



**Universidad Nacional Autónoma
De México**



Facultad de Ingeniería

División de Ingeniería Mecánica e Industrial

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS
OPERATIVOS DEL PERSONAL DE "PASTELERÍAS EL GLOBO"**

"Trabajo de Titulación por Experiencia Profesional"

Ireri Cuevas Solano

Ingeniería Industrial

Asesor: M.I. Silvina Hernández García

2011



Facultad de Ingeniería

**División de Ingeniería
Mecánica e Industrial**

UNAM

Diseño de Estrategias para la Mejora de los Procesos Operativos del Personal de “Pastelerías El Globo”



**Informe de Trabajo
Profesional**

IRERI CUEVAS SOLANO

**M.I. Silvina Hernández
García**

2011

ÍNDICE

Objetivo	2
Introducción	2
Capítulo 1. Descripción de la Empresa	
1.1. Historia.....	3
1.2. Filosofía	4
1.3. Estructura.....	5
1.3.1. Ramo y Tamaño de la empresa.....	5
1.3.2. Mercado y Productos de la empresa	6
1.4. Organigrama	8
1.5. Objetivo del Puesto de Trabajo	9
Capítulo 2. Proyecto de Excelencia en la Ejecución	
2.1. Antecedentes del Proyecto	10
2.2. Justificación del Proyecto.....	11
2.3. Desarrollo del Proyecto	12
2.3.1. Bases del Proyecto	12
2.3.2. Diagnóstico de la Problemática	16
2.3.3. Análisis de la Problemática	17
2.3.4. Plan de acción del Proyecto	18
Capítulo 3. Resultados del Proyecto	
3.1. Resultados y ventajas del Proyecto	25
Conclusiones	29
Bibliografía	31
Anexos	32

Objetivo

Identificar las áreas de oportunidad para la implementación de estrategias que mejoren los procesos de (servicio, operación y limpieza) del personal del área comercial de Pastelerías EL GLOBO.

Introducción

El entorno de negocios global que priva en la actualidad es extremadamente competitivo. Es decir, los consumidores están más que dispuestos a cambiar de un proveedor a otro hasta encontrar un mejor servicio, calidad y características de disponibilidad de producto más apropiadas para poder satisfacer sus necesidades. Para atraer y retener a los clientes necesitamos determinar lo que los clientes quieren y valoran.

Así mismo, las organizaciones efectivas sobreviven gracias a que escuchan a sus clientes, traducen la información que obtienen de ellos en acciones apropiadas y alinean sus procesos clave de negocio para respaldar esos deseos. Por esta razón es necesario que las empresas cuenten con el personal debidamente capacitado y con la cultura de *enfoque al cliente*, el cual, implica analizar y estudiar las necesidades y expectativas de los clientes, así como asegurarse de que los objetivos de mejora de la empresa coincidan con lo que demanda el mercado.

En la actualidad una de las principales necesidades de las empresas es la mejora de procesos y la *capacitación*, es el pilar que sostiene todo el eje productivo de la misma, ya que de una capacitación, eficiente o no, depende el éxito o fracaso de la buena ejecución de los procesos. La capacitación debe de rediseñarse constantemente, implementando nuevas estrategias y ajustándose al constante movimiento del mercado, para lograr los resultados deseados en el rol operativo de los colaboradores dentro de las sucursales de Pastelerías EL GLOBO.

Atendiendo precisamente éstas necesidades de enfocar de otra forma la *capacitación* y de reforzar la cultura de *servicio al cliente*, es como nace la necesidad del Proyecto. De aquí se desprende mi participación en esta empresa como parte del equipo "Ejecutivos de Servicio" (Entrenadores) encargados de ejecutar e implementar paso a paso y de la mano con los colaboradores estrategias que permitan mantener una cultura organizacional y de servicio, así como las buenas prácticas de operación, enfocadas a la "Excelencia en la Ejecución". Y a su vez en mi puesto como Supervisora de Ventas desempeño la función de seguimiento *in situ*¹ (*supervisión detallada supervisión detallada en los puntos de venta*) que ayuda a brindar una mejor retroalimentación sobre los programas y procedimientos aplicados en las Sucursales de Pastelerías EL GLOBO.

¹ *in situ*

Frase de origen latín que significa "en el lugar, en el sitio".
<http://www.rae.es/rae.html>

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Historia de Pastelerías EL GLOBO

Pastelerías El Globo inició sus actividades en el año de 1884, en pleno centro de la Ciudad de México. Fue fundado por la familia Tenconi, de nacionalidad italiana. En sus inicios, Pastelerías El Globo fue un salón de té al estilo europeo, en donde se servía la pastelería preparada por la familia.

El éxito de Pastelerías El Globo planteó la necesidad de traer de Europa un técnico especializado en repostería, quien fue el encargado fue el Sr. Giovanni Laposse.

Después Pastelerías El Globo fue vendida a una familia francesa, Comell. Durante la Revolución Mexicana, Pastelerías El Globo siguió funcionando como salón de té y aproximadamente en 1918 cerró sus puertas.



Figura 1. Pastelerías EL GLOBO.

Hacia 1930, Pastelerías El Globo a cargo del Sr. Laposse, cambia sus instalaciones a la Colonia Roma, donde la casa se adapta como fábrica y expendio.

En 1962 se abre la sucursal Aurrera Universidad y, al mismo tiempo, se inician las actividades de la planta de Av. Popocatepetl. En los noventas se disparó el crecimiento, ya que se abrieron 63 tiendas; en 1997 se inauguró en Toluca la primera sucursal en provincia, después fue Puebla, Cuernavaca, y luego se abrió la planta de Pastelerías El Globo en la Ciudad de Guadalajara.

En 1998, la empresa deja de ser un ente familiar y se institucionaliza, convirtiéndose en una empresa pública, al comenzar a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.

Para 1999 la empresa pasa a formar parte del GRUPO CARSO quien le imprimió una nueva tónica de crecimiento y modernización con el concepto llamado isla y cafetería.



Figura 2. Expansión de la Empresa.

Con la llegada del nuevo milenio, el crecimiento sigue siendo rápido, Pastelerías El Globo inaugura sucursales en León, Gto. y Aguascalientes.

Finalmente en 2005 Grupo BIMBO S.A. de C.V. adquiere Pastelerías El Globo, e inicia aquí una nueva etapa de crecimiento y desarrollo.

1.2. Filosofía

- **Misión de Grupo Bimbo**

"Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo".

- **Visión de Grupo Bimbo**

En 2015 somos la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.



Figura 3. Logotipo de la Empresa Grupo BIMBO S.A. de C.V.

- **Misión de Gastronomía Avanzada y Pastelerías**

"Arte y tradición para deleitar todos los días".

- **Visión de Gastronomía Avanzada y Pastelerías**

En 2015 somos la empresa **líder** en repostería y panadería fina en México que entiende a sus clientes y consumidores, reconocida por su excelente **calidad** y **servicio**. **Innovadora**, **rentable**, formada por un **equipo ganador** que vive la filosofía del grupo dentro de un ambiente laboral sano.



Figura 4. Logotipo de la Empresa Pastelerías EL GLOBO.

1.3. Estructura

1.3.1. Ramo y Tamaño de la Empresa

- Grupo Bimbo



Fundado en México el año de 1945, Grupo Bimbo es hoy en día una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica. Con presencia en 17 países de América y Asia, cuenta con cerca de 7,000 productos y con más de 150 marcas de reconocido prestigio. Grupo Bimbo es una empresa pública que está formada por seis organizaciones y un corporativo, los cuales operan empresas de la industria de la panificación y de alimentos en general.

	Hechos y Cifras
Año de fundación	1945
Oficinas corporativas	Ciudad de México
Países	17
Marcas	Más de 150
Principales categorías	Pan de caja, pan dulce, muffins, bollos, confitería, botanas saladas, tortillas de harina, tostadas.
Colaboradores en el mundo	Más de 108,000
Plantas	103
Puntos de venta	Más de 1.8 millones
Sitio web	www.grupobimbo.com

Tabla 1. Datos y cifras de la Empresa Grupo BIMBO S.A. de C.V.¹

¹ Datos e información recopilada de los Reportes Anuales de Grupo Bimbo.

<http://grupobimbo.com.mx/admin/content/uploaded/FINANCIEROespaBAJA2.pdf>
www.grupobimbo.com.mx

- **Gastronomía Avanzada y Pastelerías**
 - **Pastelerías El Globo**



Gastronomía Avanzada y Pastelerías tiene su sede en la Cd. de México y presencia en 18 estados de la República Mexicana. Sus principales marcas son Pastelerías El Globo, con 125 años de vida; La Balance con 25 años y El Molino con 80 años. Sus principales productos constituyen la pastelería fina de mayor tradición en México.

Pastelerías El Globo, es una de la pocas empresas mexicanas que cuenta con más de 100 años de existencia, ya que gracias a su gran experiencia, calidad e innovación para elaborar pan, pasteles, bocadillos, gelatinas y galletas de alta calidad, buenos, nutritivos, sabrosos y frescos; es la empresa de alta repostería más grande de México con más de 200 puntos de venta y cuatro plantas.

Hechos y Cifras	
Año de fundación	1884
Oficinas corporativas	Ciudad de México
Estados de la República Mexicana	18
Principales categorías	Pan, pasteles, bocadillos, gelatinas, galletas, saludables.
Plantas	4
Puntos de venta	Más de 200
Sitio web	www.elglobo.com.mx

Tabla 2. Datos y cifras de la Empresa Pastelerías EL GLOBO.²

² Datos e información recopilada de los Reportes Anuales de Grupo Bimbo, Pastelerías El Globo.
<http://www.grupobimbo.com.mx/relacioninv/uploads/reports/IAEsp.pdf>
www.elglobo.com.mx

1.3.2. Mercado y Productos de la Empresa

- **Gastronomía Avanzada y Pastelerías**

La forma de comercializar los productos de Gastronomía Avanzada y Pastelerías, es directamente con los clientes que son el consumidor final de los productos. A través de:

- **Puntos de Venta**, que pueden ser: Sucursales, Islas, Carritos, Cafeterías y Corners.
- **Clientes Especiales:** Es decir ventas a mayoreo para Restaurantes, Centros Comerciales, Empresas, Escuelas e Instituciones.
- **Otras Marcas que forman parte de Gastronomía Avanzada y Pastelerías son:** Breadhaus, El Molino, La Balance, Delibrot.



Figura 5. Logos de las Diferentes Marcas que Conforman la Empresa GAP.

- **Categorías de Productos de Pastelerías El Globo**

Contamos con una gran variedad de productos según su tipo de pasta, elaboración y productos externos que se comercializan.

Pastel
Pan dulce y salado
Galletas
Gelatinas
Bocadillos
Café
Bebidas
Alimentos
Chocolates
Helado
Pastel pedido
Regalos



Tabla 3. Categoría de productos de Pastelerías El Globo.

1.4. Organigrama

A continuación se muestra una parte del organigrama de la organización.

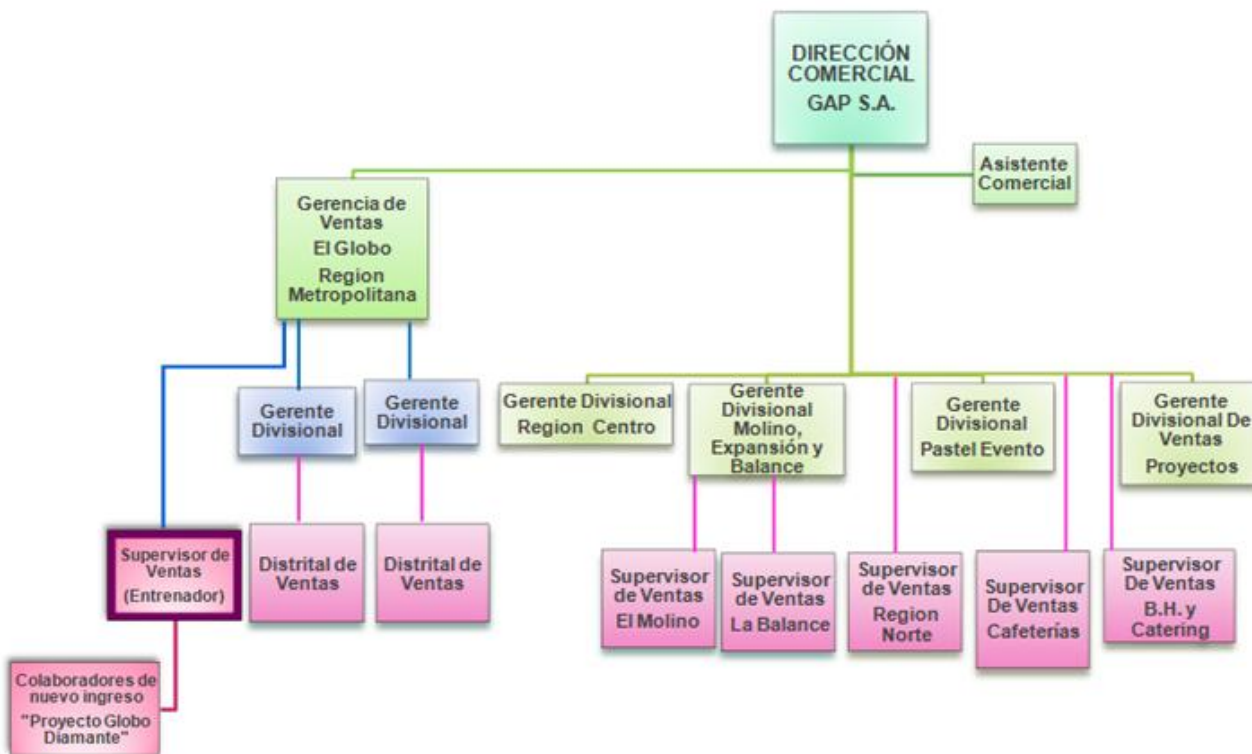


Diagrama 1. Organigrama de la Empresa GAP, Pastelerías El Globo.

1.4.1. Plan de carrera

- Supervisora de Ventas (Entrenadora)

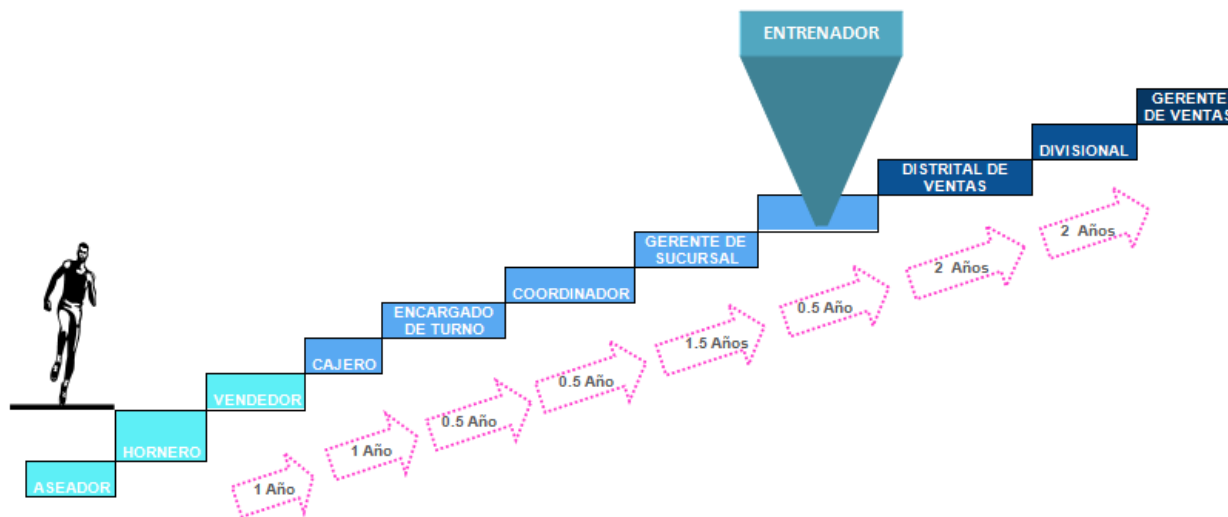


Diagrama 2. Plan de carrera en el Área de Ventas de la Empresa Pastelerías El Globo.

1.5. Objetivo del Puesto de Trabajo

- **Objetivos del puesto de Supervisora de Ventas**

El objetivo de un Supervisor de Ventas (entrenador) es Administrar el Proyecto de "Excelencia en la Ejecución de El Globo Diamante" donde fundamentalmente planea, organiza, integra, dirige, mide y controla las actividades y procesos operativos de los nuevos colaboradores de Pastelerías El Globo.

Mi principal contribución en el equipo de "Ejecutivos de Servicio" consiste en desarrollar nuevas estrategias de mejora en la capacitación, con el fin de que los sistemas de información sean sencillos y prácticos para enseñar a los colaboradores a ejecutar con excelencia sus actividades y a su vez entrenarlos para que el desempeño de sus actividades se convierta en un hábito.

Es importantes señalar que independientemente de la Ejecución del Proyecto, todos los integrantes del equipo estamos enfocados a supervisar el abasto adecuado y oportuno de productos, en tiempo y forma efectivos para garantizar una experiencia de compra satisfactoria e inigualable para los clientes de Pastelerías el Globo.

- **Actividades del puesto**

- ✓ Alcanzar las metas mensuales de ventas de las Sucursales de Pastelerías el Globo.
- ✓ Supervisar los rubros que involucran la operación de una Sucursal.
- ✓ Revisar detalladamente los pronósticos de ventas, inventarios y la orden de pedidos que cada Gerente de Sucursal lleva a cabo día con día.
- ✓ Entrenar (capacitar) a los colaboradores para facilitar la Excelencia en la Ejecución de los roles de (servicio, operación y limpieza) de cada uno de los puestos desempeñados en la Sucursal.
- ✓ Realizar continuamente evaluaciones de conocimiento, para analizar los indicadores de desempeño (eficiencia y productividad) de cada uno de los colaboradores.
- ✓ Seleccionar a los colaboradores-talento (futuros entrenadores) y crear un equipo estrella con personas que dominen los roles operativos y de servicio de la sucursal y que además cuenten con liderazgo y la capacidad para transmitir el conocimiento a otros.

Una de las actividades relevantes en mi desempeño como Supervisora de Ventas en la empresa, ha sido "El Proyecto de Excelencia en la Ejecución", que se desarrollará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2. PROYECTO DE EXCELENCIA EN LA EJECUCIÓN

2.1. Antecedentes del Proyecto

En los últimos años, Pastelerías El Globo ha sufrido diversos cambios, y se han implementado programas que contribuyan a lograr la rentabilidad de la empresa, sin embargo, no todos han tenido el impacto o los resultados deseados. Podría pensarse que el fracaso de dichos programas se trata de coincidencias o circunstancias adversas en tiempos adversos, pero la realidad es que el problema se ha enfocado de una manera errónea; es decir, se ha tratado de administrar el error más no de corregirlo, he ahí un grave problema.

Sin embargo, podemos afirmar que el problema no son los errores que llegamos a cometer, sino la falta de concentración que los origina, y de no trabajar a nuestra máxima capacidad de atención, lo cual es una falla sistemática fatal, pues estaríamos cayendo en una "cultura de vicios". Tal situación podríamos plantearla como una analogía en lo que sucede hoy en día en Pastelerías El Globo: los colaboradores entran con la mejor disposición y entusiasmo, ingresan al ciclo de capacitación, el cual tiene distinta duración dependiendo del puesto, y al término de éste son enviados a Sucursales, donde no hay un seguimiento apropiado de la capacitación obtenida en aula, entonces poco a poco se van desgastando y con el paso del tiempo perdiendo todas las características emprendedoras y de iniciativa de aquellos *colaboradores-talento*. Esta situación origina que hoy en día se siga incentivando esta cultura del vicio en la gran mayoría de las Sucursales, un hecho lamentable, que lejos de huir tenemos que enfrentar.

Estos hechos los podemos catalogar como ceguera de taller que son los que no nos permiten mejorar el área de trabajo, la productividad, o superar a la competencia, esto se convierte en una realidad ante el mundo laboral, e inclusive, en cualquier campo de la vida moderna. Este es un problema común, la ceguera de taller es un excelente ejemplo de un esquema mental o un paradigma de la sociedad moderna, por esa razón, existen tantos errores, accidentes, pérdidas económicas, baja productividad y falta de competitividad en las organizaciones.

Es por eso que actualmente se necesita formar un equipo de trabajo que sea capaz de diseñar estrategias efectivas para capacitar y brindar la cultura servicio al personal que actualmente labora en Pastelerías El Globo, dar seguimiento a los colaboradores de nuevo ingreso, y mantenerse alerta para rediseñar los planes de acción, cuando las tendencias del mercado así lo indiquen.

2.2. Justificación del Proyecto

Fundada en 1884, Pastelerías EL GLOBO a través de los años se ha posicionado como la empresa líder en proveer los servicios de repostería fina en México, el crecimiento de la empresa ha sido un proceso largo, y hoy a 127 años se enfrenta con la implementación de programas que la conducirán a lograr la **Excelencia en la Ejecución** de todas las actividades, y así alcanzar una fuerza de ventas sólida para Grupo Bimbo. Por tal motivo nace en el 2010 el concepto de **Globo Diamante**, un proyecto en el que se persigue formar una Sucursal por Distrito¹, que sirva como ejemplo y punto de entrenamiento para los colaboradores de otras sucursales, buscando en todo momento perfeccionar las técnicas y hábitos, logrando de tal forma una Excelencia en la Ejecución del Servicio, Operación y Limpieza, que desempeñan los colaboradores día a día en su puesto de trabajo.

El Proyecto "**Globo Diamante rumbo a la Excelencia en la Ejecución**" está formado por un Equipo de "*Colaboradores de Alto Perfil*" y un "*Equipo Diamante*" que no sólo ejecutan sino también documentan paso a paso la evolución de las actividades y procesos, así como los resultados obtenidos en la implementación del mismo, por lo tanto, éste Proyecto representa una oportunidad de revolucionar la visión de entrenamiento, así como la forma de llevar a cabo las estrategias y planes de acción para aumentar la rentabilidad del negocio.

¹ Distrito

División por sectores de los diversos Puntos de Venta, de acuerdo a su ubicación en la República Mexicana.
Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=distrilo

2.3. Desarrollo del Proyecto

2.3.5. Bases del Proyecto

La búsqueda de nuevos paradigmas es una necesidad en el mundo competitivo de hoy en día si se desea detectar oportunidades de negocio.

Es por ello que se ha detectado que se vuelve un asunto de sobrevivencia para las empresas, cuando se está delante de los competidores, los directivos se dan cuenta de la importancia de desarrollar el hábito de buscar continuamente cambios favorables. Este cambio de cultura en la empresa, Pastelerías El Globo, se consolida a partir de que se logra desarrollar una **organización de aprendizaje** (Peter Senge, 1990)². Este concepto sostiene que conforme las personas aprenden continuamente de su experiencia y transfieren este conocimiento a situaciones nuevas, la organización desarrolla la capacidad y los recursos para crear e influir en su propio futuro.

La *organización de aprendizaje* que hemos propuesto e implementado los Ejecutivos de Servicio (Entrenadores) del Proyecto se enfoca básicamente en promover una cultura en la que se motiva al personal a buscar continuamente cambios que tomen ventaja de las oportunidades que se presenten para ser más competitivos.

Para lograr este enfoque al cliente en la organización es necesario realizar un cambio en la cultura organizacional, la cual debe contar con los siguientes puntos:



Figura 6. Organización de aprendizaje.

- Asegurarse de que todos los colaboradores de la empresa haga su trabajo correctamente en tiempo y forma.
- Las acciones del programa de mejoramiento de calidad deben estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante a la compañía.
- Anticiparse constantemente a las necesidades del cliente.
- Planear la administración del cambio.
- Crear un entorno laboral en el que el personal este orgulloso de trabajar.

²Peter Senge, 1990

Científico estadounidense que surgió en 1990 como una figura importante en el Desarrollo Organizacional con su libro, La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización de aprendizaje.
<http://jmonzo.net/blogeps/laquintadisciplinaenlapractica.pdf>

De acuerdo a lo anterior podemos definir que, *la cultura organizacional* es el conjunto de valores permanentes y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión.

Wall y Solum³ sostienen que si se intenta llevar a cabo un cambio cultural interno en una organización, se debe tomar en cuenta lo que ellos llaman "las leyes naturales de las organizaciones", las cuales son:

- Se obtiene lo que habla.
El conocimiento por parte de todos los integrantes de la organización de los valores y la misión es importante para poder cumplirlos.
- La cultura de trabajo en equipo es reflejo del líder.
Un gerente motivado, creativo e inspirado, puede transmitir sus estados de ánimo a su equipo.
- No es posible ir más rápido que un paso a la vez.
La cultura no puede construirse de abajo hacia arriba, tiene que irse internando en cada nivel de la organización, de arriba hacia abajo en forma paulatina, nivel por nivel.
- Las organizaciones facultadas requieren confianza.
No se puede pedir responsabilidad a un equipo de trabajo si no se le otorga la autoridad y confianza para que cumpla con su trabajo.

Para poder realizar un cambio en la cultura organizacional Lewin⁴ propone la idea de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar los nuevos valores.

Modelo de los tres pasos de Kurt Lewin:

1. Descongelamiento
En este paso se prepara al grupo de enfoque o a la organización en su conjunto para entrar al cambio mediante la explicación del problema o la situación que se enfrenta.
2. Movimiento
En esta parte del proceso, los individuos efectúan el cambio necesario guiados por la dirección, este cambio se debe de hacer en dos niveles culturales: el de aceptación y el de valoración del cambio lo que incluye la adopción de nuevos hábitos de trabajo.
3. Recongelamiento
Los hábitos introducidos en el punto anterior, al ser asimilados lentamente por los miembros del equipo, se internalizan y se vuelven parte de la cultura.

³ Wall y Solum

Bob Lee Wall y Robert Solum (1992). Autores del libro "El líder visionario: una guía de liderazgo para el cambio y la nueva cultura organizacional"
<http://virtual.urbe.edu/artectexto/TEL/TEL-018/TEL-018-002/texto.pdf>

⁴ Lewin

Kurt Lewin (1947). Psicólogo polaco autor de la "Teoría del campo de fuerzas", donde señala que para que haya un equilibrio, debe haber fuerzas que impulsan el cambio por una parte, y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el status quo por la otra.

Cabe resaltar que al realizar un cambio en la cultura organizacional es importante tomar en cuenta "El método de investigación de la acción" que se refiere al proceso de cambio basado en la recolección de datos y luego llevar a cabo una acción de cambio. Básicamente es una metodología científica que consta de cinco pasos, para administrar el cambio planeado.

Método de investigación de la acción:

1. Diagnóstico
El agente de cambio empieza por reunir información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización.
2. Análisis
La información reunida durante la etapa anterior es analizada y el agente de cambio sintetiza esta información en áreas de oportunidad y posibles acciones.
3. Retroalimentación
Se comparte con el personal lo que se ha encontrado en los pasos anteriores, y con la ayuda del agente de cambio desarrollan planes de acción para originar cualquier necesidad de cambio.
4. Acción
El personal de la organización junto con el agente de cambio ejecutan acciones específicas para corregir los problemas que han sido identificados.
5. Evaluación
El agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción. La información inicial se utiliza para comparar las situaciones antes y después del cambio, obteniendo con ello la perspectiva del elemento modificado.

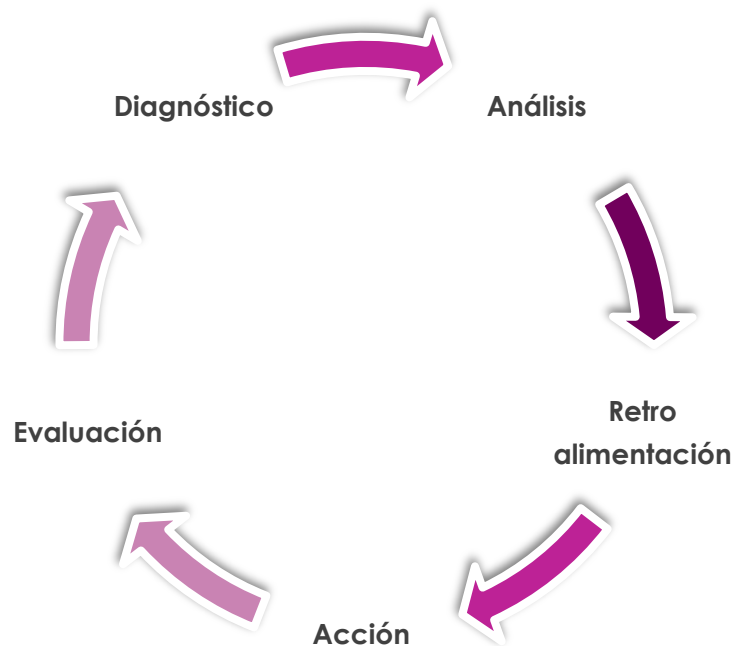


Diagrama 3. Método de Investigación de la Acción.

Este cambio cultural necesita estar basado en un concepto fundamental que se encuentra oficialmente documentado en la norma ISO 9000⁵, nos referimos a *Calidad*. Por lo cual definimos que un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades y deseos de sus usuarios. Al cumplir con estas características se cumple con la calidad al consumidor, la cual es muy importante.

Las normas ISO 9000 interpretan la Calidad como:

- ✓ La integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor.
- ✓ El Aseguramiento de la Calidad: "El conjunto de las actividades planeadas formalmente para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos".
- ✓ El Control de Calidad: "El conjunto de actividades y técnicas realizadas con la intención de crear una característica específica de calidad".



Figura 7. Norma ISO 9000 "Calidad"

Los aspectos sobre los cuales se basa el cliente para evaluar la calidad del producto y servicio son:

- Imagen.
- Expectativas y percepciones acerca de la calidad.
- La manera como se presenta un producto o servicio.
- La extensión o la prolongación de su satisfacción.

Norma ISO 9000⁴

La familia de Normas ISO 9000 sirven para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000.pdf

2.3.6. Diagnóstico de la problemática

Hoy en día, como Ejecutiva de Servicio me he dado a la tarea de diseñar nuevas estrategias de mejora, con la finalidad de construir un plan de acción para alcanzar los objetivos de la fuerza de ventas de Pastelerías El Globo.

Para el cumplimiento efectivo del Proyecto, es preciso mencionar que el proceso de desarrollo de este se inicia con un diagnóstico, es decir, con un análisis de Fuerzas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA) que es una herramienta esencial para la búsqueda de nuevas oportunidades e identificar los aspectos a mejorar.

A continuación se presenta el análisis FODA que se llevó a cabo para las áreas de oportunidad básicas para el buen desempeño de los colaboradores en sus labores operativas, capacitación y servicio al cliente.

	Positivos para alcanzar el objetivo	Negativos para alcanzar el objetivo
Origen Interno (atributos de la empresa)	<p>Fortalezas</p> <p>Líder en la comercialización de productos (repostería y panadería) de alta calidad en México.</p> <p>Experiencia y buena actitud de los instructores que imparten los cursos de capacitación.</p> <p>Ambiente agradable y propicio (aulas-sucursales) para el aprendizaje con ayuda del material didáctico.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Poco énfasis en el "enfoque de servicio al cliente" por parte de los colaboradores en las Sucursales.</p> <p>Falta de comunicación y seguimiento con capacitación y sucursales.</p> <p>Poca o nula retroalimentación instructor-alumno durante el proceso de capacitación.</p> <p>Método de evaluación poco eficiente, relación jefe-colaborador.</p> <p>Manuales operativos con información poco detallada.</p>
Origen Externo (atributos del ambiente)	<p>Oportunidades</p> <p>Innovación de productos para consumidores que cuidan su salud.</p> <p>Mejora en la selección de personal y atracción de talento.</p> <p>Exploración de nuevos métodos de capacitación.</p> <p>Aumento de consumidores que exigen una experiencia de compra (servicio, calidad y precio).</p>	<p>Amenazas</p> <p>Competencia en crecimiento y con productos similares.</p> <p>Deserción de colaboradores por falta de motivación y lealtad a la empresa.</p> <p>La creciente demanda de desempleo.</p> <p>Alto índice de obesidad en México.</p>

Tabla 4. FODA del Personal en las áreas de Capacitación-Ventas.

2.3.7. Análisis de la Problemática

A partir del análisis FODA, se diseñan nuevas estrategias para mejorar el proceso de capacitación de los colaboradores del área de ventas de Pastelerías El Globo

Principales Problemáticas	Estrategias implementadas
Falta de énfasis en el “enfoque de servicio al cliente” por parte de los colaboradores en las sucursales.	Selección de personal objetiva, en donde se enfatizan las habilidades y cualidades a fin de que los aspirantes al puesto cubran el perfil de colaborador-talento en las áreas de (servicio, operación y limpieza).
Falta de comunicación y seguimiento con capacitación y sucursales.	Comunicación constante entre el área de Capacitación con los Gerentes de Sucursal, para llevar una relación de la participación de los colaboradores en nuevos cursos.
Poca o nula retroalimentación instructor-alumno durante el proceso de capacitación.	Diseño de nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje, de tal manera que sean dinámicos y didácticos.
Método de evaluación poco eficiente, relación jefe-colaborador.	Diseño de Indicadores de desempeño semanal y mensual del colaborador en su puesto de trabajo.
Manuales operativos con información poco detallada.	Elaboración de nuevos manuales operativos prácticos y didácticos con un enfoque de “Excelencia en la Ejecución”

Tabla 5. Estrategias para la Mejora de los Procesos Operativos del Personal (Capacitación-Ventas)

El proceso para asegurar “La Excelencia en la Ejecución” del Proyecto “Globo Diamante” inicia desde la selección del candidato al puesto de trabajo, y como Supervisora de Ventas (Entrenadora) debo notificar al área de Selección de Personal las habilidades, actitudes y valores necesarios que debe poseer un *colaborador-talento*, para que pueda realizar las actividades y roles operativos establecidos en las Sucursales de Pastelerías El Globo, las cuales permitirán ofrecer a los clientes una “Experiencia de Compra Satisfactoria e Inigualable”.

Y yo como “Colaboradora Diamante”, entreno a los colaboradores de nuevo ingreso, así como a los que ya laboran en la empresa, enfocándolos adecuadamente hacia la cultura de “Excelencia en la Ejecución” con una actitud totalmente positiva, manteniendo un perfil auto-didacta y de auto-motivación. Es decir, el colaborador en capacitación (futuro entrenador) debe percibir al “Colaborador Diamante” como una fuente de motivación y de retroalimentación, que es capaz de re-inventar y cambiar de estrategia si es que alguna implementación no funciona.

2.3.8. Plan de acción del Proyecto

La Excelencia en la Ejecución del Proyecto, considera que la planeación es la base fundamental para el desarrollo de los alcances que se desean obtener, se plantean los objetivos y las acciones que se tomaran para lograr dicho Proyecto; en sí, constituye el eje principal sobre el que giran todas las áreas de oportunidad de la Sucursal y el método que se usará para atacarlas. Con este fin se ha diseñado el siguiente diagrama de flujo que fungirá como guía en la ejecución del proyecto, nos permitirá así, identificar todos los aspectos importantes del problema y aislar los que no lo son:

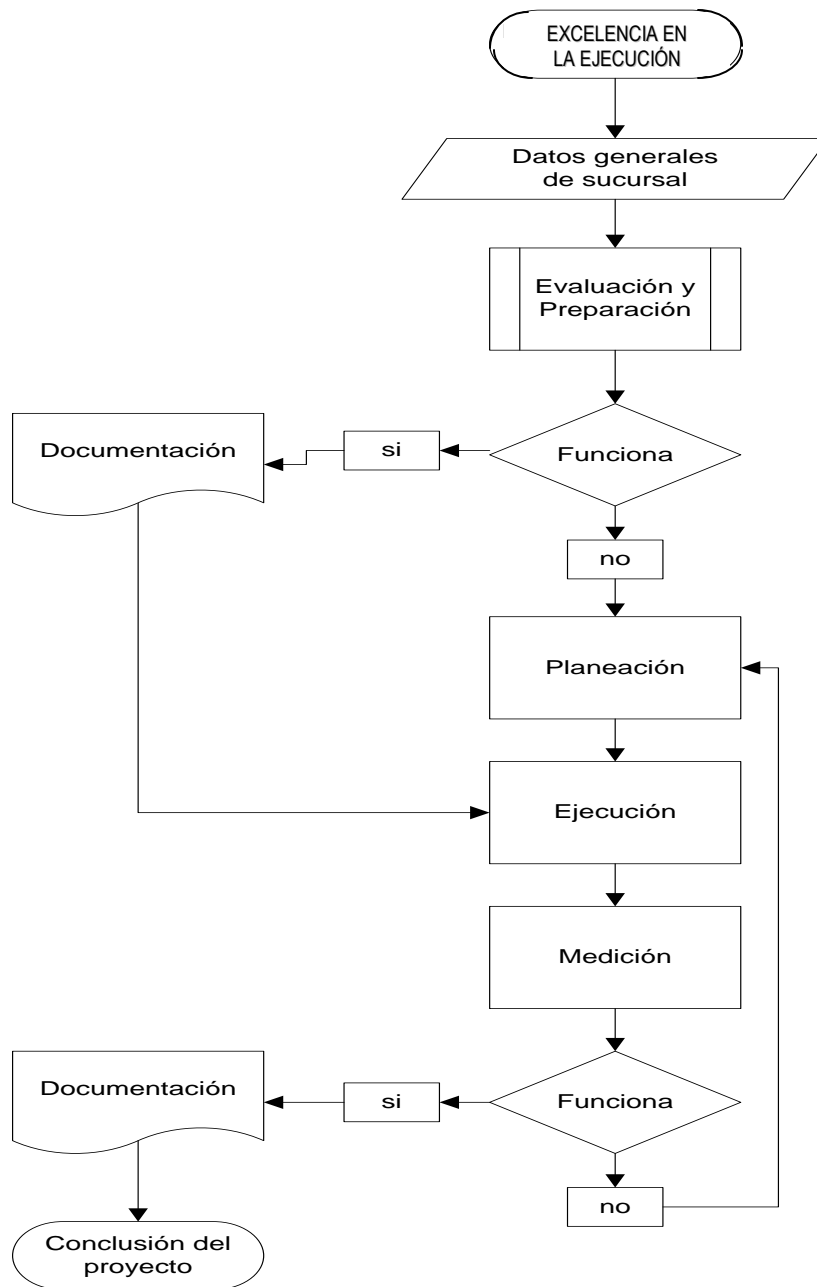


Diagrama 4. Diagrama de Flujo del Proyecto.

Con la finalidad de difundir el "Proyecto de Excelencia en la Ejecución" a todas las Sucursales de la empresa, se ha propuesto una metodología que a continuación se describe.

La metodología de Excelencia en la Ejecución se divide en tres fases:

- I. Capacitación, "Enseño Excelencia en la Ejecución"
En este primer paso el colaborador reforzará el conocimiento en su puesto de trabajo y se aprenderá a ser una fuente de inspiración para su equipo de trabajo, mediante la Excelencia en la Ejecución de sus actividades, sus cualidades y habilidades para motivar e influir en los demás.
- II. Ejecución, "Vamos Juntos" Supervisión de la Excelencia en la Ejecución
Para poder mantener un control y llevar a cabo el correcto seguimiento de la vida laboral de nuestros colaboradores, es necesario supervisar y evaluar las conductas observables y posteriormente seleccionar a los colaboradores más destacados de la sucursal, premiando con incentivos su excelencia en la ejecución de sus roles operativos, de servicio y de limpieza.
- III. Medición y Control, "Poniendo a Prueba tu Desempeño" Evaluación del Conocimiento.
Para continuar con el seguimiento de la capacitación y entrenamiento en sucursal, en esta última etapa del proyecto se debe tener una herramienta de retroalimentación, específicamente para evaluar la productividad del colaborador, así como la efectiva realización de buenas prácticas operativas para un ciclo continuo de mejora.

I. Capacitación

• "Enseño Excelencia en la Ejecución"

En esta primera fase del Proyecto es fundamental la enseñanza basada en procesos, consiste en que el Entrenador aplique el enfoque de procesos en la metodología para estimular el aprendizaje del colaborador-talento.

Se elaboraron siete "Manuales Operativos para el Entrenador" y siete "Manuales Operativos para el Participante" para cada uno de los siguientes puestos de trabajo: Aseador(a), Hornero(a), Vendedor(a), Cajero(a), Encargado(a) de Turno, Coordinador(a) y Gerente de Sucursal. Con los cuales los entrenadores "Enseñan Excelencia en la Ejecución" a los colaboradores (participantes) a través de métodos efectivos con el fin de que su aprendizaje los motive e impulse a desarrollar sus labores de manera exitosa.

La forma de capacitar a los colaboradores se plantea de acuerdo a los siguientes métodos propuestos por el Equipo de Ejecutivos de Servicio.

✓ Metodología SHADOW

Los seres humanos tenemos diferentes formas de recibir información, esto de acuerdo al grado en que ejercitemos nuestro cerebro, de acuerdo a como estemos acostumbrados a analizar y procesar la información.

Existen diferentes estilos de aprendizaje que son:

- ✓ Visual: es por medio de imágenes y es muy rápido.
- ✓ Auditivo: requiere de explicación oral y no es tan rápido como el visual.
- ✓ Kinestésico: aprende a través de la práctica.

De la misma forma existen diferentes tipos de alumnos:

- Activos: Se involucran completamente en las actividades y tienden a actuar primero y pensar después.
- Reflexivos: Piensan antes de hablar y/o actuar, tienden a escuchar, observar y recabar información, la procesan y ejecutan.
- Teóricos: Basan su aprendizaje en la lectura y comprensión de la misma.
- Pragmáticos: Son personas con iniciativa para proponer y ejecutar actividades nuevas e innovadoras y tienen facilidad para resolver problemas.

De acuerdo a lo anterior, "La Metodología Shadow" se basa en proporcionar la información escrita o teórica de manera dosificada, de manera que permita al colaborador, estudiar, repasar, aprender y conocer las cuestiones técnicas u operativas de cierto puesto, su proceso se puede definir de la siguiente forma:

- Capacitación en aula.
- Entrenamiento en el piso de ventas.

El "colaborador-talento" (participante) estará como "sombra" del "colaborador-diamante" (entrenador) durante un periodo de tiempo (dependiendo del puesto de trabajo), visualizando y aprendiendo actitudes, comportamientos y procesos operativos bien definidos y estructurados; en esta etapa el aprendiz no podrá ejecutar, solo se dedicará a aprender.



Figura 8. Representación de la "Metodología Shadow".

✓ Metodología MADASACA

EL nombre de la metodología MADASACA es un acrónimo (una palabra que se forma a partir de letras iniciales de un nombre compuesto y a veces por más letras) proveniente de las iniciales de Martín Daniel Sánchez Castañeda, Gerente de Ventas de Pastelerías El Globo y de quién también nació la idea del proyecto "Excelencia en la Ejecución de Pastelerías El Globo", proyecto que siguiendo ésta metodología nos ha permitido hoy en día evolucionar y perseguir la creación de la Sucursal GLOBO DIAMANTE.

La Metodología MADASACA es una selección de técnicas concretas y probadas, un conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para conseguir uno o más objetivos. Mediante dicha metodología, los "Ejecutivos de Servicio" hemos podido desarrollar la "Excelencia en la Ejecución" en cada una de las etapas del Proyecto.

La Metodología MADASACA sirve para emprender de forma efectiva cada situación que se presenta en las áreas de trabajo de las Sucursales de Pastelerías El Globo. Creando un ciclo de aprendizaje y análisis en el puesto de trabajo en las áreas de Servicio, Operación y Limpieza (Metodología SOL).

MADASACA en pocas palabras se puede concretar como "Los 8 mandamientos de los colaboradores-diamante" (entrenadores y futuros entrenadores). Es una nueva forma de enseñar y reaprender de los colaboradores.

M	MIRO	Observo mi entorno.
A	ANALIZO	Me cuestiono el porqué de las cosas hasta encontrar la causa raíz.
D	DOCUMENTO	Escribo lo bueno y lo malo para dejarlo por escrito y compartirlo con los demás. Propongo mejoras.
A	APLICO	Implemento mejoras de lo observado, analizado y documentado.
S	SEGUIMIENTO	Persigo que las cosas sucedan a través de mi equipo de trabajo.
A	APOYO	Entreno y doy confianza a mi colaborador para alcanzar el objetivo.
C	CAPACITO	Me involucro en las cosas, me cercioro que la gente sabe y evalúo el desempeño de manera frecuente a la vez que retroalimento.
A	APRENDO	Transformo los resultados obtenidos en un ciclo de crecimiento y desarrollo continuo. (Aprendo para desaprender y después aprender).

Tabla 6. Características de la Metodología MADASACA

✓ **Metodología SOL**

La concepción de un panorama cubierto por detalles perfectamente acomodados en tiempo y espacio, generando experiencias para todas las personas (colaboradores, clientes, proveedores) que convergen en una sucursal de Pastelerías El Globo, esto es lo que aborda la visión SOL, una visión de *colaboradores-diamante* que comprenden la necesidad de generar experiencias únicas, que agreguen valor a su vida, experiencias de compra satisfactorias e inigualables para nuestros clientes, experiencias laborales de trabajo en equipo y con armonía, experiencias de efectividad y logros, satisfacciones generales, felicitaciones y otro tipo de incentivos que motiven a los colaboradores a seguir generando dichos detalles de gran calidad, todo enfocado a los clientes de Pastelerías El Globo.

La metodología SOL se distingue por dar siempre un *plus* (valor agregado) adicional a lo esperado en los procesos operativos de cada uno de los puestos. Razón por la cual los "Ejecutivos de Servicio" (entrenadores) hemos tratado de abordar tres aspectos vitales para lograr nuestro principal objetivo, pues creemos que manteniendo una Excelencia en la Ejecución del Servicio, Operación, Limpieza, la sucursal definitivamente tenderá al crecimiento, y caeremos en un ciclo de desarrollo sostenible y continuo.

- Servicio
El entrenador enseña "Excelencia en la Ejecución en la cadena de Servicio" al colaborador que debe:
 - Hacer contacto visual, haciendo hincapié que todo pasa a segundo término en el momento en que entra un cliente y brinda la oportunidad de atenderlo.
 - Trato Personal, el entrador hacer consciencia sobre los colaboradores con la cultura de "Excelente atención, segura felicitación". Para ello se enseña al colaborador que debe sonreír y mirar a los ojos al cliente, saludarlo cordialmente, brindar un trato amable y escuchar sus necesidades.
- Operación
Se entrena al colaborador-talento para que realice sus actividades operativas del puesto con 100% de concentración y eficiencia. Ejecutando con excelencia los procesos, con el fin de lograr una labor de venta efectiva y satisfacción total de los clientes.
- Limpieza
Basado en el ejemplo del entrenador, el colaborador debe mantener una imagen personal pulcra, limpieza e imagen de la exhibición de productos y área de trabajo, durante su jornada de trabajo.

S	SERVICIO
O	OPERACIÓN
L	LIMPIEZA

Tabla 7. Características de la Metodología SOL

II. Ejecución

- **"Vamos Juntos", Supervisión de la Excelencia en la Ejecución**

Esta fase es quizá la que lleva mayor tiempo, con 21 días de duración, ya que en este periodo se pretende que el personal de la sucursal (de acuerdo al puesto de trabajo) aplique los conocimientos adquiridos en la etapa anterior, a fin de que se forme un hábito.

En ésta etapa de la ejecución del proyecto, se lleva a cabo una acción conjunta (entrenador-colaborador), una vez puesto el ejemplo llevamos de la mano al personal de la sucursal para que vivan la experiencia de calidad en el servicio. Durante esta fase de Ejecución, los entrenadores nos convertimos en asesores, tutores, compañeros, maestros y logramos la empatía del colaborador hacia con la empresa.

Es decir, "Vamos Juntos" consiste en invertir los papeles, donde el entrenador se vuelve sombra del aprendiz, siendo este último quien ejecute y ponga en práctica las actitudes, comportamientos y procesos operativos definidos y estructurados, de manera igual o mejor que su Entrenador. En esta etapa el Entrenador no puede ejecutar y únicamente se limita a supervisar y retroalimentar al alumno, mencionándole si lo hizo bien y en qué áreas puede mejorar, con el objetivo de ponerle metas para practicar las habilidades que le parecen que menos domina.

A través del diagrama de "Habilidades de la Excelencia", el entrenador refuerza en el colaborador el "Enfoque al Cliente", para finalmente cerrar el ciclo de capacitación y ejecute el conocimiento adquirido en el piso de ventas con la persona más importante de la empresa, el cliente.



Diagrama 5. Características de las "Habilidades de la Excelencia en la Ejecución" en el piso de ventas.

III. Medición y Control

- **“Poniendo a Prueba tu Desempeño”, Evaluación del Conocimiento**

En esta última fase del Proyecto se diseñaron diversas evaluaciones por módulo para cada puesto de trabajo, con el objetivo de medir la productividad de los colaboradores dentro de una sucursal, premiar el buen desempeño, orientar a los colaboradores que cuenten con áreas de oportunidad para realizar planes de acción en conjunto (entrenador-colaborador) enfocado a una mejora continua.

Como entrenador es importante el seguimiento de la capacitación y del entrenamiento en sucursal, la cual se debe medir y controlar con ayuda de Evaluaciones del Conocimiento, específicamente para evaluar su productividad y la realización de buenas prácticas operativas para un ciclo continuo de mejora del colaborador. A diferencia de las fases anteriores, ésta inicia no sólo en la ejecución sino desde que el personal llega a su punto de trabajo, ya que es una de las responsabilidades de los supervisores de venta “entrenadores” supervisar que cada rubro de las Sucursales se ejecute efectivamente para la entera satisfacción del personal y sobre todo de los clientes.

2. En el siguiente esquema deberás anotar los elementos que se te piden:



Figura 9. Ejemplo de una Evaluación del Conocimiento

CAPÍTULO 3. RESULTADOS DEL PROYECTO

El nuevo proceso que se propuso, reúne varios factores de éxito, tales como la motivación, la capacitación, la identificación y el desarrollo del potencial; el análisis y plan de acción sobre áreas de oportunidad en la operación, pero lo más importante es la participación del colaborador como parte fundamental y eje central de este sistema, que me ha llevado a trabajar de manera personalizada con cada integrante de la operación comercial de Pastelerías El Globo, de modo que se han logrado diversas situaciones favorables como a continuación se describen:

- ✓ *Diseño y Elaboración de 14 Manuales Operativos para cada Puesto de Trabajo (Entrenador y Participante)*¹, los cuales ayudaron a mejorar la capacitación y el conocimiento en el puesto desempeñado por el colaborador. Se anexa¹ como ejemplo uno de los manuales realizados (Manual para el Participante al Puesto de Cajero(a)).
- ✓ Rediseño del proceso de capacitación de los colaboradores de nuevo ingreso.

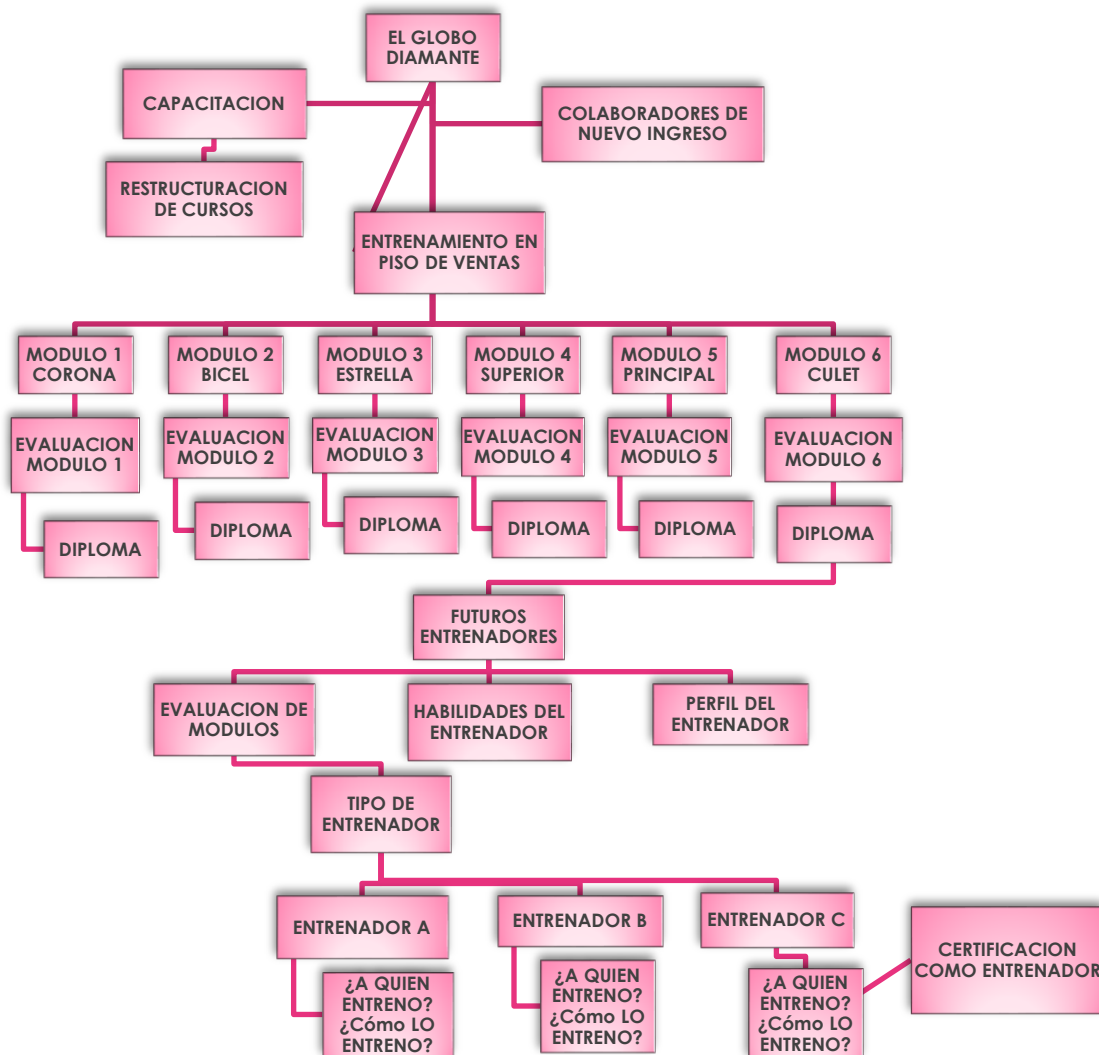


Diagrama 6. Propuesta para mejorar el proceso de Capacitación de los colaboradores.

✓ *Aseguramiento de la Calidad en los Procesos Operativos del Personal*

Los colaboradores han podido desarrollar las cualidades y habilidades necesarias para desempeñar sus actividades en tiempo y forma. Formándose un equipo de colaboradores-talento enfocados a la "Excelencia en la Ejecución" en la cadena de Servicio, Operación y Limpieza.

✓ *Administración adecuada de los Recursos*

Por parte de los colaboradores han tenido el conocimiento suficiente para mejorar la exhibición de los productos, también han hecho una planeación adecuada de los pronósticos de pedidos, con el fin de asegurar el óptimo abastecimiento de productos, siendo redituable para la empresa y, al mismo tiempo generando una experiencia de compra satisfactoria e inigualable para los clientes de Pastelerías El Globo. Además, se ha tenido la ventaja de que en las sucursales se tenga la mercancía en las cantidades adecuadas, evitando las devoluciones que se traducen en dinero perdido.

✓ *Incremento de las Ventas*

Al analizar las ventas en una de las Sucursales en donde se implementó el Proyecto de Excelencia en la Ejecución, se hizo el comparativo de ventas reales contra el presupuesto de venta meta. Con lo que se ha podido superar las metas programadas, es decir un incremento general de aproximadamente del 20%.

Meta de Alcance al Presupuesto

Enero 2011

Días	Presupuesto de Venta	Venta Real	%Alcance
1 SABADO	\$ 14,448.00	\$ 17,200.00	119.05%
2 DOMINGO	\$ 15,576.00	\$ 18,633.00	119.63%
3 LUNES	\$ 24,649.00	\$ 25,346.00	102.83%
4 MARTES	\$ 26,317.00	\$ 27,642.00	105.03%
5 MIERCOLES	\$ 61,909.00	\$ 66,236.00	106.99%
6 JUEVES	\$ 58,927.00	\$102,283.00	173.58%
7 VIERNES	\$ 17,927.00	\$ 30,013.00	167.42%
8 SABADO	\$ 21,738.00	\$ 33,742.00	155.22%
9 DOMINGO	\$ 29,256.00	\$ 31,092.00	106.28%
10 LUNES	\$ 25,256.00	\$ 30,143.00	119.35%
11 MARTES	\$ 14,445.00	\$ 17,469.00	120.93%
12 MIERCOLES	\$ 15,413.00	\$ 17,478.00	113.40%
13 JUEVES	\$ 18,571.00	\$ 19,303.00	103.94%
14 VIERNES	\$ 17,512.00	\$ 20,236.00	115.56%
15 SABADO	\$ 24,463.00	\$ 29,606.00	121.02%

16	DOMINGO	\$ 24,755.00	\$ 28,496.00	115.11%
17	LUNES	\$ 27,827.00	\$ 28,125.00	101.07%
18	MARTES	\$ 18,486.00	\$ 21,532.00	116.48%
19	MIERCOLES	\$ 15,187.00	\$ 17,146.00	112.90%
20	JUEVES	\$ 18,952.00	\$ 19,456.00	102.66%
21	VIERNES	\$ 21,705.00	\$ 21,259.00	97.95%
22	SABADO	\$ 21,843.00	\$ 28,437.00	130.19%
23	DOMINGO	\$ 30,177.00	\$ 27,941.00	92.59%
24	LUNES	\$ 25,196.00	\$ 29,164.00	115.75%
25	MARTES	\$ 15,963.00	\$ 19,964.00	125.06%
26	MIERCOLES	\$ 22,556.00	\$ 23,669.00	104.93%
27	JUEVES	\$ 16,561.00	\$ 24,849.00	150.05%
28	VIERNES	\$ 20,133.00	\$ 21,378.00	106.18%
29	SABADO	\$ 27,892.00	\$ 29,511.00	105.80%
30	DOMINGO	\$ 22,978.00	\$ 25,791.00	112.24%
31	LUNES	\$ 26,427.00	\$ 31,490.00	119.16%
	TOTAL	\$ 743,045.00	\$884,630.00	119.05%

Tabla 8. Datos históricos de ventas de una Sucursal

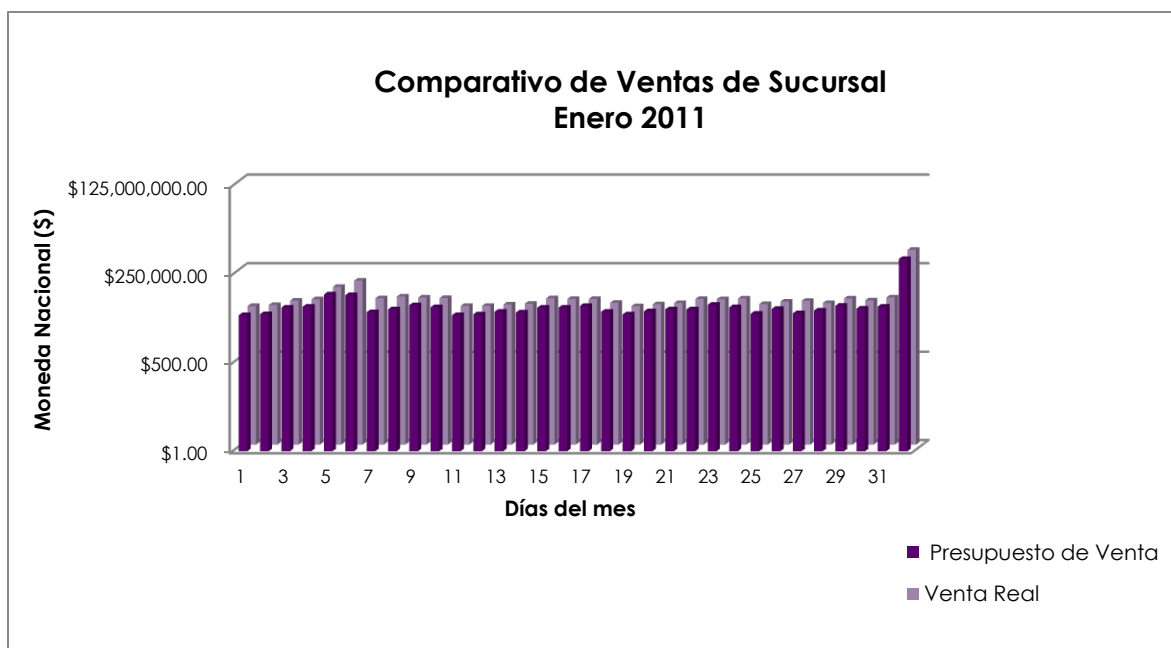


Gráfico 1. Comparativo de presupuesto contra ventas de una sucursal.

En términos generales, se ha observado que los colaboradores al tener estar mejor capacitados, presentan un mayor enfoque al cliente, ya que los clientes se han sentido importantes al brindarles una atención personalizada y por otra parte la empresa se ha visto beneficiada por el incremento en el número de clientes satisfechos, alto índice de ventas y sobretodo personal motivado que desempeña su trabajo diario con efectividad.

El nuevo Proyecto que se propone, asegura que los resultados de venta, operaciones y ticket promedio incrementen, siendo finalmente redituable para la empresa.

**Ventas en Enero
2010 vs. 2011**

VENTA		OPERACIONES		TICKET PROMEDIO		DEVOLUCION	
2010	2011	2010	2011	2010	2011	2011	VS VTA 10%
\$ 714,546.70	\$ 872,489.30	\$ 7,497.00	\$ 6,996.00	\$ 95.31	\$ 124.71	\$ 104,255.10	11.9%
CRECIMIENTO 22.1%		CAIDA -6.7%		CRECIMIENTO 30.8%			

Tabla 9. Datos históricos de ventas de una Sucursal 2010 vs. 2011.

CONCLUSIONES DEL PROYECTO

Actualmente, lograr ser una empresa rentable genera una búsqueda constante de mejoras y de ahí se desprenden las oportunidades para que el talento humano proponga nuevas formas de hacer las cosas. Esto podría sonar algo fácil pero, en ocasiones los paradigmas de las personas que llevan haciendo las mismas cosas de la misma forma llega a dificultar la implementación de nuevos procesos, y finalmente los resultados son los que logran la aceptación de las propuestas diseñadas.

En el caso del área de Ventas (Procesos Operativos del Personal), existía hasta cierto punto un desorden por falta de planeación en cómo debían hacerse las cosas, además la comunicación e interacción del trabajo en equipo entre los colaboradores era nulo; pero a partir de que se empezó a trabajar con la nueva propuesta, las mejoras se vieron reflejadas en los indicadores, también se buscó involucrar a los colaboradores de todos los niveles en los procesos referentes a la Sucursal, ya que la respuesta fue positiva creando una sinergia de trabajo favorable.

Por consiguiente era importante identificar las áreas a mejorar y empezar a trabajar sobre las estrategias planteadas. Al desarrollar dicho Proyecto el impacto fue total, en donde los colaboradores desempeñaron sus actividades de forma segura, motivados, sonrientes, proactivos, brindando la bienvenida a los clientes, promocionando productos, impulsando otros, buscando siempre los deseos de los clientes. Los indicadores los podemos contemplar con ayuda de los Manuales Operativos de cada puesto, y fueron desarrollados para transformar los vicios operativos en efectividad laboral, motivar a los colaboradores, sanear el ambiente laboral e incrementar la productividad de las sucursales de Pastelerías EL GLOBO. Así mismo se implementó el premio a la "Excelencia en la Ejecución de Colaboradores Talento", así como reconocer sus capacidades y ofrecerles una oportunidad de desarrollo paralela a la ya establecida en el área comercial.

Atendiendo a las necesidades de Pastelerías El Globo, se ha logrado una Excelencia en la Ejecución del Proyecto GLOBO DIAMANTE, con una Sucursal Modelo con las características precisas para generar a los clientes una "Experiencia de compra satisfactoria e inigualable" así como a los colaboradores una "Experiencia laboral única de Pastelerías El Globo". De tal forma que al cumplirse éstos dos pilares indispensables para el desarrollo de una sucursal exitosa, se ha tenido un punto de venta en el que la excelencia simplemente se traduce en crecimiento de ventas, y desarrollo de colaboradores, siendo la rentabilidad el toque final del Proyecto.

Finalmente he aprendido que la formación como Ingeniera Industrial me ha permitido integrar exitosamente los recursos humanos, materiales y técnicos, logrando resultados que anteriormente no se habían conseguido en el Área de Ventas.

Por lo anterior he desarrollado un Proyecto que está orientado a la "Satisfacción Total del cliente" y que se ha podido consolidar a través de la Mejora en los Procesos Operativos y

del Entrenamiento del Personal de Pastelerías El Globo, obteniendo resultados orientados la Excelencia en la Ejecución.

Sin embargo, no quiero dejar de mencionar que recomiendo a los futuros egresados de las áreas de Ingeniería, que desarrollen más a fondo temas sobre Liderazgo, Planeación y Manejo de Personal, con el fin de ser más competitivos en el ámbito laboral.

Bibliografía

Schein E., Edgar

Psicología de la Organización

Prentice-Hall, 3° edición 1982.

Stephen P. Robbins

Comportamiento Organizacional

Prentice-Hall, 8° edición 1999.

Wendell I. French y Cecil H. Bell

Desarrollo Organizacional

Prentice-Hall, 6° edición 2005.

Idalberto Chiavenato

Introducción a la Teoría General de la Administración

Mcgraw-Hill – 8° edición 2006.

Cantú, Humberto

Desarrollo de una Cultura de Calidad

Mc Graw Hill, México, D.F. 1997.

Steiner, George A.

Lo que Todo Director Debe Saber

México D.F., trigésima segunda reimpresión, 2005.

Harry J. Friedman

¡No Gracias, Solo Estoy Mirando!

México, 2000.

Mesografía

www.grupobimbo.com.mx

www.elglobo.com.mx

Anexos

Manuales para el Entrenador en el puesto de:

Manual para el Participante al puesto de:

- Aseador(a)
- Hornero(a)
- Vendedor(a)
- Cajero(a)¹
- Encargado(a) de Turno
- Coordinador(a)
- Gerente de Sucursal

ANEXOS

Índice del Manual para el Entrenador al puesto de Cajero(a)¹ Manual para el Participante al puesto de Cajero(a)¹





Manual para el Entrenador en el puesto de:

CAJERO



OBJETIVO

“A través de este manual, tú colaborador reforzarás el conocimiento en tu puesto y te forjarás como fuente de inspiración para tu equipo de trabajo, mediante la Excelencia en la Ejecución de tus actividades, tus cualidades y habilidades para motivar e influir en los demás”.



INDICE

INTRODUCCIÓN.....4
YO ENTRENADOR.....5

FASE 1 ENSEÑO Excelencia en la Ejecución

Modulo 1 Corona.....6

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.....7
Historia de Pastelerías EL GLOBO.....7
Misión GAP.....10
Visión GAP.....10
Valores.....11
Organigramas GAP.....14
Canales de Comercialización.....17
Modelo de Servicio.....18
Categorías.....19
Productos Líder por Categoría.....20

Modulo 2 Bicel.....23

YO COLABORADOR.....24
Empresa Humana.....25
OBJETIVO DEL PUESTO.....26
Posición del Puesto en el Organigrama Sucursales.....27
PLAN DE CARRERA.....29
DESCRIPCION DEL PUESTO.....30
Uso adecuado del Uniforme.....32
Speech del puesto.....33
¿Cómo debo de portar mi gafete?.....34

Modulo 3 Estrella y Modulo 4 Superior.....35

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CAJERO.....36
Procedimientos de las Funciones del Cajero.....39

Modulo 5 Principal.....53

EVENTOS EN PASTELERIAS EL GLOBO.....54
Rosca de Reyes.....54
San Valentín.....56



Día del Niño.....	58
Día de las Madres.....	60
Día del Padre.....	63
Día del Abuelo.....	65
Día de la Independencia.....	67
Día de Muertos.....	68
Navidad.....	70
Año Nuevo.....	72
Modulo 6 Culet.....	74
<u>POLITICAS DE SEGURIDAD Y SALUD</u>	75
<u>MEDIDAS DE SEGURIDAD</u>	76
<u>BPH</u>	81
<u>BPO</u>	85
FASE 2 VAMOS JUNTOS	91
<u>SUPERVISION DE LA EXCELENCIA EN LA EJECUCION</u> Guía de entrenamiento.....	92
FASE 3 PONIENDO A PRUEBA TU DESEMPEÑO	105
<u>EVALUACION DEL CONOCIMIENTO</u>	106
GLOSARIO	115



Manual para el Participante al puesto de:

CAJERO



OBJETIVO

“El Colaborador conocerá a través de este Manual para Participante puntos clave para ejecutar al 100% sus actividades en la sucursal, los cuales le permitirán y abrirán camino para desempeñarse como un verdadero Diamante”



INDICE

<u>INTRODUCCION</u>	3
<u>CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA</u>	4
Historia de Pastelerías EL GLOBO.....	4
Misión GAP.....	5
Visión GAP.....	5
Valores.....	6
Canales de Comercialización.....	7
Modelo de Servicio.....	8
<u>YO COLABORADOR</u>	9
Empresa Humana.....	10
<u>PLAN DE CARRERA</u>	11
<u>OBJETIVO DEL PUESTO</u>	12
Organigrama Gap Sucursales.....	13
<u>DESCRIPCION DEL PUESTO</u>	14
Uso adecuado del Uniforme.....	16
¿Cómo debo de portar mi gafete?.....	17
Speech del puesto.....	18
<u>METODOLOGIA SOL</u>	19
<u>ESTANDARES NO NEGOCIABLES</u>	20
<u>EVENTOS EN PASTELERIAS EL GLOBO</u>	21
<u>MEDIDAS DE SEGURIDAD</u>	22
<u>POLITICA DE SEGURIDAD</u>	23
<u>BPH</u>	25
<u>EVALUACION DEL CONOCIMIENTO</u>	26



INTRODUCCION

Pastelerías EL GLOBO se encuentra preocupada por tu crecimiento y tu desarrollo, está preocupada por el aprovechamiento y la excelencia de ti como persona y como colaborador, es por eso que desarrolla este manual, el cual, te introduce al conocimiento de Pastelerías EL GLOBO y te brinda las herramientas esenciales para realizar al 100% tus actividades dentro de la sucursal.

Las oportunidades que se presentan para crecer dependen de tu aprovechamiento, eficiencia y ejecución del puesto, del dominio del tema y la puesta en práctica del mismo. NO LO DESAPROVECHES es valioso, es tu recurso.





PASTELERÍAS EL GLOBO

Experiencia de Compra
Globo Diamante

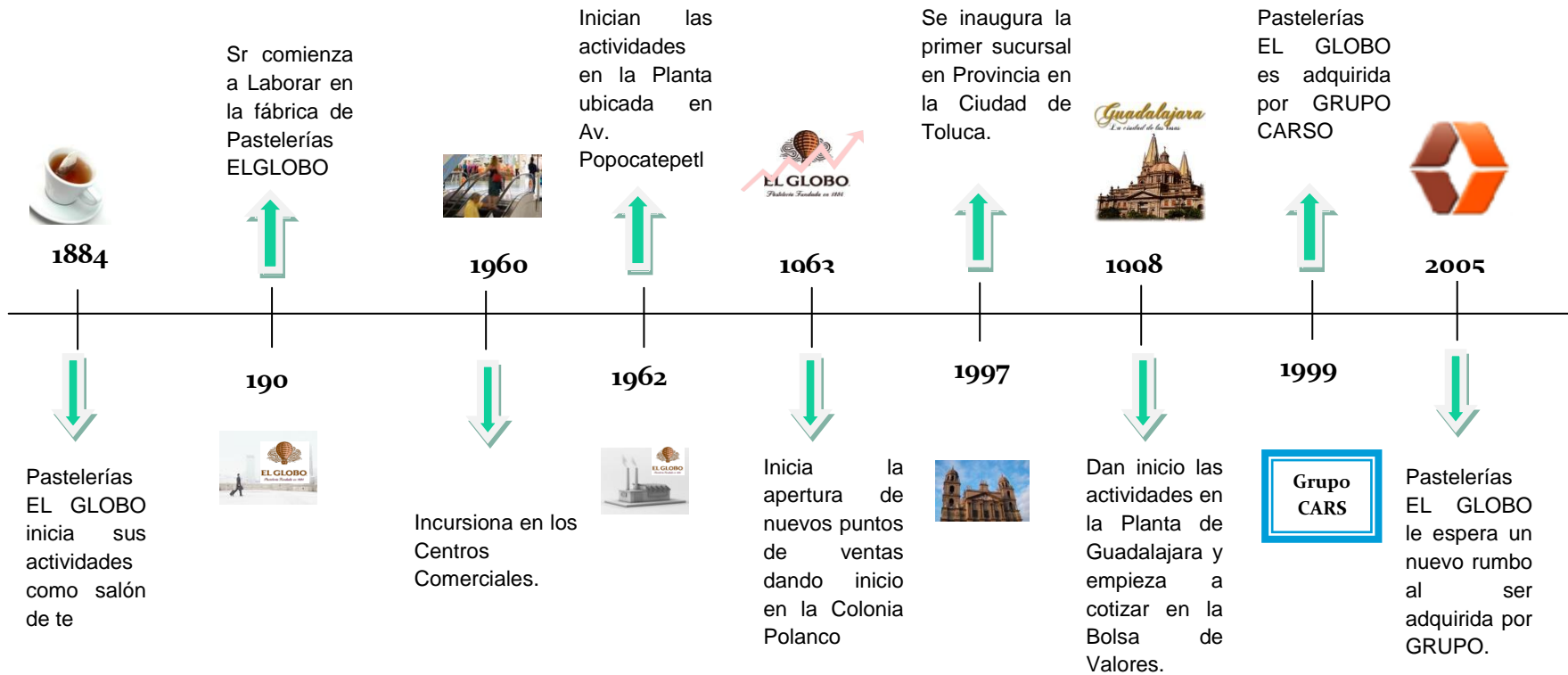
2011

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA



HISTORIA DE PASTELERIA EL GLOBO





MISIÓN Gastronomía Avanzada Pastelería

“Arte y tradición para deleitar todos los días”.



Recuerda:

“Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender y reaprender de todo y de todos”.

Daniel Servitje

VISIÓN Gastronomía Avanzada Pastelería

En 2015 somos la empresa **líder** en repostería y panadería fina en México que entiende a sus clientes y consumidores, reconocida por su excelente **calidad** y **servicio**. **Innovadora, rentable**, formada por un **equipo ganador** que vive la filosofía del grupo dentro de un ambiente laboral sano.





VALORES DE GRUPO BIMBO

Los valores por los cuales nos regimos son:



RENTABILIDAD

- **Optimizando y Maximizando los recursos:**
 - Cuidar los costos y los gastos.
- **Incrementando las ventas:**
 - Tener más clientes y mantenerlos.
 - Incrementar los puntos de venta.
 - Asegurar la calidad del producto y del servicio.
- **Ser Eficientes y Creativos:**
 - Encontrar nuevos caminos para alcanzar los objetivos
 - Hacer más con lo mismo, y si es con menos mejor.

NO OLVIDES...

Cuidar el material, las herramientas de trabajo y las instalaciones.



CANALES DE COMERCIALIZACION

Nuestra forma de comercializar, es directamente con nuestros clientes que son el consumidor final de nuestros productos. A través de:

- **Puntos de Venta**, que pueden ser: Sucursales, Islas, Carritos, Cafeterías y Corners.
- **Clientes Especiales:** Es decir ventas a mayoreo para Restaurantes, Centros Comerciales, Empresas, Escuelas e Instituciones.
- **Otras Marcas que forman parte de Gastronomía Avanzada Pastelerías son:** Breadhaus, El Molino, La Balance, Delibrot.





MODELO DE SERVICIO GASTRONOMIA AVANZADA PASTELERIAS (GAP)

- P**RODUCTO
- O**RDEN Y LIMPIEZA
- D**IFERENCIACIÓN
- E**XCELENCIA EN LA EJECUCIÓN
- R**ENTABILIDAD



- S**ONREÍR
- B**UENOS DÍAS, TARDES, NOCHES
- A**YUDA
- G**RACIAS POR SU COMPRA



YO COLABORADOR

Algunas de las características que te distinguirán como integrante de Pastelerías EL GLOBO son:

- ✓ **REGLA DE ORO: Tendrás un trato con justicia, respeto, afecto y confianza.**
- ✓ Aprecio por nuestros productos y nuestras marcas, esto te ayudara a tener argumentos convincentes para vender.
- ✓ Tendrás una actitud Positiva, que es el alma del servicio ya que no depende de la aptitud ni de la capacidad técnica, depende de la Disposición.
- ✓ Sentirás orgullo de pertenecer al grupo No.1 en panificación.
- ✓ Estarás rodeado de un ambiente de trabajo agradable.
- ✓ Harás el ambiente con tu actitud.
- ✓ Determinarás que tan importante eres para el equipo.
- ✓ Tendrás metas, proyectos y objetivos a alcanzar dentro de una empresa que ve hacia adelante.
- ✓ Serás el proveedor preferido de tus clientes mediante la venta de productos confiables.
- ✓ Gozarás de un lugar extraordinario para trabajar.





Empresa Humana

Es aquel lugar en donde las personas que trabajan y en general todo aquel que tiene relación con ella encuentra:

- Respeto
- Trato justo, digno y con calor humano.
- Seguridad en los diversos ordenes.
- Oportunidad de aprender y superarse.
- Oportunidad de progresar en la medida de sus capacidades.
- Buen ejemplo.
- Oportunidad de involucrarse y participar con aquello que le atañe (participación funcional y productividad).
- Oportunidad de formar un patrimonio.
- Oportunidad de dar: Aportar, de Servir, de Innovar, de Mejorar y en general de ser útil a la sociedad.

Algunos confunden el concepto empresa humana, pensando equivocadamente, que empresa humana es aquella que:

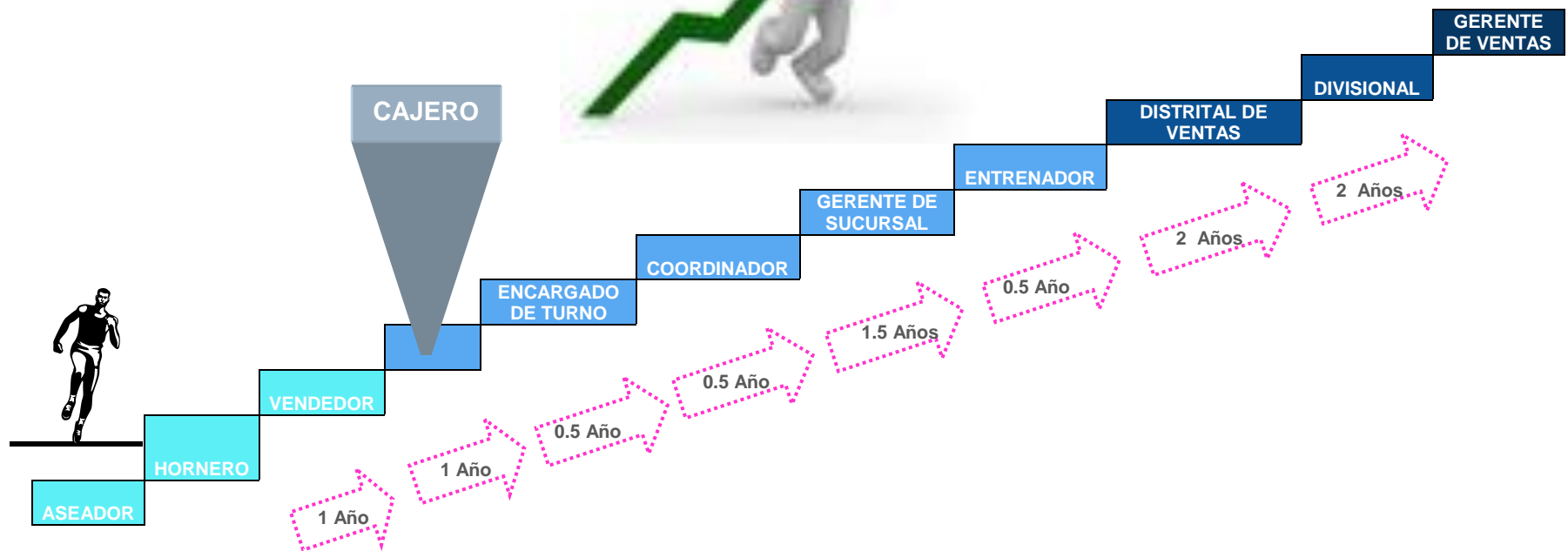
- ❖ No exige demasiado.
- ❖ No sanciona.
- ❖ Tiene que ofrecer progreso automático.
- ❖ Paga mejor que muchas.
- ❖ No es austera.
- ❖ No se equivoca, es perfecta.
- ❖ Tiene que hacer todo lo que se le sugiere.
- ❖ En donde hay perfecta integración.

En la empresa humana conviven la cooperación y el conflicto, el enfrentamiento y el entendimiento.

Roberto Servitje



PLAN DE CARRERA





OBJETIVO DEL PUESTO

CAJERO


“El objetivo del puesto de cajero es generar una experiencia de compra satisfactoria e inigualable para el cliente, mediante el cobro ágil de los productos adquiridos, transmitiéndole la importancia de su compra y despidiéndolo cordialmente e invitándolo a volver en un ambiente de confianza”



RAPIDEZ EN EL SERVICIO



ATENCIÓN PERSONALIZADA



ERES EJEMPLO
EJECUTA AL
100%

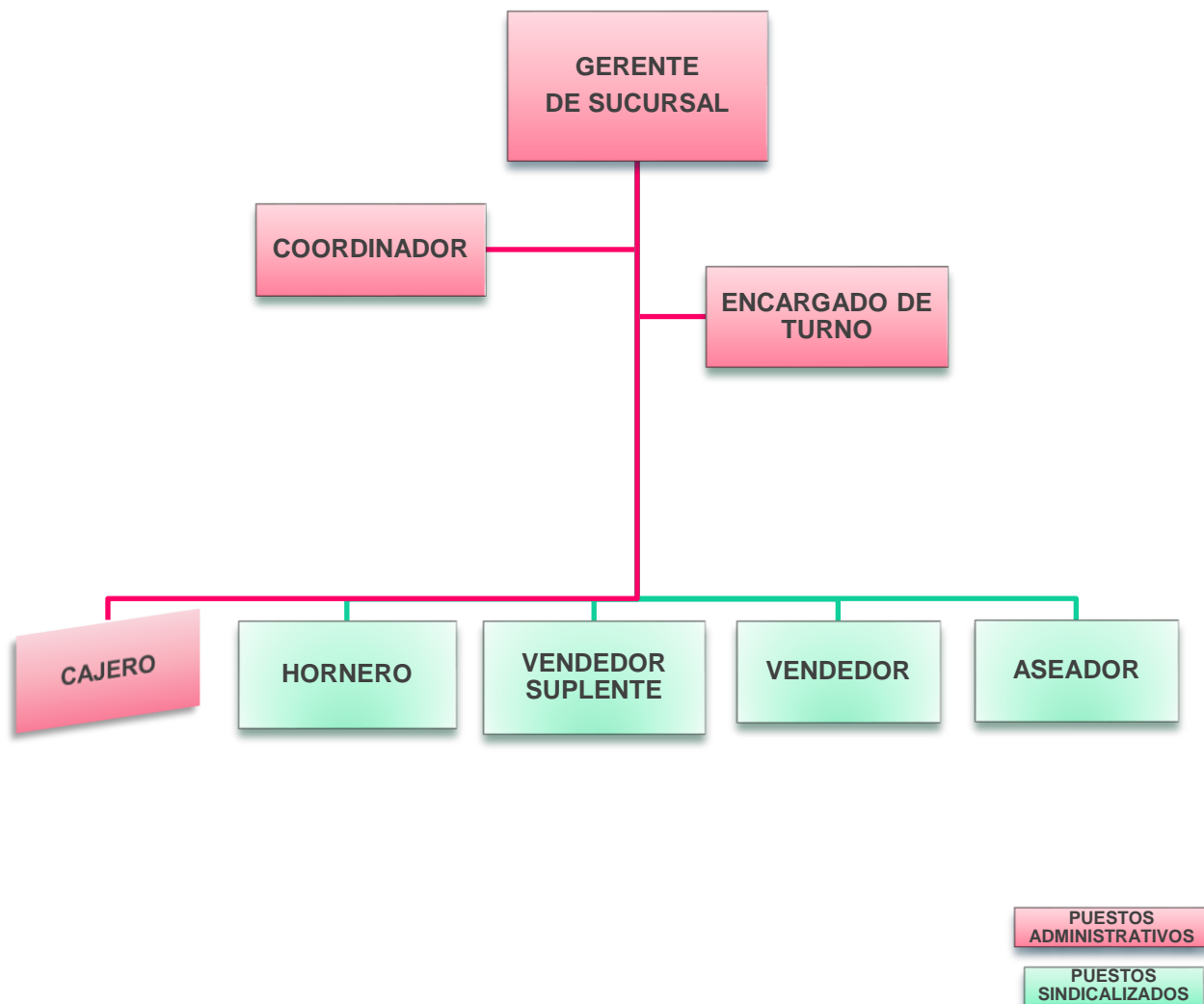
RECUERDA QUE...

*El CLIENTE es la persona
más importante en la
empresa.*



ORGANIGRAMA Gastronomía Avanzada Pastelerías (GAP)

SUCURSALES





DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

El cajero es parte fundamental del equipo de colaboradores, porque de él depende que el cliente se vaya más que satisfecho al cerrar el ciclo de la venta de Pastelerías EL GLOBO.

Aptitudes



Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad



Capacidad de negociación y persuasión



Capacidad de observación



Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina



Capacidad de razonamiento y reflexión



Capacidad para trabajar en equipo, cooperación.



Dinamismo, entusiasmo



Emprendedor/a, capacidad de iniciativa



Honestidad, integridad, respeto a las normas



Paciencia, calma, ponderación



Perseverancia



Reflejos rápidos, intuición, vivacidad



Cualidades

- ✓ Actitud positiva
- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Excelente imagen
- ✓ Facilidad de palabra
- ✓ Puntualidad
- ✓ Proactividad
- ✓ Disciplina
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso

Requisitos del puesto



- ✓ Disponibilidad para trabajo multifunciones.
- ✓ Disponibilidad de tiempo.
- ✓ Disponibilidad para trabajar días festivos, un día de descanso entre semana.
- ✓ Disponibilidad para rotar turnos.
- ✓ Disponibilidad para cubrir otras sucursales.
- ✓ Apertura al cambio.

Actividades a realizar

- Atención a clientes y servicio en el área de caja.
- Elaboración y acomodo de exhibición (pan o pastel).
- Aseo en el área de trabajo.
- Inventario de productos asignados.



USO ADECUADO DEL UNIFORME



- ✓ Llegar a la sucursal en su ropa habitual de civil
- ✓ Cambiarse el uniforme en la sucursal.
- ✓ Presentarse debidamente aseado a la sucursal.
- ✓ Refleja pulcritud en su imagen (uso de desodorante, lavado de dientes, peinado adecuado).
- ✓ Maquillaje discreto.
- ✓ Portar uniforme completo (incluyendo red para el cabello).
- ✓ Portar gafete en la parte superior izquierda del tórax a la altura del corazón(libre de manchas, calcomanías, con logotipo de la empresa y nombre completo legible)
- ✓ Presentar un uniforme impecable (limpio, planchado, en buenas condiciones, zapatos negros cerrados limpios, para mujeres tobimedias y para hombres calcetín oscuro.
- ✓ Omitir el uso de joyería y accesorios como: relojes, aretes, prendedores, cadenas, etc.
- ✓ Sin perfume.



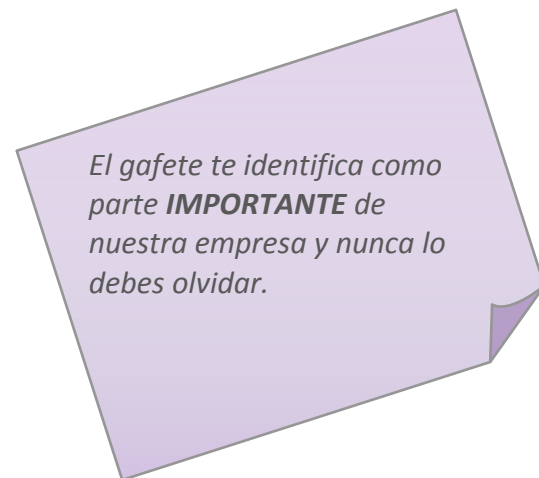
¿CÓMO DEBO PORTAR MI GAFETE?



- Ubicado en el lado izquierdo
- En el tórax a la altura del corazón
- En optimas condiciones:
 - ✓ Limpio
 - ✓ Sin calcomanías
 - ✓ Ni tachaduras
 - ✓ Ni etiquetas

Recuerda:

- Cuidarlo es tu responsabilidad
- En caso de no contar con el gafete solicitarlo con la Gerente de Sucursal de la sucursal





SPEECH PARA EL PUESTO DE CAJERO(A)

Teléfono

Pastelerías el Globo, Sucursal.....Buenos (días, tardes, noches)

Con gusto le atiende.....en que le puedo servir.?



Cajero(a)

Buenos (días, tardes, noches), **¿Le atendieron bien?**

- Le puedo ofrecer alguna otra cosa más....??
- Nuestra nueva promoción es:.....
- Le gustaría que se lo empacara en: (bolsa de plástico, papel, charola...)
- Cuenta con alguna tarjeta de Descuento..??
- Su forma de pago?(dejar el efectivo a la vista del cliente
- “entre la pantalla y la gaveta” , se guardara hasta que el cliente se haya retirado)
- Le confirmo su orden....
- GRACIAS por su compra, lo esperamos pronto que tenga un buen día.


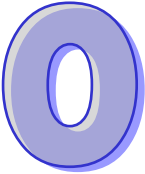
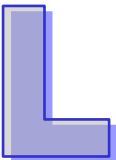
RECUERDA: Aplicar la Regla de Oro

“TRATA A LOS DEMÁS COMO QUISIERAS SER TRATADO”





METODOLOGIA SOL

 <p>SERVICIO</p>	<ul style="list-style-type: none">• Haz contacto visual: Todo pasa a segundo término en el momento en el que entra un cliente y te brinda la oportunidad de atenderlo.• Trato Personal: Sonríe y mira a los ojos, Saluda, preferentemente por su nombre. Brinda un trato amable, Escucha las necesidades del cliente.
 <p>OPERACION</p>	<ul style="list-style-type: none">• Labor de Venta: Promociona nuestros productos, Menciona nuestras promociones, Logra que el cliente lleve consigo un producto adicional al que él pensó al entrar a la sucursal, Mantén una exhibición completa y de calidad, Realiza las actividades operativas con 100% de concentración y eficiencia.
 <p>LIMPIEZA</p>	<ul style="list-style-type: none">• Presencia Total: Imagen personal pulcra, Limpieza e Imagen de la exhibición y área de trabajo, Productos con Nombre y Precio.

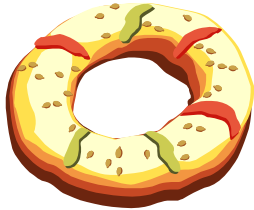


ESTANDARES NO NEGOCIABLES (ENN)

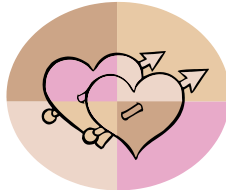
Estándar	Responsable
1.-Saluda, sonrío y ten contacto visual con el cliente.	Gerente de sucursal, Vendedor, Cajero y Hornero
2.-Ofrecer productos adicionales a la compra Todos.	Gerente de sucursal, Vendedor, Cajero y Hornero
3.-Ofrecer promociones Vigentes.	Gerente de sucursal, Vendedor, Cajero y Hornero
4.-Mínimo 2 preguntas de Investigación.	Vendedor
5.-Agradecer visita y despedir con un buen deseo.	Cajero
6.-Ofrecer siempre un buen pan	Hornero



EVENTOS EN PASTELERÍAS EL GLOBO



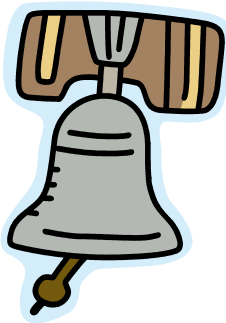
6 de Enero Rosca de Reyes



14 de Febrero Día de San Valentín



28 de Agosto Día del Abuelo



15 y 16 de Septiembre Día de la Independencia de México



1 y 2 de Noviembre
Día de Muertos



30 de Abril Día del Niño



3er Domingo de Junio
Día del Padre



10 de Mayo Día de las Madres



24 y 25 de Diciembre
Navidad



31 de Diciembre
Año Nuevo



MEDIDAS DE SEGURIDAD

POLITICA DE SEGURIDAD Y SALUD

En grupo BIMBO consideramos como central el valor de la persona y la seguridad es indispensable para vivir auténticamente ese valor.

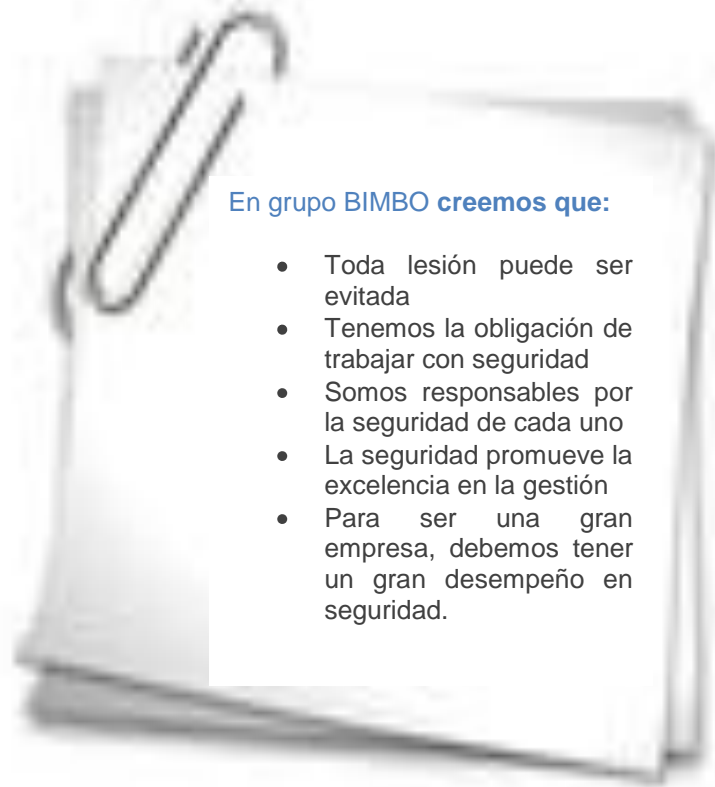
Nos comprometemos por ello, a proporcionar un ambiente de trabajo seguro a generar continuamente una cultura que preserve la salud física y mental.

La integridad física de nuestros colaboradores va por delante de la eficiencia en la operación y de los resultados de la empresa

Vemos los esfuerzos en seguridad como una inversión, no como un gasto.

Toda jefatura es responsable que sus colaboradores estén capacitados y entiendan los riesgos a los que están expuestos y las formas de prevenirlos.

Como empresa socialmente responsable hemos de fomentar la cultura de seguridad en las familias del personal y en las comunidades donde laboramos.



En grupo BIMBO creemos que:

- Toda lesión puede ser evitada
- Tenemos la obligación de trabajar con seguridad
- Somos responsables por la seguridad de cada uno
- La seguridad promueve la excelencia en la gestión
- Para ser una gran empresa, debemos tener un gran desempeño en seguridad.



¿Cómo participas en este modelo?

- Trabajando siempre con seguridad
- Cuidando tu seguridad y la de tus compañeros
- Aplicando correctamente las normas y prácticas de trabajo seguro
- Participando con seguridad para mejorar la seguridad en tu trabajo.

Trabajar con seguridad contribuye a que logremos el postulado central de nuestra misión: ser una empresa altamente productiva y plenamente humana.



En grupo BIMBO colaboradores y jefes hemos de:

- Tener siempre presente siempre **nuestra seguridad y la de los demás antes de actuar.**
- **Ser responsable** de trabajar con seguridad.
- Establecer y seguir todas las **normas de seguridad y prácticas de trabajo seguro.**
- **Identificar y corregir** cualquier acto o condición insegura.
- **Reportar** oportunamente e **investigar** a fondo cualquier incidente y **tomar acciones correctivas.**

Son acciones preventivas para salvaguardar la seguridad y el bienestar de nuestros clientes y colaboradores.

Control de plagas



- Comer solo en las áreas destinadas
- No colocar producto en el suelo
- Mantener las plagas fuera tapando los posibles accesos como puertas, ventanas, coladeras, depósitos de basura.
- No les des alimento ni refugio manteniendo la limpieza en tu área de trabajo y las instalaciones.
- No dejar que se establezcan manteniendo en buen estado las instalaciones: sellar grietas y hendiduras, mantener coladeras tapadas.
- Elimínalas ayudando a mantener en buenas condiciones los instrumentos de ayuda como son: trampas de luz y trampas para roedores.

Control de Alérgenos



Alimentos que pueden causar alguna alergia a nuestros consumidores

- Nueces
- Trigo
- Soya
- Almendra
- Huevo
- Ajonjolí
- Productos lácteos



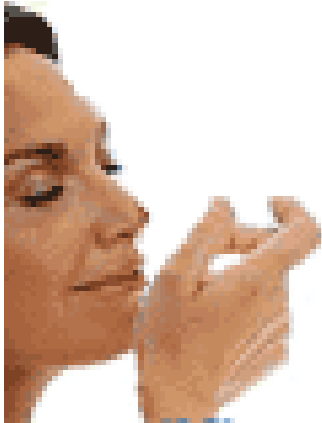
Cierre de la Sucursal

Debe de haber un testigo para que verifique que la sucursal quedo cerrada y con el sistema de alarma activado.



BPH (BUENAS PRACTICAS DE HIGIENE)

BPH En El Colaborador



- Baño diario.
- El calzado negro debe ser cerrado
- Uniforme completo, limpio y planchado.
- El cabello debe mantenerse recogido y completamente cubierto por la red o cofia
- En el caso de los hombre las patillas a la mitad de la oreja y rasurados.
- Uñas cortas y libres de barniz.
- No se permite el uso de joyería de ningún tipo.
- El personal femenino podrá usar maquillaje discreto.
- Evitar uso de perfume.

Frecuencia de Lavado de Manos



- Antes de iniciar cualquier actividad donde se tenga contacto con el producto.
- Después de cada interrupción de actividad.
- Después de ir al baño.
- Después de tocar utensilios de limpieza.
- Después de recoger cosas del piso.



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El seguimiento de la capacitación y entrenamiento en sucursal debe de tener una herramienta de retroalimentación, específicamente para evaluar su productividad y la realización de buenas prácticas operativas, mismo que te permitirá como colaborador conocer áreas de oportunidad y alcances semana con semana, a través de los cuales podrán realizar planes de acción para entrar en un ciclo continuo de mejora.

Di evaluación consta de 7 Indicadores, los cuales te permitirán conocer tu desempeño y productividad.

Indicadores

Objetivo

El principal objetivo que persigue éste programa es el de medir la productividad de los colaboradores dentro de una sucursal, premiar el buen desempeño, y ayudar a los colaboradores que cuenten con áreas de oportunidad muy marcadas, a entrar en un programa de mejora continua.

Los indicadores son:

- Ticket promedio.
- No. De clientes atendidos.
- No. De Pasteles o Gelatinas (Familiares) Vendidos.
- No. De Productos clave Vendidos.
- No. De Promociones vendidas (combos).
- No. De productos adicionales ofertados y aceptados por el cliente.
- No. De felicitaciones obtenidas.





PASTELERÍAS EL GLOBO
Experiencia de Compra
Globo Diamante

2011

NOTAS