos especificados.

Todo producto que no cumple con los requisitos especificados, es identificado a fin de prevenir su utilización o entrega a un cliente.

Se inicia el informe de no conformidad / Acción correctiva / Preventiva / De mejora indicando que fue lo que no se cumplió o no se hizo de acuerdo a lo planificado.

El informe es analizado por el responsable del área quien estudia las causas que ocasionaron la no conformidad y propone la disposición o acción de contingencia.

Las disposiciones posibles sobre los productos no conformes son las siguientes:

- ✚ Materia prima de mala calidad
- ✚ Producto dañado
- ✚ Producto demasiado duro
- ✚ Prorrogar (extender el plazo en la entrega del pedido, fijado anteriormente por el cliente)

En caso de la aceptación de lo establecido

3.1.1.8.4 ANALISIS DE DATOS

El propósito de esta actividad es recopilar y analizar datos para determinar la adecuación y la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente e identificar oportunidades de mejora.

Los datos son obtenidos durante los procesos de seguimiento y medición y cualquier otra fuente válida de información.

Los datos proporcionan información acerca del funcionamiento completo del sistema de gestión de calidad enfocado al cliente y en particular los siguientes ítems:

- ✚ La satisfacción o insatisfacción de los clientes.
- ✚ La conformidad con los requisitos del cliente
- ✚ Las características de los productos, procesos, servicios, y sus tendencias
- ✚ La contribución de los proveedores
- ✚ La eficacia y eficiencia (productividad) de la empresa

Los datos obtenidos según los casos son analizados y tratados inmediatamente

Otros datos son analizados y pueden ser llevados a las reuniones de revisión por la dirección para su tratamiento.

3.1.1.8.5. MEJORA

3.1.1.8.5.1. Mejora Continua

El objetivo de la mejora continua es incrementar la probabilidad de aumentar la probabilidad de satisfacción al cliente. Es buscar constantemente perfeccionar sus procesos y los productos que se entregan a sus clientes para anticiparse a problemas que conlleven no conformidades presentes o futuras.

Las mejoras pueden variar desde actividades puntuales hasta programas estratégicos de mejoras a mediano y largo plazo.

Conceptualmente la mejora continua está incorporada en cada proceso del sistema de gestión de calidad enfocado al cliente.

3.1.1.8.5.2. Acción Correctiva

El propósito de de este proceso es prevenir antes de corregir condiciones adversas a la calidad.

Las acciones correctivas que se utilizan en la panadería La Vienesita para estudiar las causas de las no conformidades y eliminar o minimizarlas para evitar su petición.

El detalle del cumplimiento se describe en el procedimiento de acciones correctivas de este manual de calidad.

Las acciones correctivas se implementan en algunos de los siguientes casos:

- ✚ No conformidades por los reclamos de los clientes
- ✚ No conformidades repetitivas o significativas en los productos
- ✚ No conformidades por auditorías internas o por auditorías de los clientes o ente certificante.
- ✚ Análisis de datos
- ✚ Análisis de mercado y de la competencia
- ✚ Resultados por medición de insatisfacción de los clientes
- ✚ Resultados de mediciones de procesos y sobre los productos

- ✚ Análisis de registros
- ✚ Resoluciones tomadas en la revisión por la dirección.

Las acciones correctivas son documentadas y seguidas registrándose los siguientes datos sobre el informe de no conformidad / Acción Correctiva / Preventiva / de mejora el cual es dirigido al responsable del área involucrada en su cumplimiento.

- ✚ Número de identificación
- ✚ Descripción de la no conformidad que origina el informe
- ✚ Identificación y registro de la causa raíz u origen de la no conformidad.
- ✚ Acciones correctivas a realizar con las fechas de los pedidos acordados con el área involucrada.
- ✚ Firma del responsable del área involucrada.

3.1.1.8.5.3. Acción Preventiva

Las acciones preventivas se aplican en la panadería La Vienesa para prevenir la aparición de potenciales no conformidades y eliminar así las causas que la puedan originar.

El detalle del cumplimiento para este proceso se describe en el proceso de “acciones correctivas- preventivas.

Las acciones preventivas se implementan cuando existan fuentes de información que permitan detectar posibles problemas potenciales si no se toman medidas concretas.

Entre otras las distintas fuentes de información se citan las siguientes:

- ✚ Quejas y sugerencias de los clientes
- ✚ Observaciones por el desarrollo de los procesos, productos y el sistema de gestión de calidad enfocado al cliente.
- ✚ Sugerencias de las distintas aéreas de la organización
- ✚ Recomendaciones de auditorías internas o por auditorias de los clientes

- ✚ Innovación tecnológica a incorporar en el desarrollo del producto, servicios y procesos
- ✚ No conformidades potenciales con el producto
- ✚ Análisis de datos
- ✚ Análisis de mercado y la competencia
- ✚ Resultados de mediciones de satisfacción de los clientes
- ✚ Resultados de seguimiento y de procesos y los productos
- ✚ Análisis de registro
- ✚ Resoluciones tomadas en la revisión por la dirección.

Las acciones preventivas son documentadas y seguidas, registrándose los siguientes datos:

- ✚ Número de identificación
- ✚ Descripción de la no conformidad potencial que origina el informe
- ✚ Identificación y registro de la causa o raíz u origen de la no conformidad potencial
- ✚ Acciones preventivas a realizar con las fechas de su cumplimiento acordadas en el área involucrada
- ✚ Firma del responsable de la área involucrada

El responsable del área involucrada debe verificar el cumplimiento de cada acción en cada jurisdicción.

Quien realiza el seguimiento debe registrar si hubo causas que impidieron cumplir en término las acciones preventivas y las nuevas fechas consensuadas.

El cierre del informe se hace cuando se verifique el cumplimiento efectivo y con eficacia de la última acción preventiva solicitada.

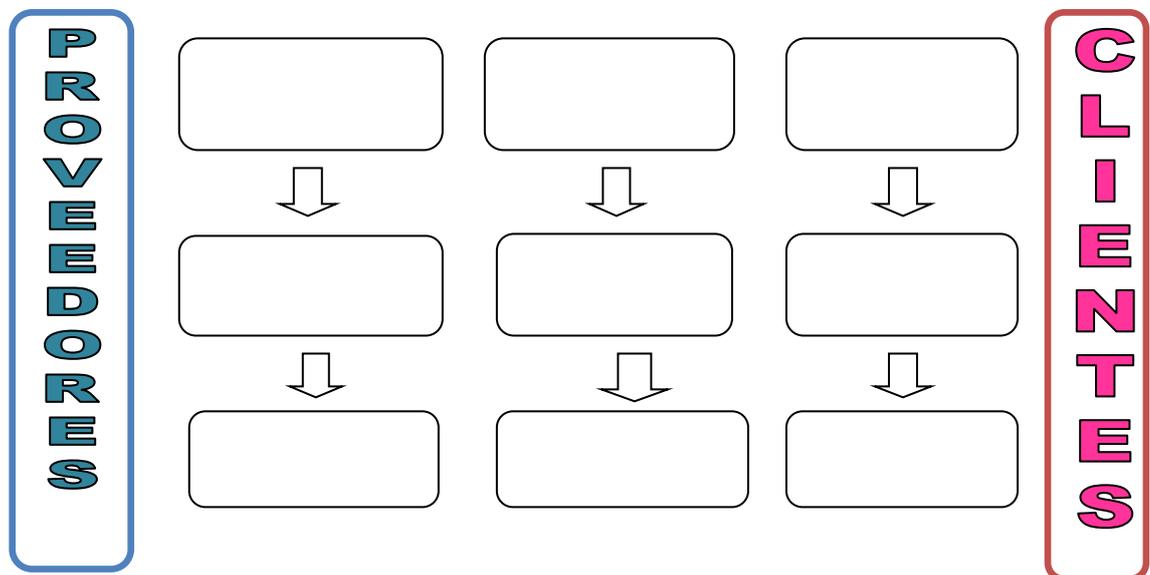
3.2. SISTEMA DEL PROCESO OPERATIVO

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos planificados que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para

conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes.

Figura No. 25

MODELO DE PROCESOS



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería la Vienes

La panadería la Vienes para el desempeño de los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008 y especialmente para satisfacer plenamente a los clientes tiene que definir su sistema de procesos para el área operativa, es así que debe distribuir adecuadamente las funciones comprendiendo las tres aéreas que son:

- ✚ Administrativa
- ✚ Ventas
- ✚ Producción

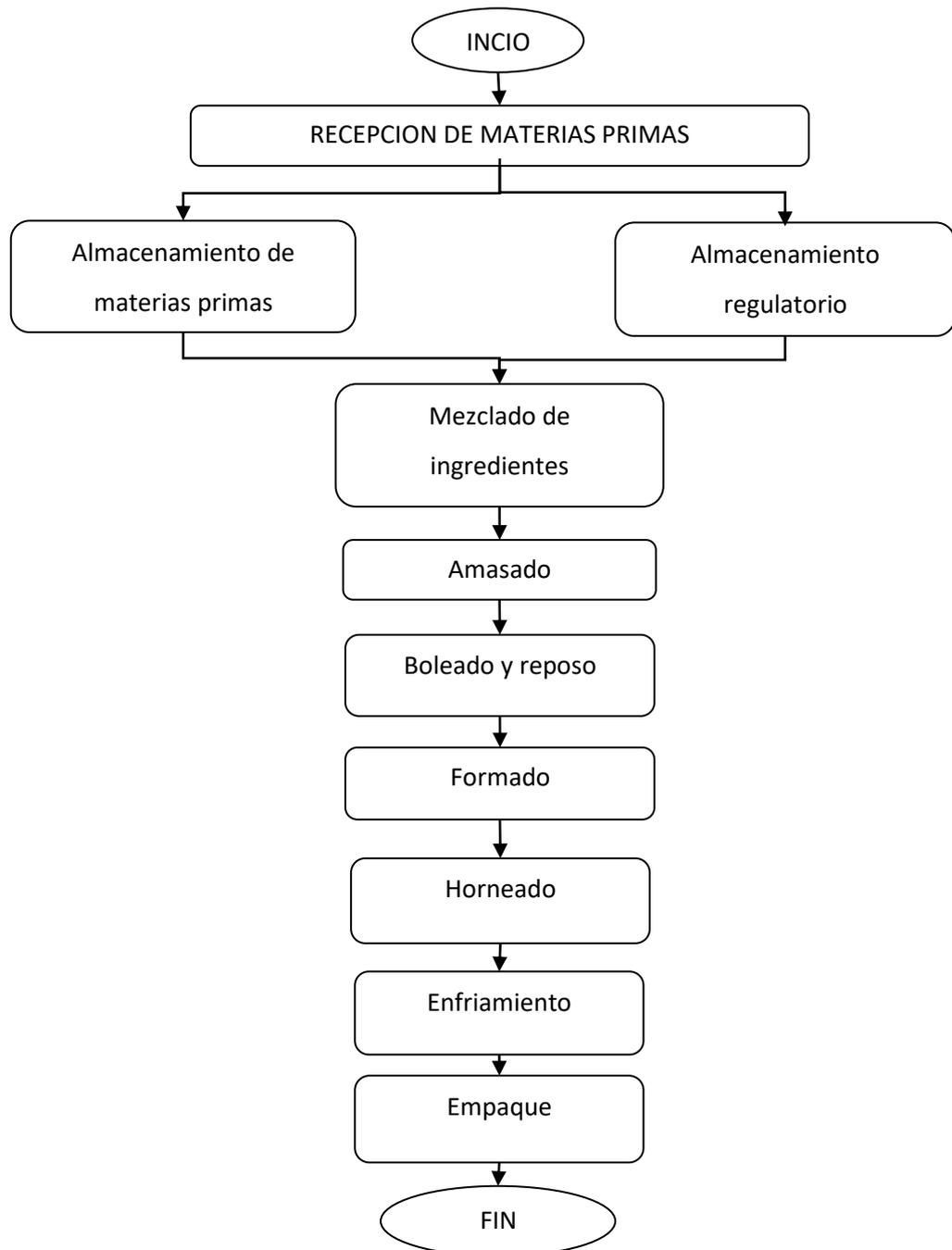
Ya que cada una de estas aéreas tendrá un manual de procedimientos en el cual la Calidad será el eje fundamental para un buen desempeño de cada uno de los colaboradores de

3.2.1. AREA OPERATIVA

El área operativa de la Panadería La Vienesita la que más se ejecutan es el área de producción, administración, y personal destinado a la atención al cliente de la Panadería la Vienesita tanto de su matriz como de su sucursal la misma que se encuentra ubicada en una de las avenidas principales de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

Figura No. 26

3.2.1. DIAGRAMA DE PROCESOS DE PRODUCCION DE PAN PANADERIA “LA VIENESA”

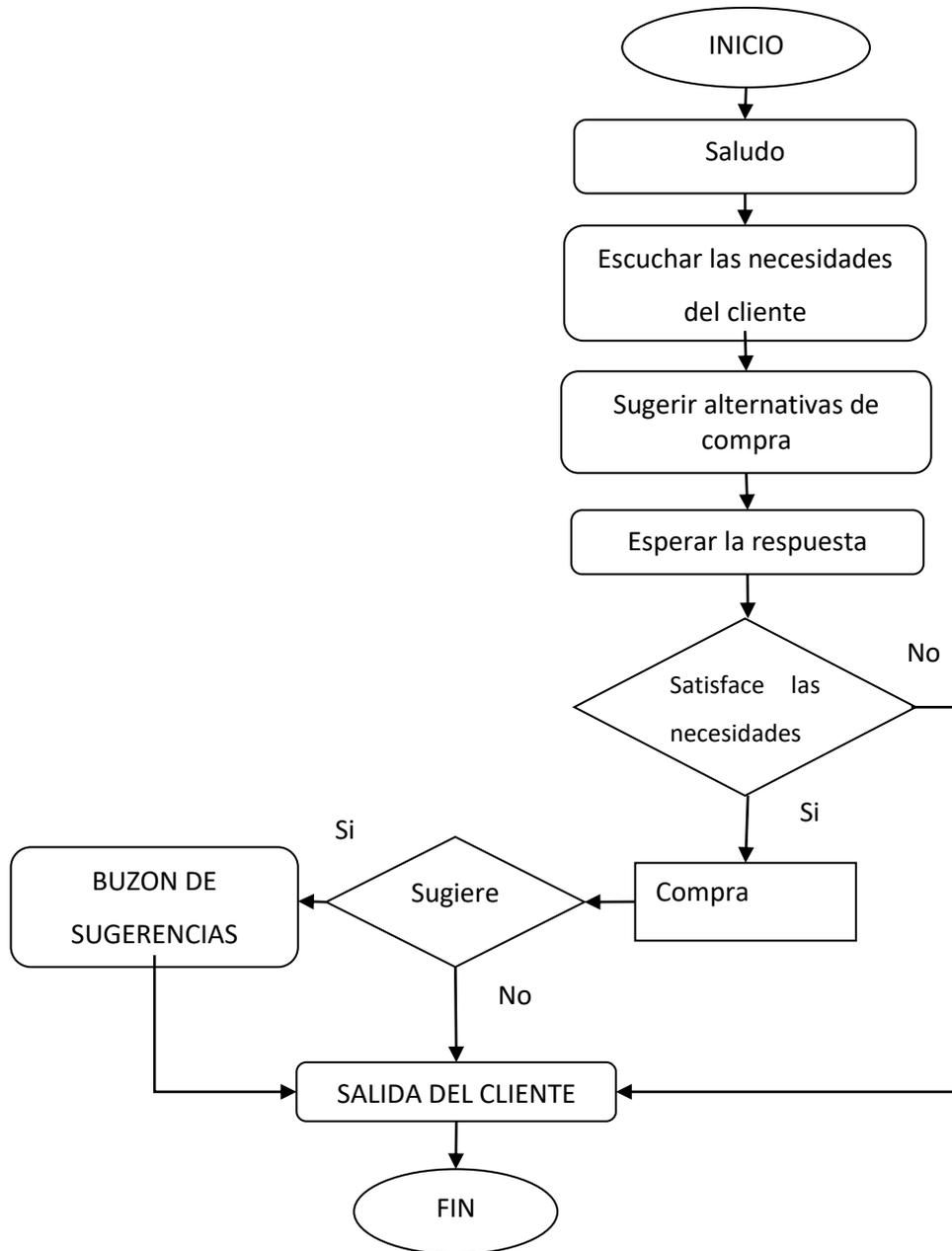


Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería la Vienesa

Figura No. 27

3.2.1.2.-PROCESOS PARA LA REALIZACION DE UN PEDIDO DE COMPRA EN LA PANADERIA

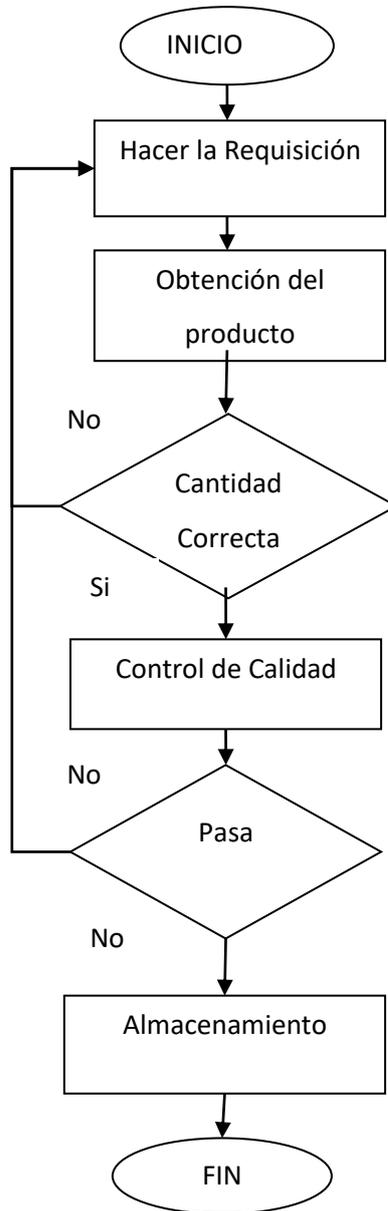


Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería la Vienesa

Figura No. 28

3.2.1.3. DIAGRAMA DE ALMACENAMIENTO DE LA PANADERIA LA VIENESA



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería la Vienesa

Tabla No. 36

3.2.1.4. MATRIZ PARA SELECCION DE PROVEEDORES DE LA PANADERIA LA VIENESA

FICHA DE ABASTECIMIENTO	
PROCESO: <p style="text-align: center;">Compras</p>	DUEÑO DEL PROCESO: <p style="text-align: center;">Contadora</p>
MISION	
Proveer toda la materia prima para la producción del mes de Enero	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comienza: con la solicitud de la materia prima para la producción ✚ Incluya: la compra de la materia prima , y materiales para la recepción de la materia prima y la recepción los materiales y la verificación de las condiciones de calidad y cantidad de la materia prima suministrada ✚ Termina: con la entrega de materias en cantidad y calidad al proceso de producción
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Entradas: Solicitud de la materia prima y materiales para la producción, pronóstico o estimado de ventas ✚ Proveedor: Proveedores de materia prima y materiales necesarios para la producción ✚ Salidas: Materiales para la producción en cantidad y calidad requerida ✚ Cliente: Producción 	
INSPECCIONES	DOCUMENTOS/ REGISTROS
Inspección diaria de las existencias de la materia prima y materiales para la producción	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Registro de pedido de materiales ✚ Registro de compras, notas de crédito ✚ Registro de materiales devueltos
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES DEL PROCESO

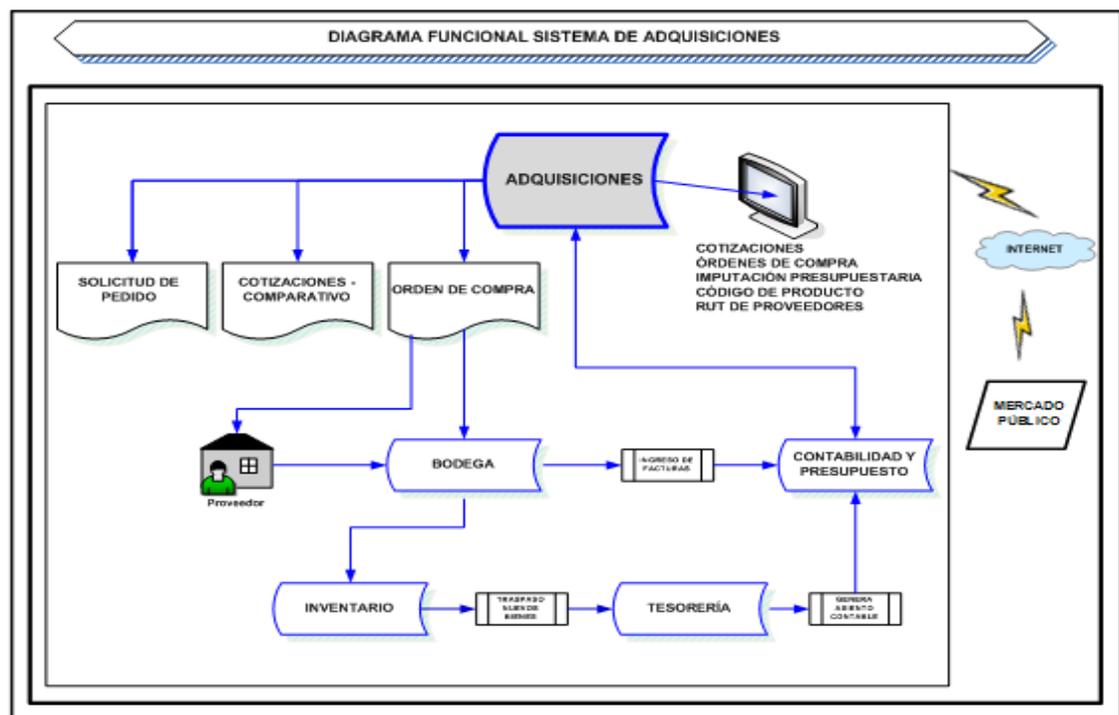
<p>Plazo de entrega de materiales por el proveedor</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Cantidad de materiales devueltos ✚ Cantidad de pedidos recibidos incompletos ✚ Cantidad de solicitudes de material recibidas de producción y entregadas completas
--	---

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería la Vienesá

Figura No. 29

3.4.1.5. DIAGRAMA DE PROVEEDORES



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

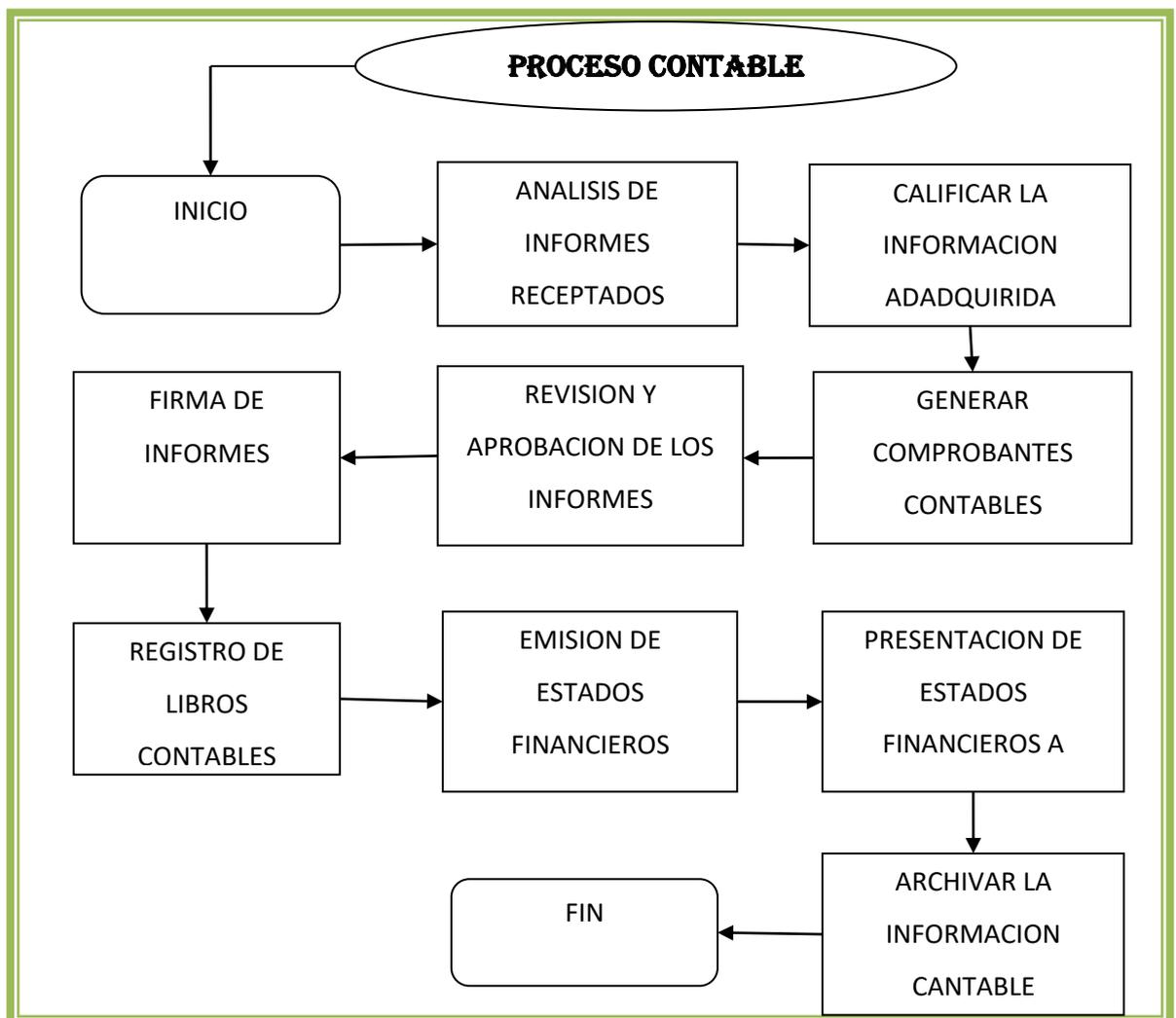
Fuente: http://www.insico.cl/interior_productos_municipales.php?id=21

3.2.2. AREA ADMINISTRATIVA – CONTABLE

El área administrativa contable de la panadería la Vienesa está integrada básica del proceso de contabilidad que maneja, la misma la cual nos permite mes a mes conocer como están nuestras ventas viendo en cuanto crece nuestra panadería para tomar las decisiones correctas, además la contadora de la panadería la vienes es una persona muy capacitada en su área ya que la presentación de estos estados financieros deben ser los mas idóneos para la ejecución de la misma.

Figura No. 30

3.2.2.1. DIAGRAMA DEL PROCESO CONTABLE



3.3. INTEGRACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ENFOCADO AL CLIENTE PARA LA PANADERIA LA “VIENESA”.

Internamente en una integración adaptada se debe tener presente a la gestión de calidad como parte primordial de la implementación del Sistema de Gestión Enfocado al Cliente, puesto que en el año 2013 se debe empezar a desarrollar y Efectuar el Sistema de Gestión de Calidad Enfocado al Cliente de la Panadería la Vienesita siguiendo los parámetros y procesos que se encuentran dentro de las políticas internas:

- ✚ La exploración y actualización anual de los procesos
- ✚ Comenzar a realizar trabajos con responsabilidad y renovación de toda la documentación para rectificar adecuadamente a las normas de calidad conjuntamente con las necesidades del cliente.

Los puntos antes mencionados nos consentirán tramitar eficientemente los procesos y corregir todos y cada uno de los elementos de nuestro sistema, como puntualicé en la estructura por procesos del Sistema.

Figura No. 31
MAPA DE PROCESOS PANADERIA “LA VIENESA”



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “la Vienesa

CAPÍTULO IV

4.1. CONCLUSIONES

- Después de la investigación realizada en las diferentes panificadoras de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo he podido determinar que solamente el 1% de las panaderías cuentan con un sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente.
- En la actualidad no existe un instrumento con el cual podamos evaluar y medir la percepción del cliente puesto que se lo ha venido manejando de forma empírica considerando la tradición que tienen los productos de la Panadería “La Vienesa”.
- Entre los principales problemas se ha identificado los factores primordiales que existen para la aceptación del Sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente es miedo al cambio que genera el mismo ya sea este en el segmento de mercado, procesos de producción, y cambios en el personal, así también el desconocimiento de los beneficios que proporciona un Sistema.
- La ausencia de un Sistema de Gestión de Calidad enfocado al Cliente en la Panadería “la Vienesa” ha inducido a la desvinculación laboral limitando los potenciales de producción en la empresa, del mismo modo no se mantiene un manejo efectivo con el cliente interno y externo.
- La investigación del mercado y el Sistema de Gestión de Calidad se encuentra directamente relacionados debido a su involucración con la mejora en el producto, calidad y atención al cliente dándonos como resultado que estas dos herramientas buscan beneficiar a la empresa con la permanencia en el mercado.

4.2. RECOMENDACIONES

- ✚ La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad enfocado al Cliente permitirá a la Panadería “La Vienesita” mejorar la atención al cliente tanto interno como externo, debido a los procesos de capacitación y motivación a efectuar con los colaboradores encargados de ventas. Usar un buzón de sugerencias en la Panadería “La Vienesita” considerando las peticiones y exigencias de los clientes, en los cuales la gerencia analizara trimestralmente las inconformidades de los mismos y de este modo se buscara alternativas de solución a las de mayor relevancia para su implementación.

- ✚ Mediante el Sistema de Gestión de Calidad enfocado al Cliente en la Panadería “La Vienesita” se aprobara la aplicación de programas de capacitación en temas referentes a la atención al cliente, producción con calidad, y manipulación de alimentos, los mismo que estarán en pro de la mejora de los colaboradores y por ende la satisfacción plena tanto del cliente interno como externo.

- ✚ Facilitar la comunicación y la intervención de colaboradores con criterios de mejora para analizar los mismos y ver la accesibilidad en pro de mejorar constantemente, del mismo modo lograr hábitos de trabajo y empoderamiento.

- ✚ Dar a conocer a la Gerencia, Departamento Administrativo y todos los que forman parte de la Panadería “La Vienesita”. La documentación referente al Sistema Gestión de Calidad enfocado al Cliente con el propósito de que todos sean partícipes del cambio de la organización y de este modo generar empoderamiento hacia la empresa.

- ✚ La Panadería “La Vienesita” debe implementar un Sistema de Gestión de Calidad enfocado al Cliente para documentar de forma real su trabajo dentro de la empresa, de la misma evaluar dicha forma de trabajar con los requerimientos emitidos por la norma enfocados al cumplimiento de metas y objetivos.

- ✚ La Gerencia de la Panadería “La Vienesa” debe identificar y otorgar los medios necesarios para cumplir eficientemente con los requisitos de calidad del consumidor y del sistema de gestión de calidad enfocado al cliente, estos recursos están obligados al cumplimiento con las exigencias del Sistema.
- ✚ La Gerencia de la Panadería “La Vienesa” debe considerar metas a cumplirse mediante el uso del Sistema de Gestión de Calidad enfocado al cliente, la administración y satisfacción de los clientes basados en productos de calidad, habilidades en atención al cliente, pericias de colaboradores en cada una de sus áreas logrado la aceptación y permanencia en el mercado.

RESUMEN

La propuesta es un Sistema de Gestión de Calidad enfocado al Cliente para la Panadería La Vienesa.”, en la Ciudad de Riobamba con el objetivo de conocer las necesidades de nuestros clientes y poderlas satisfacer en su totalidad, de esta manera este sistema contribuirá a cubrir el mercado en todos los sectores.

Esta investigación permitió conocer algunas de las debilidades de la Panadería las cuales a través de un adecuado uso que sabremos dar al sistema podremos tomar mejores decisiones con el único propósito de generar la Gestión de Calidad enfocado al cliente dotando así de una herramienta útil.

Es necesario ejecutar la propuesta de Gestión de Calidad Enfocado al Cliente como instrumento guía, basándose en las Norma Internacional ISO 9001:2008 para así alcanzar el mayor desarrollo en mejoramiento de servicio al cliente, además contar con capacitaciones y motivaciones constantes a los colaboradores, lo cual nos permitirá cumplir con todas las metas trazadas.

Se recomienda la aplicación de la presente investigación, con el fin de mejorar la planificación en la Panadería “la Vienesa” la misma que debe ir acompañada de métodos y procedimientos de calidad, para conseguir una organización exitosa.

SUMMARY

The proposal is a Quality Management System focused for Customer of the Bakery “La Vienesa” in Riobamba city, in order to know our customers’ needs and satisfy it completely, in this way this system will help to cover the market in all sectors.

This research allowed us to know some of the weaknesses of the Bakery, which through a proper used of the system; we will be able to make better decisions with the sole purpose of generating Quality Management focused for customer and providing a useful tool.

It is necessary to run the proposal of Quality Management focused for Customer as guidelines, based on ISO 9001:2008 International regulation in order to achieve further development improving customer service, also having constant training and motivation to reviewers, allowing us to fulfill all the goals.

It is recommended to apply this present research in order to improve the planning in the bakery “La Vienesa”; it must be accompanied by quality methods and procedures for a successful Company.

BIBLIOGRAFÍA

- CANTU DELGADO Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad, México, McGrawHill, 2009.
- LÓPEZ Alberto Antonio, Implantación de la Calidad Total en la Empresa, 2011.
- MÉNDEZ José Claudio, Gestión de la Calidad en procesos de servicios y productivos, 2008.
- OCKLAN Jhons, Administración por Calidad Total, México, CECSA, 2009.
- PALACIOS BLANCO José Luis, Administración de la Calidad, México, Trillas, 2009.
- SUMMERS Donna, Administración de la Calidad, México, Pearson Education, 2009.
- VILLALBA Marcelo, Texto Básico Calidad Total, Riobamba, Espoch, 2009.

LINKOGRAFÍA

- http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad
- http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_calidad
- http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000
- <http://www.esu.com.co/esu/documentos/normatividad/Norma%20ISO9001%202008.pdf>
- <http://nuevasideas21.blogspot.com/2010/09/norma-iso-90012008-elementos-de-la.html>.
- <http://es.slideshare.net/leon1311/topico-para-el-blogger>.
- <http://almez.pntic.mec.es/acerez1/circuitos.htm>.
- <http://nuevasideas21.blogspot.com/2010/09/norma-iso-90012008-elementos-de-la.html>.

ANEXO

ANEXO 1

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
SATISFACION AL CLIENTE PANADERIA LA VIENESA
CUESTIONARIO

Con objeto de brindar un mejor servicio, le sugerimos contestar con total honestidad estas preguntas.

1. ¿Genero?

Masculino ()

Femenino ()

2. Cuánto tiempo es cliente de la Panadería La Vienesa

Menos de un año ()

Entre 1-3 ()

Entre 3-6 ()

Más de 6 años ()

3. Por qué consume los productos de la Panadería

Herencia ()

Calidad ()

Fácil accesibilidad ()

Precio ()

4. Su satisfacción en referencia al producto es:

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

5. ¿Recomendaría el producto a otras personas?

Si ()

No ()

Tal vez ()

6. El personal que le atiende le proporciona un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades

Siempre ()

Casi siempre ()

Pocas veces ()

7. ¿El personal le ayuda de manera eficiente con sus requerimientos?

Siempre ()

Casi siempre ()

Pocas veces ()

8. ¿Cree usted que los productos de la panadería son de calidad?

Si ()

No ()

Tal vez ()

9. El precio de los productos son:

Cómodos ()

Prudentes ()

Excesivo ()

ANEXO 2

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
COLABORADORES PANADERIA LA VIENESA
CUESTIONARIO**

Con objetivo de conocer en qué situación se encuentra el talento humano de la panadería “La Vienesa”, le sugerimos conteste por favor estas breves preguntas.

1. Genero

Masculino ()

Femenino ()

2. Edad

20-30 ()

30-40 ()

40-50 ()

Más 50 ()

3. Considera que la Panadería la Vienesa le brinda un buen ambiente laboral

Si ()

No ()

4. Cree que la Panadería la Vienesa cuenta con las respectivas medidas de seguridad

Si ()

No ()

5. La relación con su jefe inmediato le hace sentir:

Muy a gusto ()

Ligeramente a gusto ()

Poco a gusto ()

6. Recibe motivación por parte de sus superiores

Constantemente ()

Pocas veces ()

Nunca ()

7. El horario de trabajo es

Justo ()

Poco Justo ()

Injusto ()

8. Se encuentra satisfecho con las remuneraciones recibidas

Si ()

No ()

9. Considera que los compañeros de trabajo son competentes:

Si ()

No ()

10. La información recibida por parte de sus compañeros es:

Satisfactoria ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

11. Le gustaría recibir incentivos económicos por:

Cumplimiento de metas ()

Mejor empleado ()

Presentación de innovaciones ()

Ninguno ()

ANEXO 3

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
GERENTES PANIFICADORAS CIUDAD DE RIOBAMBA
CUESTIONARIO**

Objetivo: Conocer si las panaderías de la ciudad de Riobamba cuentan con un sistema de gestión de calidad enfocado al cliente, solicitamos conteste estas breves preguntas.

1. Considera que el cliente debe ser tratado con manera cordial

Si ()

No ()

2. Cree usted que el cliente es la base de la permanencia en el mercado

Si ()

No ()

3. El colaborador que tiene contacto con el cliente es:

Importante ()

Poco importante ()

Sin mayor relevancia ()

4. ¿Cree que sus clientes están satisfechos con la atención brindada?

Si ()

No ()

5. ¿Estaría dispuesto a realizar cambios para la mejor aceptación de sus cliente

Si ()

No ()

6. Cuenta con algún sistema o método para la mejorar la atención

Si ()

No ()

7. Cuenta con un buzón de sugerencias y quejas

Si ()

No ()

8. Cuenta con un sistema de gestión de calidad enfocado al cliente

Si ()

No ()

9. Estaría dispuesto/a a implementar un sistema

Si ()

No ()

ANEXO 4

REGLAMENTO INTERNO PANADERIA “LA VIENESA” GENERALIDADES

1. OBJETIVOS

La sociedad “BRITO HERMANOS” con el nombre comercial de panadería “La Vienesa” es una empresa que se dedica a la producción, elaboración, fabricación y distribución de productos alimenticios. La empresa se encuentra domiciliada en la calle Larrea 21-26 y Guayaquil de la ciudad de Riobamba.

El presente reglamento contiene las disposiciones internas, que regulan las relaciones laborales entre la empresa y el personal, estableciendo sus derechos y obligaciones.

El presente reglamento interno del trabajo podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo institucional y/o las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables. Todas las modificaciones del reglamento interno de trabajo serán puestas a conocimiento de los colaboradores.

Los casos no contemplados en el presente reglamento, se regirán por las disposiciones que en cada caso dicte la empresa en el ejercicio del derecho que se establece las leyes y normas laborales vigentes.

2. FINALIDAD

Establecer normas genéricas de comportamiento laboral, que deben observar todos los colaboradores sobre deberes, derechos, incentivos, sanciones, permanencia, y puntualidad, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre la empresa y los colaboradores.

3. BASE LEGAL

Este reglamento forma parte de todos de todos los contratos individuales de trabajo, celebramos o que se llegaren a celebrar von todos los trabajadores y empleados contratados

en la ciudad de Riobamba, y en todo el territorio nacional y se lo expide con lo dispuesto con el art. 64 del Código del Trabajo, y para efectos previstos en el numeral 12 del mismo art. 42, en el literal “e” del Art. 45 y el numeral 2 del art. 172 del mismo cuerpo legal, expide el presente Reglamento Interno de Trabajo. El ámbito de su aplicación es nacional.

4 ALCANCE

El presente Reglamento es de aplicación a todos los funcionarios y colaboradores de la empresa.

Con los términos “la Empresa”, o “empleador” se designará en este Reglamento y trabajadores, se utilizara el término “Personal”, “Empleador” o “Trabajador”.

La empresa tendrá en permanente exhibición, en lugares visibles, por lo menos un ejemplar en este Reglamento interno, en cada una de sus dependencias para que sirva de información a todo el personal que labora en ella.

Tanto la empresa como sus Empleadores y trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones del Código de Trabajo, de los contratos Individuales, de este Reglamento y de los Manuales de funciones y Procedimientos que existan o se crearen y que son parte de este Reglamento, por lo que su desconocimiento no podrá alegarse como excusa de su incumplimiento.

El personal que realiza sus servicios por cuenta propia, las personas naturales o jurídicas, en presentación de servicios técnicos especializados, no serán considerados como trabajadores de la empresa, por lo que no están sujetos al presente Reglamento de la empresa, por lo que no están sujetos al presente Reglamento ni podrán alegar vinculo laboral alguno, ni aun por solidaridad.

4. DEFICIONES

Para la mejor interpretación y aplicación del presente reglamento, se define los siguientes términos:

- **Centro de Trabajo.-** Es la estructura física donde se desarrolla las actividades laborales.
- **Puesto de Trabajo.-** Lugar asignado a un colaborador para que desempeñe las funciones o tareas designadas.
- **Empresa.-** Es la institución u organización que tiene personería jurídica
- **Empleador.-** Es el representante de la empresa.
- **Deber.-** Es la obligación o responsabilidad de ejecutar una acción.
- **Derecho.-** Es la facultad de actuar de acuerdo a nuestros requerimientos, siempre que no se vulnere los derechos de terceras personas. Es la potestad de hacer o exigir cuando la Ley o Autoridad establezca a nuestro favor.
- **Asistencia.-** Es el acto de concurrir al centro de trabajo dentro del horario establecido.
- **Inasistencia.-** acto de no concurrir al centro de trabajo, o de concurrir después de la tolerancia máxima establecida.
- **Comisión de Servicios.-** Es la autorización que tiene un colaborador para desarrollar actividades relacionadas con el puesto de trabajo, pero fuera de la empresa.
- **Permisos.-** Son las ausencias justificadas del trabajo previamente autorizadas por la persona competente.
- **Faltas.-** Son las deficiencias e irregularidades cometidas por el personal, ya sea en forma voluntaria e involuntariamente.
- **Deficiencias.-** Son los errores, desviaciones o defectos cometidos por el personal al realizar sus tareas en el desempeño de sus funciones.
- **Irregularidad.-** Son los actos que contravienen las normas, el incumplimiento de los deberes de incumplimiento de los deberes de función y su reiterada negligencia, pudiendo ser voluntarios e involuntarios.
- **Sanción.-** Es el castigo o pena correctiva que se le aplica al colaborador por las faltas cometidas durante su desempeño de las funciones; su observación es de carácter obligatorio.
- **Puntualidad.-** Es la concurrencia oportuna del colaborador a su centro de labores dentro de un horario establecido.

- **Tardanza.-** Es la lentitud o demora que emplea el personal para no llegar a la hora de entrada establecida por el empleador; Se le sanciona con el descuento remunerativo de sus haberes.
- **Incentivo.-** Es el estímulo, premio o reconocimiento otorgado a los colaboradores por su eficiencia, eficacia, productividad o rendimiento.
- **Licencia.-** Derecho del colaborador para ausentarse del centro de trabajo, otorgado por escrito, por la autoridad competente.

CAPÍTULO I

ADMISION Y CONTRATACION DEL PERSONAL

Artículo 1o.- La Selección y Contratación de personal, es facultad de la empresa o de quien esta delegue.

Artículo 2o.- Requisitos de Admisión.- Toda persona que aspire a prestar sus servicios en la Empresa, deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser mayor de edad y hallarse en ejercicio de los derechos de ciudadanía;
- b) Acreditar antecedentes personales satisfactorios, los que se probaran mediante certificados a solicitud de la Empresa;
- c) Presentar la cédula de ciudadanía, certificado de votación, acta de matrimonio civil si el aspirante es casado, partida de nacimiento de los hijos si son menores de edad.
- d) Presentar los certificados o títulos que acrediten el nivel de estudios o la competencia personal profesional, legalmente conferidos y requeridos de acuerdo al puesto que aspire en conformidad con lo que estipule el Manual de Funciones;
- e) Presentar certificado médico de buena salud emitido por un centro de salud del Estado y practicarse los exámenes médicos que la Empresa determine. Los exámenes médicos o extracción de fluidos corporales, solamente se podrán realizar previo consentimiento expreso del trabajador.
- f) Someterse a las pruebas, entrevistas y verificación de documentos y referencias que la empresa estime necesarias;
- g) Llenar la solicitud de empleo en los formularios que proporciona la Empresa, ciñéndose estrictamente a la verdad en la información.

Artículo 3o.- Admisión de empleados y trabajadores.- Cumplidos los requisitos anteriores, se procederá a la celebración del contrato individual de trabajo.

Inicialmente se firmará un contrato a prueba por un periodo de tres meses. El contrato podrá tener una duración de un año, dos años o ser indefinido de acuerdo a la convivencia de las partes.

Artículo 4o.- Todo nuevo colaborador recibirá de la dependencia administrativa en la cual prestara servicios, orientación sobre los objetivos, organización y funcionamiento de la empresa, así como también de las labores que le corresponderá desarrollar en su puesto de trabajo.

Artículo 5o.- Cada colaborador que ingrese al servicio de la empresa tendrá un archivo personal, cuya organización, actualización y manejo es de responsabilidad de la empresa.

CAPITULO II

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 6o.- Son obligaciones de los trabajadores, además de las contempladas en el Art: 45 del Código de Trabajo, las siguientes:

1. Observar la más estricta disciplina, esfuerzo honestidad y consideración mutua, tanto con sus superiores con sus compañeros de trabajo y clientes.
2. Proporcionar toda la veracidad los datos y documentos exigidos en el Art.2 del presente Reglamento.
3. Actualizar los datos personales en el plazo máximo de (8) días de producidos los cambios (dirección, teléfono, etc....)
4. Asistir puntualmente al lugar de trabajo, Cuando el trabajador no concurra a laborar, la Empresa está en libertad de comprobar las razones o motivos de la ausencia, para efectos de la justificación.
5. Registrar su ausencia al inicio y terminación de su jornada de trabajo y de salida e ingreso para el almuerzo. No existirá justificación a la omisión del registro, salvo caso fortuito o fuerza mayor.
6. Dar aviso correspondiente a la Administración dentro de las 24 horas de producida inasistencia para su justificación.

7. El personal que reciba ropa de trabajo y equipos de protección está en la obligación de llevarlos puestos durante las horas de trabajo. Cuando uno deberá encargarse de su limpieza y mantenimiento y deberá presentarse a laborar, portándolo en las mejores condiciones. En caso de pérdida, deberá solicitar al jefe inmediato la entrega de un nuevo conjunto o de las prendas o equipos que hubiere perdido, acosta del trabajador.
8. Presentarse al lugar de trabajo debidamente aseado y en aptitud mental y física plena para el cabal cumplimiento de sus labores. Los empleados de oficina y los que deban atender al público, estarán impecablemente aseados en su persona y en su vestido. Estos empleados deberán prestar esmerada atención al público contestando en forma comedida las preguntas que le formulen. Cuando tales informaciones no estuvieran al alcance llamaran a su inmediato superior y si no estuviere presente, darán las respectivas excusas al interesado.
9. Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo, los escritorios, los documentos correspondiente, archivos, libros y demás papeles de la empresa.
10. Dar aviso oportuno a sus superiores de todo lo que a su juicio pueda perjudicar la marcha normal del trabajo en la Empresa.
11. Desempeñar las funciones básicas determinadas que le corresponde según el Contrato de Trabajo, haciendo uso de sus conocimientos, capacidad y experiencia, evitando cualquier daño a la empresa y responsabilizarse personalmente con otras tareas encomendadas por su empleador dentro de los cronogramas de trabajo.
12. Permanecer durante la jornada de trabajo en el lugar en que debe desempeñar sus labores, ciñéndose a los horarios de trabajo, recibiendo y cumpliendo las disposiciones o instrucciones que le sean dadas según el caso.
13. Respetar a sus superiores y cultivar la más completa armonía con los demás trabajadores. Este comportamiento deberá observarse dentro y fuera de las diferentes dependencias de la Empresa.
14. Acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene, exigidas por la Ley, por sus reglamentos o por la oportunidad competente así como las prescripciones y dictámenes médicos.
15. Renovar anualmente, al inicio de cada año el certificado de salud conforme al Código Sanitario.

- 16.** Comunicar al superior jerárquico en el termino de 48 horas, las faltas cometidas por los subalternos para los fines previstos en la Ley y el presente Reglamento; el no hacerlo se considerara falta muy grave y acarreará al responsable, sanciones de la misma naturaleza que las que se debe imponer al infractor.
- 17.** Cuidar y responder con los materiales y herramientas que estuvieren a su cargo.
- 18.** Velar por la buena imagen institucional y defender los intereses de la Empresa evitando perjuicios y daños en su contra.
- 19.** Guardar estrictamente en reserva toda la información técnica, de mercado o de cualquier naturaleza que el Empleador o Trabajador conozca en razón de la labor que realiza en la Empresa, por lo mismo debe cumplir de manera irrestricta con los convenios de la confidencialidad y reserva que hubiere suscrito con la Empresa. Esta obligación subsiste aún después de que el Trabajador por cualquier causa deje de formar de la Empresa, pudiendo ésta ejercer la acción legal correspondiente en caso de incumplimiento.
- 20.** Suministrar al Representante Legal o a quien el designe, la información completa y detallada de los datos que se requiera en caso de accidentes de trabajo que afecten al trabajador o a sus compañeros, de daños o novedades que se produzcan en los bienes de la Empresa, aún en aquellos que no se encuentren actualmente bajo su cuidado y que fueren de su conocimiento.
- 21.** Dedicar máxima atención al manejo y operación de los instrumentos, aparatos, instalaciones, máquinas, vehículos, etc. Para evitar cualquier fallo o daño en los mismos por negligencia o falta de cuidado. Cuando existan daños por su descuido, culpa o negligencia, se descontará de su remuneración o liquidación la cantidad que sea necesaria para cubrir la totalidad del daño o perjuicio ocasionado.
- 22.** En caso de daños personales, el Representante Legal de la Empresa dará el parte escrito al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y al Inspector de Trabajo. Si por la naturaleza del accidente, el trabajador que lo ha sufrido no puede presentar el informe inmediato deberán hacerlo el compañero o los compañeros de trabajo que conocen el hecho.
- 23.** Cuidar debida y adecuadamente los materiales, herramientas, equipos, máquinas, computadoras y demás bienes de propiedad de la Empresa, confiados en su responsabilidad personal, manteniéndolos en perfecto estado de funcionamiento y

conservación, debiendo notificar a su superior jerárquico de cualquier daño o desperfecto para su inmediata reparación y devolverlos con inventario al Gerente o al funcionario que lo represente al momento de un cambio de puesto de trabajo o separarse de la Empresa.

- 24.** Pagar todos los daños y perjuicios que voluntariamente, que por negligencia o por hechos imputables a su responsabilidad ocasionare a los bienes detallados en el numeral anterior, sin perjuicio del derecho de la Empresa a iniciar acciones judiciales procedentes. Si se encuentra dentro de la Empresa un objeto roto o dañado, no imputable o caso fortuito o fuerza mayor o ninguna persona da razón des responsable, los gastos de reparación o reposición correrán por cuenta de todo el personal del área correspondiente.
- 25.** Respetar los bienes de la Empresa y de los demás empleados y trabajadores. La pérdida de objetos dentro de la Empresa no debe darse bajo ningún concepto; si por cualquier circunstancia se da la situación de la pérdida de algún objeto se descontara del sueldo de todo el personal el valor correspondiente para reponer el o los objetos perdidos sin tener lugar a reclamo alguno y siempre que se hubiere demostrado su existencia y ubicación.
- 26.** Asistir a los cursos de capacitación o perfeccionamiento para, los que haya sido designado por la Empresa.
- 27.** En los tiempo de menos trabajo es obligación del personal preocuparse de labores anexas o conexas con las habituales como ponerse al día en informes, etc.
- 28.** Cumplir con la obligaciones contraídas en los respectivos contratos de trabajo así como las instrucciones de comunicación internas que se entreguen, de los Manuales de funciones y Procedimientos de BRITO-HERMANOS que se llegaren a expedir y que se consideran parte del presente Reglamento.
- 29.** Presentarse al lugar de trabajo en óptimas condiciones sobriedad, es decir sin haber ingerido alcohol, drogas, fármacos o estupefacientes.

PERSONAL QUE MANEJA DINERO

Artículo7.- Los trabajadores que tuvieren dinero a su cargo, valores o bienes de la Compañía como cajeros, vendedores, etc., son responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor o caso fortuito.

Artículo8.- Los cajeros, contador, bodeguero, vendedores y personal que maneje dinero o bienes en general, estarán obligados a sujetarse a las fiscalizaciones que ordene la Compañía y suscriban conjuntamente con los fiscalizadores el Acta que se levante luego de la verificación de las existencias físicas y del correspondiente arqueo según el caso.

Artículo9.- En caso de faltantes o deterioros imputables al personal responsable de manejar dinero o bienes y en general a empleados que no cumplieren con sus deberes y obligaciones, a más de imponer las sanciones establecidas en este Reglamento, la Compañía podrá deducir las acciones civiles y penales que la ley prevé. Por ningún motivo se obligara a firmar documentos en blanco o letras de cambio a los trabajadores que se encuentren en los puestos antes indicados.

Artículo10.- No hacer los depósitos de dinero oportunamente o de conformidad con las órdenes recibidas o retener inmediatamente dinero que debió entregarse a la empresa, se tendrá con falta muy grave; a más de imponer las sanciones establecidas en este Reglamento, la Compañía podrá deducir las acciones civiles y penales que la ley prevé.

Artículo11.- Cualquier persona que tome dinero de la Empresa será responsable de una falta muy grave, y más de imponer las sanciones establecidas en este Reglamento, la Compañía podrá deducir las acciones civiles y penales que la ley prevé.

Artículo12.- Actuar con negligencia en el cuidado del dinero de la Empresa de manera que otros tengan la oportunidad de sustraerse o robar dicho dinero, será considerado falta muy grave y, a más de imponer las sanciones establecidas en este Reglamento, la Compañía podrá deducir las acciones civiles y penales que la ley prevé.

CAPÍTULO III

PROHIBICION A LOS TRABAJADORES

Artículo13.- Esta prohibido a los trabajadores, a más de las prohibiciones contempladas en el artículo número 46 del Código de Trabajo, lo siguiente:

1. Participar o proporcionar juegos de azar dentro de las dependencias de la Empresa o realizar ventas de números de rifa de sorteos que no estén autorizados por la empleadora.
2. Encargar sus obligaciones o trabajo a otra persona, o abandonar sus labores sin permiso previo del superior inmediato.
3. Interrumpir el trabajo o impedir a otros que lo realicen.
4. Realizar labores ajenas a sus funciones durante las horas de trabajo.
5. Negarse a efectuar trabajos que le hayan sido encomendados dentro del desempeño de sus obligaciones o negarse a prestar su cooperación en algún otro trabajo eventual que se le pudiese asignar cuando por cualquier motivo no pudiese desempeñar sus labores habituales.
6. Ingresas a las oficinas o dependencias de la Empresa fuera de horas de trabajo normal; o en días de fiesta o vacaciones sin previo permiso de la persona autorizada para ella. Se encuentran exentos de esta prohibición las personas autorizadas expresamente por el Representante Legal.
7. Negarse a recibir notificaciones o comunicaciones internas escritas o negarse a firmar el recibir el recibí conforme en el duplicado de éstas cuyo caso el original será firmado por dos testigos y una copia de este documento será enviado a la Inspectoría de Trabajo.
8. Rehusarse a cumplir una orden, aún cuando no tuviere relación con su trabajo ordinario, cuando ha sido impartida para salvar vidas o propiedades, evitar deficientes o interrupciones en la producción normal de la empresa y precautelas sus instalaciones.

9. Usar información, maquinas equipos, materiales, herramientas, etc., de propiedad de la Empresa en trabajos particulares o disponer de esos bienes sin haber sido autorizado para ello.
10. Proporcionar datos, documentos falsos, certificados forzados para obtener ascensos.
11. Hacer escándalos o intervenir en peleas de, protagonizar cualquier otro acto reñido con la moral y las buenas costumbres, usar palabras indecorosas ya sea dentro de las dependencias de la Empresa o en cualquier en que se encuentre por motivos de trabajo y representando a la Empresa.
12. Solicitar o aceptar cohechos para él o para otras personas, solicitar obsequios, dinero favores, etc., de cualquier persona o de otro empleado o funcionario de la empresa por acciones que estén relacionadas con el cumplimiento de sus funciones
13. Usar el nombre de la Empresa para obtener favores, ganar influencia u obtener cualquier otro beneficio de carácter personal.
14. Cometer o participar en actos que impiden abuso de confianza fraude cualquier otro delito o contravención penal. En estos casos la Empresa a mas de dar por terminado el contrato de trabajo iniciara las acciones civiles o penales correspondientes.
15. Protagonizar o coadyuvar en catos que signifiquen indisciplina falta a la moral y honradez u ofensa de palabra contra sus superiores o compañeros de trabajo.
16. Protagonizar o divulgar información o revelar documentos, que pudieren causarle daño a la Empresa o tuvieren el carácter de reservado o confidencial.
17. Causar daño o deliberado a herramientas, bienes, muebles, maquinas, material o pertenencias de la Empresa.
18. Ofender, hostilizar o agredir a sus superiores, compañeros de trabajo o subalternos, dentro fuera del trabajo.
19. Encubrir al autor o autores de robos delitos o faltas o a quienes violaren las disposiciones de la Ley, del presente Reglamento y de los Manuales de Funciones y Procedimientos respectivos.
20. Ofender de palabra o de obra a los clientes de la Empresa.
21. Propagar rumores falsos que desacrediten el prestigio institucional o pongan en riesgo la credibilidad de la empresa.

22. Ejercer labor disociadora o atentatoria contra la buena marcha de la empresa, mediante aseveraciones falsas o injuriosas contra la administración de la misma, contra sus representantes o jefes o contra los compañeros de trabajo.
23. Colocar en los sitios o medios de trabajo rótulos, escritos o leyendas que contengan frases injuriosas, despectivas o de algún modo adversas de la empresa, sus socios, sus representantes o sus trabajadores.
24. Tomar arbitrariamente y sin autorización escrita de sus superiores, objetos, bienes, materia, prima, activos, documentos, papeles, etc., pertenecientes a la empresa y sacarlos de sus dependencias, aunque no existiera el ánimo de apropiárselos.
25. Revelar secretos o hacer divulgaciones perjudiciales a la empresa.
26. Valerse de informes, datos, certificados o documentos falsos o forzados para obtener ascensos en la empresa.
27. Causar daños a personas o propiedades o producir interrupciones o deficiencias en los servicios de la empresa, por negligencia en el cumplimiento de sus obligaciones.
28. Causar pérdidas de materiales o herramientas por no haberlos devueltos una vez concluido los trabajos o por no haber ejercido la debida vigilancia mientras se los utilizaba.
29. Romper, alternar o suprimir las instrucciones, avisos, circulares o boletines colocados por la empresa en los tableros de información o en cualquier otro lugar.
30. Utilizar los teléfonos de la Empresa para hacer o atender llamadas Particulares o citar o recibir visitas en los sitios de trabajo, sin la debida Autorización de sus jefes.
31. Hacer proselitismos religioso o político dentro de la compañía.
32. Entregar o que la endosar o otra persona las ordenes o autorizaciones que la Empresa le extendiere para recibir servicios de alimentación, alojamiento, transporte, etc.;
33. Comentar actos que impliquen abuso de confianza, fraude, estafa, u otros delitos o infracciones.
34. Operara maquinas que no estén bajo su responsabilidad, excepto aquellas máquinas y/o herramientas de trabajo que debe utilizar para cumplir con su trabajo.
35. Conducir vehículos de la compañía sin autorización de sus superiores.

36. Incitar deliberadamente a sus compañeros de a la disminución intencional de su ritmo de trabajo.
37. Alternar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios y turnos designados.
38. Sacar copias de las llaves de la oficina y vehículos y portarlas si la debida autorización por escrito.
39. Firmar el control de asistencia de otro empleador o trabajador.
40. Mantener faltas repetitivas de asistencia y puntualidad al lugar de trabajo.

CAPÍTULO IV

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES A LA EMPRESA

Artículo 14.- Son obligaciones de la Empresa, además de las contempladas en el Art. 42 del Código de Trabajo, las siguientes:

1. Procurar armonía en las relaciones humanas y laborales con todo el personal de la Empresa.
2. Propender al mejoramiento profesional de sus trabajadores a través de su capacitación y promoción.
3. Procurar soluciones justas a los requerimientos de los trabajadores.
4. Dar un trato respetuoso y considerado la personal.
5. Mantener sus instalaciones en buen estado de funcionamiento acorde a las norma de Seguridad e Higiene del Trabajo.
6. Dotar a sus trabajadores y a sus dependencias e instalaciones de los implementos necesarios de seguridad industrial.
7. Pagar legal y oportunamente las remuneraciones y demás beneficios económicos previstos en la Ley.

Artículo 15.- Esta prohibido a la Empresa:

1. Ejercer presión sobre sus trabajadores para que se afilien o desafilien de partidos políticos, organizaciones clasistas, practiquen o dejan de practicar determinado credo religioso; y,
2. Las demás prohibiciones previstas en el Art.44 del Código de Trabajo.
 - a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
 - b) Retener mas del diez por ciento (10%) de la remuneración por multas;
 - c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
 - d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
 - e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere por las cantidades que le conceda como préstamo.
 - f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la Asociación que pertenezca o a que vote por determinada candidatura.

CAPITULO V

HORARIO Y JORNADAS DE TRABAJO

Artículo 16.- Los días laborables para el personal de la Empresa son de lunes a sábado en turnos rotativos y el horario de trabajo de 07H00 a 11H30 y de 12H30 a 16H00, dándole al trabajador una hora y media para su almuerzo, asuntos personales y festejos, sin que esto limite el trabajo extra remunerado cuando se trate de cumplir metas de producción o entregas de productos.

El personal que trabaja en horario nocturno trabajar de lunes a domingo en turnos rotativos y el horario de trabajo de 21h00 a 05h00 como lo dispone el art. 49 del código de trabajo.

En ambos casos, el trabajador no laborara más de 40 horas a la semana y tendrá los dos días de descanso obligatorio como lo dispone el art.47 del código de trabajo.

Se reconocerá el trabajo de horas suplementarias y extraordinarias, que se realicen fuera de la jornada normal de trabajo acorde a la ley, así como el horario nocturno respectivo.

CAPITULO VI

DE LA ASISTENCIA, PUNTUALIDA Y PERMANENCIA

Artículo 21.- Todos los colaboradores tienen la obligación de concurrir puntualmente a sus labores, de acuerdo al horario establecido y de registrar su asistencia al ingreso y salida en los sistemas de control.

Artículo 22.- El registro de asistencia es personal. El colaborador que no marque o registre su ingreso y salida, será considerado inasistencia.

Artículo 23.- Vencida la hora oficial de ingreso, el colaborador tendrá una tolerancia de 15 minutos, los mismos que se descontaran.

Artículo 24.- Constituye inasistencia:

- a. No concurrir al centro de trabajo
- b. Ingresar después del tiempo establecido en el artículo anterior del presente reglamento.
- c. No registrar su ingreso al centro de trabajo.

Artículo 25.- El personal que incurra en tardanza reiterada se hará merecedor a las sanciones que le correspondan, según la gravedad de la falta.

Artículo 26.- Toda ausencia al trabajo debe ser justificada por el colaborador dentro del tercer día de producida. Dicho plazo se contara por días laborables.

Las inasistencias ocurridas por motivos de enfermedad se acreditarán con la constancia médica expedida por el Ministerio de Salud el certificado médico de acuerdo a la ley, el cual será presentado en la Oficina de Recursos Humanos, o Área de Administración, según corresponda.

Artículo 27.- El colaborador deberá permanecer en su puesto dentro del trabajo. El desplazamiento fuera de su puesto de trabajo se hará con conocimiento del jefe inmediato a quien compete, bajo responsabilidad, el control de permanencia del personal a su cargo.

CAPITULO VII

REMUNERACIONES, BONIFICACIONES, PRÉSTAMOS Y DESCUENTOS.

Artículo 28.- Para los efectos de presente Reglamento, se entiende como remuneración lo que al respecto determina el Art. 95 del Código del Trabajo.

Artículo 29.- La compañía para compensar el esfuerzo y entrega de sus colaboradores además de los beneficios determinados en la Ley puede otorgar otros adicionales en la medida de las disponibilidades de la empresa y de acuerdo al rendimiento, eficiencia y productividad de su personal,

Artículo 30.- Las remuneraciones al personal que labora en la Empresa serán pagados (quincenalmente, mensualmente) a todo el personal.

Artículo 31.- De las remuneraciones se deducirán los descuentos y retenciones impuestos por la Ley, los autorizados por el trabajador y los ordenados por la autoridad competente.

Artículo 32.- Los salarios se pagaran en dinero efectivo. Todo trabajador al momento de firmar el recibido se su remuneración está obligado a confrontar los cálculos hechos por la Empresa respecto a sueldos, descuentos legales, etc. Y suscribir el rol de pagos o comprobante correspondiente.

Artículo 33.- El trabajador que no estuviere de acuerdo con el monto que recibe como remuneración total incluidos los valores correspondientes a horas suplementarias, extraordinarias y los descuentos, no suscribirá el rol e inmediato del funcionario correspondiente, explicara al trabajador los cálculos realizados, si considera que el reclamo no tiene fundamento el trabajador deberá firmar el rol y su conformidad, en caso contrario el funcionamiento responsable hará la rectificación dentro del plazo de cuarenta y ocho horas y le entregara al trabajador la nueva cantidad calculada.

Artículo 34.- Préstamos: Los préstamos a los trabajadores se lo realiza mediante el Fondo de Ahorros que la Empresa mantiene vigente. En ningún momento se cobrará interés por los préstamos o anticipos realizados.

Artículo 35.- Cuando un trabajador deja de prestar sus servicios en la Empresa, por cualquier razón, antes de cobrar el valor que le corresponda por tal motivo, se le descontará el valor o valores que adeude sobre préstamos o por concepto de cualquier tipo de créditos que hubiere contraído a través de la Empresa o el Fondo de Ahorros existente.

CAPITULO VIII

DE LAS HORAS EXTRAS

Artículo 36.- Se denomina horas extras o sobre tiempo, al trabajo laborado fuera de la jornada y horario establecido, autorizadas por el jefe inmediato o gerencia.

Artículo 37.- La prestación de trabajo de horas extras es de carácter voluntario, nadie puede ser obligado a trabajar horas extras. El trabajo extraordinario se puede realizar en cualquier tiempo y circunstancia, según las necesidades del servicio.

Artículo 38.- La empresa compensará remunerativamente al colaborador con la tasa del 50% del valor de la hora ordinaria, si se labora en días ordinarios y con la tasa del 100% del valor de la hora normal si se realiza en días sábados y domingos.

Artículo 39.- Cuando el colaborador no concurra a un trabajo de horas extras habiéndose comprometido con la empresa a realizarlo, se le considera falta laboral susceptible de amonestación escrita, salvo que el colaborador tenga la debida justificación.

Artículo 40.- Los labores de horas extras deberán iniciarse 10 minutos después del horario regular de la salida diaria.

Artículo 41.- Por ningún motivo, se aceptaran sobre tiempos con efectos retroactivos, estos deberán ser programados con la anticipación necesaria.

CAPÍTULO IX

DE LAS FALTAS Y SANCIONES

Artículo 42.- Las faltas en el trabajo están constituidas por aquellas acciones u omisiones del colaborador que implican violación de sus obligaciones en perjuicio de la productividad, la disciplina y armonía en el centro de trabajo y que puedan dañar la imagen de la empresa.

Artículo 43.- La Compañía podrá imponer, a su discreción, cualquiera de las siguientes sanciones al trabajador que infrinja las prohibiciones constantes en este Reglamento Interno, cometa una de las faltas señaladas en el mismo, o no cumpla con sus disposiciones.

Existen tres tipos de faltas:

- Leves
- Graves
- Muy Graves

En orden jerárquico se aplicara a las faltas de la forma:

- Amonestaciones leves se harán verbalmente.
- Amonestaciones graves se harán en forma escrita con o sin multa.
- Amonestación muy graves dará lugar ha visto bueno

Tres amonestaciones leves en un mes serán causales de visto bueno.

Dos amonestaciones graves en un mes serán causales de visto bueno.

- a) Amonestación verbal.- Se aplicara en caso de incurrir en una falta leve. La aplicara el superior jerárquico.
Se consideran faltas leves los incumplimientos de los numerales 1, 4,6 y 31 del Art.13.
- b) Amonestación escrita.- En caso de amonestaciones escrita se dejará constancia de ésta en la carpeta personal del trabajador.
Se consideran faltas leves los incumplimientos de los numerales 2, 3,5,7,8,9,10,11,12,12,15,18,19,20,23,24,26,29,30,32,34,38 39 y 40 del Artículo 13.
- c) Multa.- En ningún caso será superior al 10% de la remuneración mensual del trabajador. La multa podrá ser aplicada por el superior jerárquico pero requerirá la aprobación del Representante Legal de la Empresa, quien dispondrá el cobro de la Multa a Contabilidad, mediante la retención respectiva del sueldo o salario del trabajador.
- d) Se consideran faltas muy graves los incumplimientos a los numerales 14, 16, 17, 21, 22, 25, 27, 33, 35,36 y 37 del Artículo 13 de este reglamento.

CAPITULO X

PERMISOS Y VACACIONES

Artículo 44.- Abandono del trabajador: El abandono del trabajo en horas laborables, sin permiso o sin causa justa, será sancionado según la gravedad de la falta o reincidencia en este tipo de faltas.

Artículo 45.- Salida del trabajo: ningún trabajador podrá salir del sitio de trabajo, durante las horas de labor sin permiso escrito del superior jerárquico autorizado para ello, exceptuando a los trabajadores que, por razón de sus funciones como ventas o visitantes a clientes, deberán llenar su hoja de ruta e informar al superior jerárquico.

Artículo 46.- Facultad para conceder permisos: solamente pueden conceder permiso el Representante Legal y los Jefes Departamentales.

Artículo 47.- Validez de los permisos. Solamente serán validos los permisos determinados en este Reglamento, los mismos que necesariamente deberán llevar la firma de la persona autorizada para conceder permisos.

Artículo 48.- Permisos que pueden ser concedidos: La empresa concederá permisos al personal que labora en ella, en los siguientes casos:

- a) Por enfermedad: el trabajador afectado presentara la solicitud pertinente y los documentos de respaldo validos por el IESS.
- b) Por maternidad, paternidad: el trabajador presentara con la debida anticipación el certificado emitido por un facultativo del IESS, a fin de hacer uso de su licencia según lo establecido por el Código de Trabajo.
- c) En caso de fallecimiento del conyugue o de los parientes del trabajador, dentro del segundo grado de consanguinidad o de afinidad, se concederá tres días de permiso, que se justificará con la copia de la partida de defunción.
- d) En caso de calamidad domestica debidamente comprobada, se concederá un máximo de tres días de permiso en casos relacionados con parientes hasta el segundo grado de consanguinidad y afinidad.
- e) Brito-Hermanos de acuerdo al procedimiento establecido en el Manual de Funciones concederá los siguientes permisos previo acuerdo con el trabajador

- Cargo a vacaciones
- Compensación horas de trabajo
- Descuentos de roles
- Otros.

Artículo 49.- En cuento a los atrasos, al trabajador se le permitirá llegar hasta con cinco (5) minutos de retraso, tres (3) veces al mes, en caso de superar lo estipulado se sancionará de acuerdo al capítulo VIII, sanciones, del presente Reglamento.

Artículo 50.- El personal de la Empresa tendrá derecho a quince (15) días de interrumpidos de vacaciones en el año, siguiendo las reglas establecidas al respecto por el Código de Trabajo y dentro del calendario que establezca la Empresa de acuerdo a sus necesidades.

Los trabajadores que hubieran prestado servicios por más de cinco años tendrán derecho a un día adicional de vacaciones por cada uno de los años excedentes hasta un máximo de

15, la elección entre el goce de los días adicionales o su pago en dinero correspondiente al empleador.

El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al periodo de vacaciones.

Artículo 51.- Adicionalmente son días de descanso obligatorio los determina en el Art.65 del Código del Trabajo.

Artículo 52.- Cuando se trate de labores técnicas o de confianza, caso fortuito o fuerza mayor, por las que sea difícil reemplazar al trabajador, la empresa tendrá la Facultad para negar o posponer las vacaciones, conforme lo previsto en el Art. 74 del Código de Trabajo.

CAPITULO XI

PREMIOS Y ESTIMULOS

Artículo 53.- La empresa podrá recompensar a su personal por su capacidad, honestidad, puntualidad, disciplina y contribución a lograr los objetivos institucionales. Esta comprensión será económica cuando sea por razones de productividad, eficiencia y capacidad; Reconocimiento social, cuando se trate de puntualidad, honestidad y disciplina, es decir se le otorga resoluciones, diplomas y medallas de honor al merito.

CAPITULO XII

DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD

Artículo 54.- La empresa establecerá las medidas necesarias para garantizar y salvaguardar la vida e integridad física de los colaboradores y terceros mediante la prevención y eliminación de las causas de accidentes, así como la protección de instalaciones y propiedades de la institución.

Artículo 55.- La empresa desarrollara acciones que permitan prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades o ocupacionales tratando de atender, en lo posible los riesgos inherentes a su ocupación,

Artículo 56.- Los colaboradores están obligados a cumplir con las siguientes normas de higiene y seguridad:

- a) Cuidar y dar uso apropiado, a los equipos que la institución le hubiere proporcionado para su protección, así como los bienes que estuviesen bajo su responsabilidad.
- b) Conserve su lugar de trabajo ordenado y limpio.
- c) Usar correctamente los servicios higiénicos, en resguardo de la salud e higiene de los colaboradores.
- d) Desconectar y/o apagar las maquinas, equipos y fluido eléctrico al termino de su labor diaria; así como mantener cerradas las conexiones de agua de la institución.

Artículo 57.- Esta terminantemente prohibido al personal autorizado, portar armas de cualquier tipo dentro de la institución

CAPITULO XII

DE LAS RECONSIDERACIONES Y APELACIONES

Artículo 58.- Es política de la empresa propiciar la rápida solución de las quejas y reclamaciones directamente entre el colaborador y la instancia inedia correspondiente.

Artículo 59.- El colaborador que se sienta afectado por cualquier acto disposición de la empresa, puede formular el reclamo por escrito al jefe de recursos humanos, quien deberá resolver en Primera Instancia dentro de los tres días(3) días hábiles siguientes de presentada la reclamación. Debe ser formulada en los términos alturados y corteses.

En caso de no solucionarse o de apelarse la decisión de primera instancia, el afectado podrá apelar dentro de los (5) días hábiles posteriores ante la Gerencia General.

CAPITULO XIV

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Artículo 60.- La empresa se reserva el derecho de dictar normas y disipaciones que complementan, amplíen y/o adecuen el presente reglamento, a fin de mejorar su aplicación.

Artículo 61.- RESPONSABILIDAD POR DAÑOS.- Los trabajadores serán responsables de los daños que ocasionaren a los equipos, maquinarias, herramientas, materiales, materias primas, productos semi elaborados y otros bienes de la Empresa, como consecuencia de su negligencia al presente reglamento o a órdenes impartidas por sus superiores.

Artículo 62.- los casos no previstos y/o infracciones a normas laborales, morales o éticas que imperen en el centro de su trabajo o que regulen el desenvolvimiento armónico de las relaciones laborales, no contemplados expresamente en el presente reglamento, serán resueltos en cada caso, atendiendo a las circunstancias, antecedentes, consecuencias u otros aspectos pertinentes, aplicándose los principios de razonabilidad y buena fe, el sentido común y la lógica; en concordancia con las disposiciones legales vigentes.

Artículo 63- En los casos que por razones de servicio se requiera modificar el horario normal de trabajo, éste deberá contar con la aprobación del gerente General y autorización respectiva del Ministerio de Trabajo.

Artículo 64.- El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará en vigencia y a todos los trabajadores de la Empresa Brito Hermanos quedaran sujetos a él a partir de su aprobación por la Dirección Regional de Trabajo en Ambato.

Juan Carlos Brito

Administrador y Representante Legal

ANEXO 5

CANALES DE DISTRIBUCION PANADERIA “LA VIENESA”

CARRO 1

No	CALLES	BARRIOS
1	Renovación	Eugenio Espejo
2	El Espectador	Oriental
3	Monseñor Leónidas López y Loja	Mirador Alto
4	Luz Elisa Borja y Loja	Pueblo Unido
5	México y Bernardo Dar que	Bellavista
6	Puruhá y Circunvalación	Pueblo Unido
7	Circunvalación y Saigón	Parque Industrial
8	Luz Elisa Borja y 5 de Junio	Mirador Alto
9	Cordovez y 5 de Junio	Mirador Alto
10	Eugenio Espejo y Cordovez	Mirador Alto
11	Asunción y Buenos Aires	Bellavista
12	La Paz y México	Bellavista
13	Pequín y Bolívar Bonilla	San Francisco de Pisin
14	Recife y Tucumán	San Francisco de Pisin
15	Circunvalación y Bogotá	Medio Mundo
16	Cordero y García Moreno	San Alfonso
17	Venezuela y García Moreno	San Alfonso
18	5 de Junio y Ayacucho	San Alfonso
19	García Moreno y Ayacucho	San Alfonso
20	García Moreno y 5 de Junio	San Alfonso
21	García Moreno y Argentinos	San Alfonso
22	Veloz y Ben alcázar	Santa Marianita
23	Venezuela y Diego de Almagro	Santa Marianita
24	Diego de Almagro y Junín	Santa Marianita
25	Junín y Diego de Almagro	Santa Marianita
26	Morona y Argentinos	Santa Marianita
27	Primera Constituyente y Almagro	San Francisco

28	Primera Constituyente y Loja	Villa Maria
29	Avenida Juan León y Bernardo Darquea	Bellavista
30	Junín y Cuba	Villa Maria
31	Primera Constituyente y Bernardo Darquea	Villa Maria
32	Primera Constituyente y Eloy Alfaro	Villa Maria
33	Primera Constituyente y Washington	Villa Maria
34	Avenida Celso Rodríguez y Quito	Pucara
35	Avenida Celso Rodríguez y Sao Pablo	Pucara
36	Georgetown y Quito	Pucara
37	Quito y San José	Pucara
38	Brasilia y La Abana	Pucara
39	Sao Pablo y Brasilia	Pucara
40	Brasilia y Celso Rodríguez	Pucara
41	Celso Rodríguez y Bolivia	Pucara
42	Bonilla Abarca y la Abana	Pucara
43	Bonilla y San José	Fausto Molina y Cooperativa
44	Caracas y Mérida	Fausto Molina y Cooperativa
45	Caracas y Barquisimeto	Fausto Molina y Cooperativa

Autor: Jhoana paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesa”

CARRO 2

NUMERO	CALLES	BARRIOS
1	10 de Agosto y 5 de Junio	La Merced
2	Villarroel y 5 de junio	La Merced
3	Villarroel y Eugenio Espejo	La Merced
4	Boyacá y Turquí	El Tejar
5	Juan de Velasco y Esmeraldas	El Tejar
6	Boyacá y Eugenio Espejo	El Tejar
7	Eugenio Espejo y 15 de Agosto	Politécnico Antiguo
8	10 de Agosto y Eugenio Espejo	Quinta Mosquera

9	2 de Agosto y Turquí	Santa Faz
10	Turquí y 2 de agosto	Santa Faz
11	9 de Octubre y Turquí	Santa Faz
12	Sebastián de Benalcazar y Colombia	La Joya
13	Villarroel y Sebastián de Benalcazar	La Joya
14	Pedro de Alvarado y Olmedo	La Joya
15	Diego de Almagro y Olmedo	La Joya
16	Morona y Colombia	La Joya
17	Colombia y Loja	La Joya
18	Darquea y 24 de Mayo	EL Sol
19	Colombia Darquea y Chile	Quinta la Rosita
20	Avenida Chile y Javier Sáenz	Primera Constituyente
21	Diego Donoso y Javier Sáenz	Primera Constituyente
22	Javier Sáenz y Melchor de Guzmán	Primera Constituyente
23	Avenida 9 de Octubre y Juan Feliz Pro año	La Libertad
24	Avenida 9 de Octubre y 15 de Agosto	La Libertad
25	Juan Feliz Pro año	La Libertad
26	Italia	La Libertad
27	Londres Y Quito	La Politécnica
28	Madrid y Roma	La Unión
29	Avenida Atahualpa	Frente Vivientico

Autor: Jhoana paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesá”

CARRO 3

No	CALLES	BARRIOS
1	España y Guayaquil	La Merced
2	Espejo y Villarroel	La Merced
3	García Moreno y Chile	Santa Rosa
4	García Moreno y Olmedo	Santa Rosa

5	García Moreno y Esmeraldas	Santa Rosa
6	Pichincha y Chile	Santa Rosa
7	Guayaquil y Carabobo	Santa Rosa
8	Guayaquil y Larrea	Santa Rosa
9	Colombia y Cristóbal Colon	Barrio Colon
10	Larrea y Alfonso Villagómez	Barrio Colon
11	15 de Agosto y Espejo	Politécnico Antiguo
12	Colon y Espejo	La Merced
13	Larrea y Carondelet	Politécnico Antiguo
14	24 de Mayo y Espejo	Quinta Mosquera
15	Espejo y 2 de Agosto	Quinta Mosquera
16	12 de Octubre y Larrea	Quinta Mosquera
17	Cristóbal Colon Y 24 de Mayo	Quinta Mosquera
18	12 de Octubre y García Moreno	Barrio 9 de Octubre
19	Carabobo y 15 de Agosto	Barrio Irene María
20	Juan Montalvo y 14 de Agosto	Barrio Irene Maria
21	Juan Montalvo y 12 de Octubre	Barrio Irene Maria
22	14 de Agosto y Vargas Torres	Barrio Irene Maria
23	Bolivia y Carondelet	Barrio Irene Maria
24	Vargas Torres y Carondelet	Bonilla Abarca
25	Francia e Isabel de Codín	Bonilla Abarca
26	Francia y Esmeraldas	Bonilla Abarca
27	Francia y Chile	Ferroviano
28	Chile y Bolivia	Ferroviano
29	Francia y Villarroel	Ferroviano
30	Francia y Olmedo	Ferroviano
31	Evangelista Calero y Duchicela	Puruhá
32	Riobamba y San Andrés	9 de Octubre y Cooperativa
33	San Andrés Pallatanga	La Primavera
34	Tixan y San Andrés	La Primavera
35	San Andrés y Guigra	La Primavera

36	San Andrés y Atahualpa	La Primavera
37	Avenida 10 de Agosto y Uruguay	General la Valle
38	Uruguay y Primera Constituyente	General la Valle
39	Rey Cachi y Cali Cuchima	Rosa Maria
40	Guainacapac y Monterig	Rosa Maria
41	Jacinto González y Reina Pacha	Rosa Maria
42	Jacinto Gonzalez y Avenida Daniel Leon Borja	Rosa Maria
43	Leon Hidalgo y Villa Orellana	Tulipanes
44	Avenida la prensa y pedro Vicente Maldonado	Tulipanes
45	Márquez de Mira Flores y Villa Orellana	Tulipanes
46	León Hidalgo y María Banderas	Las Retamas
47	Agustín Dávalos y Virgilio Corral	Auto modelo Norte
48	Canónigo Ramos y Avenida Saint Montread	Álamos 1
49	11 de Noviembre y Eduardo Quigman	Cemento Chimborazo
50	Av. Monseñor Leónidas Pro año y Pastaza	24 de Mayo
51	El Oro y Carchi	La Lolita

CARRO 4

NUMERO	CALLES	BARRIOS
1	Eugenio Espejo y Luis Cordovez	El Prado
2	España y Nueva York	Plaza Dávalos
3	España y Febres Cordero	Plaza Dávalos
4	Ayacucho y Larrea	Plaza Dávalos
5	Junín y Cristóbal Colon	Plaza Dávalos
6	Argentinos y Cristóbal colon	La Concepción la Panadería
7	Junín y García Moreno	Loma de Quito
8	Argentinos y Roca fuerte	Loma de Quito
9	Venezuela y Diego de Ibarra	Didonato
10	Junín y Capitán Supertegui	Didonato
11	Junín y Uruguay	Didonato

Autor: Jhoana paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesas”

ANEXO 6
ACTIVOS FIJOS PANADERÍA “LA VIENESA”

COD.	DESCRIPCION	VALOR DE ADQUISICIÓN
MA-001	Maquinaria	110.680,00
EC-002	Equipo de Cómputo	5.980,00
ME-003	Depr. Muebles y Enseres	17.400,00
MO-004	Depr. Muebles de Oficina	13.000,00
HE-005	.Herramientas	12.940,00
VE-006	Vehículos	90.000,00
ED-007	Edificio	350.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS		600.000,00

Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

ANEXO 7

FACHADA PANADERIA “LA VIENESA”



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesa”

GERENCIA PANADERIA “LA VIENESA”



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesa”

COLABORADORES PANADERIA “LA VIENESA”



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesa”



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesa”

GERENTE PANADERIA LA VIENESA Y COLABORADORES



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesa”

HORNOS TRADICIONALES



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesa”



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesá”

PRODUCTO ESTRELLA “PALANQUETA”



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesá”

CLIENTES



Elaborado por: Jhoana Paulina Cazar Auqui

Fuente: Panadería “La Vienesa”