

UNIVERSIDAD DEL VALLE
DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



**Propuesta de manual de operaciones para la empresa
"Mundo Gourmet"**

Trabajo de investigación presentado por
Irene María Arias Escalante
para optar al título de
Licenciada en Ingeniería Industrial

Guatemala
2012



Propuesta de manual de operaciones para la empresa
"Mundo Gourmet"

UNIVERSIDAD DEL VALLE
DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería




**Propuesta de manual de operaciones para la empresa
"Mundo Gourmet"**

Trabajo de investigación presentado por
Irene María Arias Escalante
para optar al título de
Licenciada en Ingeniería Industrial

Guatemala
2012

Vo. Bo.:



Ing. Raúl Dacaret

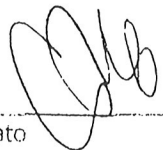
Tribunal examinador:



Ing. Raúl Dacaret



Ing. Santiago Pezzarossi



Ing. Carlo Prato

Fecha de aprobación: Guatemala 11 de enero de 2012.

PREFACIO

Este trabajo lo dedico a Dios, pues es quien me acompaño e ilumino en todo el camino y a la Virgen María que me dio tanta fortaleza. A mi hermanita por recibirme todas las noches y motivarme a trabajar, además era la única de mi familia que sabía que iba a entregar tesis y me estaba graduando de la universidad. Quiero agradecer a mis amigos Rafa y Juan Pablo por todo el apoyo y ayuda que me dieron, no sé que hubiera hecho sin ellos.

Me siento muy satisfecha con mi trabajo porque me permitió retarme a dar lo mejor de mí. Ha sido el trabajo al que he dedicado más cabeza y tiempo en mi vida. Al hacer este manual de operaciones me di cuenta lo importante que es la documentación teórica en cualquier empresa, no es lo mismo tener la idea, a ponerla en palabras. Mediante realizaba mi trabajo me fueron surgiendo ideas, cuestionamientos que probablemente nunca hubiera considerado si no hubiera redactado éste manual.

Me resultó fascinante llegar a ideas como las franquicias de producción, la cual creo que ha sido mi descubrimiento favorito en éste trabajo. Estoy segura que de no haber hecho no hubiera tenido esta idea de administrar la producción.

CONTENIDO

	PREFACIO	i
	LISTA DE CUADROS	iv
	LISTA DE GRÁFICOS	v
	RESUMEN	
I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	OBJETIVOS	3
III.	JUSTIFICACIÓN	5
IV.	METODOLOGÍA	7
V.	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	13
	A. Nombre	13
	B. Misión	13
	C. Visión	13
	D. Principios	13
	E. Valores	13
	F. Constitución legal	13
	G. Perfil del cliente objetivo	14
	H. Planes de crecimiento	14
	I. Producto principal	15
	J. Productos secundarios	16
	K. Locación de operaciones	17
	L. Locación de venta	17
	M. Compromiso social	17
	N. Historia detrás de la Empresa	17
VI.	CORE COMPETENCES	18
	A. Administración y desarrollo de marca	19
	B. Desarrollo de productos	22
	C. Administración del servicio	25
	D. Administración de la producción	26
	E. Desarrollo y administración del los canales de distribución	30
	F. Administración de capitales intangibles	32
VII.	ORGANIGRAMA	35
VIII.	MANUAL DE OPERACIONES	37
	A. Gerencia general	38
	B. Operaciones	40
	C. Comercial	46
	D. Ventas	51
	E. Mercadeo	54

F. Compras	57
G. Finanzas	61
H. Contabilidad	63
I. Investigación y desarrollo	65
J. Recursos Humanos	69
K. Soporte técnico	72
L. Calidad	75
M. Atención al cliente	79
IX. CUADRO DE MANDO OPERATIVO	82
IMPACTO ECONÓMICO DE LA PROPUESTA DEL	
X. MANUAL DE OPERACIONES	84
XI. CONCLUSIONES	100
XII. RECOMENDACIONES	101
XIII. BIBLIOGRAFÍA	102
XIV. APÉNDICES	104

LISTA DE CUADROS

1	Cuadro de Mando Operativo de la empresa "Mundo Gourmet"	82
2	Inflación en el período de 2001-2010	85
3	Inflación esperada en el periodo 2011-2014	86
4	Salarios promedios para el año 2014	87
5	Salarios para los empleados de Mundo Gourmet	88
6	Gastos anuales de salarios en la organización	89
7	Precio de venta y costos de los distintos productos	91
8	Proyección de ventas para el año 2014	92
9	Proyecciones del precio del petróleo crudo hasta el año 2025	92
10	10. Cálculo del costo total de logística para el año 2014	93
11	Presupuesto de gastos por departamento	94
12	Estado de resultados proyectado para el año 2014	95
	Estado de resultados proyectado para el año 2014, analizando en que la demanda sea el 10% menor a la demanda proyectada	
13		97
	Estado de resultados proyectado para el año 2014, analizando en que la demanda sea el 10% mayor a la demanda proyectada	
14		98

LISTA DE GRÁFICOS

1	Logotipo "Mundo Gourmet"	20
2	Organigrama de la empresa	35

RESUMEN

En el presente trabajo de graduación se plantea una propuesta de manual de operaciones para la empresa Mundo Gourmet. El manual es una guía con la cual la entidad podrá ordenar y dirigir todos sus procesos y operaciones a un mismo fin, aumentar la satisfacción del cliente y por consecuencia aumentar las utilidades de la empresa mediante el uso correcto de la información y la correcta asignación de los gastos operativos. Se pretende que con dicho manual se pueda guiar a la empresa a funcionar bajo altos regímenes de calidad en todos sus procesos, que mediante la alienación de todos los departamentos de la organización hacia los mismos objetivos, se pueda satisfacer al máximo la necesidad de sus clientes.

El trabajo plantea de primero una descripción general de la empresa puesto que aquí se determinan factores que debe de considerarse a lo largo de todos los departamentos como los principios, valores, conocimiento del producto, etc. posteriormente se detallan los core competencias de la empresa que son las ventajas competitivas de la misma, es importante para toda la organización tener claro cuáles son sus fuertes para asegurar que todas las actividades en la empresa estén enfocadas en estos pilares. Una vez desarrollados los core competencias se elabora el organigrama de la empresa, aquí se identifican todos los departamentos que posteriormente van a ser descritos en el manual, el organigrama es una herramienta útil para visualizar las relaciones entre los departamentos. El trabajo continúa con el manual de operaciones, el manual de operaciones contiene por cada departamento detallado en el organigrama aspectos relevantes para su funcionamiento como lo son objetivos, operaciones e indicadores. Una vez concluido el manual se realiza un cuadro de mando operativo, el cuadro de mando operativo engloba todos los índices de todos los departamentos y es una herramienta útil para monitorear el desempeño operacional de la empresa.

El manual de operaciones debe de contribuir positivamente en los resultados económicos de la empresa, es por eso que se pone a prueba la propuesta, evaluando el estado de resultados proyectado para el año 2014, año para el cual se tiene prevista la implementación total del manual, dado que la demanda pronosticada puede variar, se realizó un estudio de sensibilidad evaluando el impacto que variaciones de +/- 10% en la ventas tendría sobre los resultados de la empresa.

Por último se concluye sobre los aspectos más relevantes del manual los cuales son: enfoque en el cliente, alineación de objetivos, su enfoque en la mejora continua e impacto económico positivo. En conjunto se garantiza una organización con enfoque en la calidad.

I. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se desarrolla y detalla una propuesta de manual de operaciones para la empresa Mundo Gourmet focalizado en orientar la organización a la calidad, buscando la satisfacción del cliente y la mejora continua.

La empresa "Mundo Gourmet" es un negocio propio que empieza operaciones formalmente en el año 2012. Es un negocio motivado por el placer de tener clientes satisfechos. La empresa busca ser lo que el cliente quiere y para ello es fundamental un enfoque en la mejora continua. La calidad es la cabeza en la organización, la empresa tiene la ambiciosa búsqueda de la perfección en todos los procesos internos de la empresa para poder ofrecer los mejores productos en el mercado.

El manual de operaciones presentado servirá como guía para la elaboración de la planificación estratégica de la empresa puesto que en base a los objetivos de cada departamento es más fácil plantear metas concretas. Es imprescindible que el manual satisfaga las necesidades de calidad que la empresa requiere.

Para la elaboración del manual de operaciones se realiza primero una descripción general de la empresa seguido las ventajas competitivas de la misma. Un organigrama muestra los distintos departamentos que el manual abarca. Para complementar el manual se realiza un cuadro de mando operativo para poder visualizar fácilmente el desempeño de los indicadores propuestos en el manual. Por último se evalúa el impacto económico que el manual tiene en los resultados de la empresa. Dado que el manual se espera implementarlo en el año 2014, se realiza un estado de resultados proyectado para dicho año. Por

último se concluye sobre como el manual cumple con los requisitos de calidad que la empresa exige.

II. OBJETIVOS

Como primer punto, es importante hacer mención que ha habido cambios a los objetivos planteados en el protocolo. Estos cambios se materializan en una adición numérica basada como un planteamiento económico básico esperado al ejecutar el manual de operaciones. Adicionalmente, después del estudio y el análisis, se determinó que tanto la producción como la logística serían procesos subcontratados y que, por lo tanto, no es necesaria la elaboración del manual de operaciones para estos departamentos.

Los objetivos planteados describen el entregable general de este trabajo de graduación, sin embargo, cabe recalcar que el siguiente manual de operaciones tiene una función específica—servir como una guía ejecutable en una empresa existente. Hoy en día uno de los factores que distingue a las empresas que sobresalen sobre las que no, es el enfoque en la calidad, la satisfacción del cliente y la búsqueda de la mejora continua. En este trabajo no sólo se pretende realizar un manual de operaciones común, sino que también alinear el mismo a estos tres pilares fundamentales de una forma medible y consistente. Asimismo, para conseguir la unificación de objetivos estos deben estar alienados con los *core competencies*, asegurando de esta manera que todas las actividades generen valor para la empresa. El fin de este manual de operaciones es que a través de un planteamiento ordenado y medible, sea posible una operación eficaz sin la necesidad de un involucramiento exhaustivo por parte de la junta directiva.

A continuación se presentan los objetivos generales que podemos esperar del siguiente manual:

A. General

1. Desarrollar el manual de operaciones de la empresa "Mundo Gourmet"

B. Específicos:

1. Elaborar una descripción de la empresa:
 - a. Descripción general
 - b. *core competencies*
 - c. Compromiso social
2. Desarrollo de la estructura jerárquica de la empresa por departamentos
3. Desarrollar el manual de operaciones para los departamentos de la empresa:
 - a. Administración
 - b. Operaciones
 - c. Comercial
 - d. Ventas
 - e. Mercadeo
 - f. Finanzas
 - g. Contabilidad
 - h. Investigación y desarrollo
 - i. Recursos Humanos
 - j. Soporte técnico
 - k. Calidad
 - l. Atención al cliente
4. Impacto económico

III. JUSTIFICACIÓN

Guatemala es un país con personas sumamente emprendedoras, según el reporte de competitividad Global de 2009 del Global Entrepreneurship Monitor, que da a conocer la actividad emprendedora en 55 países, Guatemala ocupa la posición número dos. Sin embargo, pocas empresas son las que logran mantenerse. Estudios como el realizado por el Foro internacional de marketing, muestran que una de las principales causas de los fracasos de las empresas radica en la falta de una planificación estratégica. El estudio mencionado anteriormente indica que más del 70% de las empresas no realizan un plan de negocios antes de iniciar el negocio.

La estrategia es la columna vertebral de la empresa, en ella se debe de tener claro, los alcances y objetivos de la empresa, con el fin de adherirse a ellos y así alienar los esfuerzos para llegar a donde se quiere.

El manual de operación de la empresa tiene como propósito apoyar la Planificación estratégica, puesto que en este documento se declara cómo debe funcionar cada departamento; con el fin de poder estandarizar las operaciones y mantener un crecimiento ordenado.

Actualmente la empresa se encuentra en crecimiento. No cuenta aún con la estructura orgánica presentada en este trabajo. La utilidad de este trabajo radica en mostrar el camino que se debe cumplir para el crecimiento de la empresa. Desde el inicio se tiene claro a dónde se quiere llegar y qué se necesita cumplir para poder alcanzar el crecimiento deseado. Sin este manual de operaciones el crecimiento de la empresa no va a ser ordenado.

Una vez definidos los core competencias de la empresa es importante asegurar la alineación de objetivos a lo largo de todos los departamentos. Es decir no se pueden gestionar espontáneamente los departamentos, es necesario pues, de acuerdo a los principios de operación de la empresa realizar un manual de operaciones que vaya acorde a lo que se quiere de la empresa.

El manual de operaciones debe contribuir con una rentabilidad favorable para la empresa, por lo tanto es necesario evaluar cuánto dinero se necesita para poder operar la empresa según este manual y posteriormente analizar los resultados en distintos escenarios de ventas. De esta manera es posible comprobar el beneficio económico de esta propuesta de manual de operaciones.

IV. METODOLOGÍA

Un manual de operaciones es un documento que plantea una forma organizada de hacer negocios—es una guía autorizada de cómo hacer las cosas. El presente documento contiene una descripción de las actividades que debe de cumplir cada unidad administrativa. Los elementos para este manual de operaciones fueron elegidos por la junta directiva, seleccionando aquellos que se consideraban importantes. La metodología fue la siguiente:

- Descripción general de la empresa.
- Elaboración de *Core Competencies*
- Organigrama de la empresa.
- Elaboración del manual de operaciones.

Para la elaboración del manual de operaciones de la empresa primero se planteó una descripción general que contiene la misión, visión, productos y otros aspectos que dan a conocer la identidad de la misma. Esto es necesario para que los usuarios del manual tengan un panorama general sobre el objeto de la sociedad y hacia donde están dirigidos sus esfuerzos. Aquí también se dan a conocer los principios y valores que deben de estar presentes en los empleados y en todas las actividades correspondientes y relacionadas con el objeto social.

Seguida de esta descripción general, se elaboran los "*core competencies*". Estos se representan como ventajas competitivas que funcionan como generadores de valor a través de todo el proceso y que permiten factores diferenciadores que son percibidos y que sobrepasan las expectativas de los clientes. Al plantear los *core competencies*, nos es posible sentar las bases del manual de operaciones de una manera que asegure la alienación de objetivos tomando en cuenta las fortalezas de la empresa. Para determinarlos, se realizó un estudio de mercado mediante focus groups, encuestas, entrevistas, degustaciones, presentaciones y

ventas piloto. Durante este proceso se logró determinar en qué elementos se percibe el mayor valor en la industria, en donde comparto algunas de las conclusiones generales que se encontraron a continuación.

Las conclusiones generales del estudio son las siguientes:

- Valor percibido en cuanto a servicio:
 - a. *Accesibilidad*
 1. La facilidad de adquirir el producto por medio de internet y desde sus escritorios de una manera fácil y rápida.
 2. Tener un servicio que llegue lo más cercano a los puestos de trabajo posible, resultando en mayor comodidad y un ahorro de tiempo al no tener que salir a comprar comida.

- Valor percibido en cuanto al producto:
 - a. *Diversidad*: al cliente le gusta comida diferente, le gusta la idea de semanas temáticas de distintos países.
 - b. *Presentación*: a los clientes les gusta la idea de consumir productos que sobrepasan el estándar general estético de los almuerzos ejecutivos actuales.

Como tercer punto se desarrolla el organigrama de la empresa, el cual permite visualizar todos los departamentos y su interrelación. Cada uno de los departamentos fue seleccionado tomando en cuenta su aporte específico a la empresa y cerciorándonos que cada uno cumpliera con las actividades necesarias para implementar los *core competencies*.

Luego se elabora el manual de operaciones para cada uno de los departamentos. Como podremos ver más adelante, los rubros a evaluar en el

manual varían de negocio a negocio según el enfoque y las prioridades del mismo. Para este manual de operaciones se consideraron siete aspectos:

1. Core competencias que opera el departamento: Este rubro es importante para asegurar la alineación de los objetivos dentro del departamento. Es necesario que se tenga clara la trascendencia de las operaciones dentro de cada departamento para que haya un mejor entendimiento del valor agregado que cada pieza agrega a la suma de las partes
2. Descripción del departamento: Descripción del rol del departamento dentro de la empresa y de su interrelación con otros departamentos. Incluye una descripción de las actividades a realizar en el departamento.
3. Descripción de puestos: En este rubro se delimitan las responsabilidades y actividades que cada trabajador debe de llevar a cabo en su respectivo puesto. Ayuda a los integrantes del equipo a entender mejor su rol dentro del equipo y a para proveer dirección y enfoque dentro del mismo.
4. Perfiles de puestos: Los perfiles nos dictan las cualidades necesarias recomendadas para cumplir con mayor facilidad la visión que se tiene de cada puesto dentro de la empresa. En nuestro caso, los perfiles se han elaborado incluyendo únicamente los factores que hoy por hoy, con la inexperiencia que tenemos sobre el comportamiento del mercado, creemos indispensables. Hacerlo de cualquier otra manera hubiese sido erróneo, ya que estaríamos limitando posibles aspirantes que podrían calificar para estos puestos. Por tal motivo, los mismos se irán modificando con ayuda del gerente de recursos humanos mientras que vayamos identificando las necesidades reales que cada puesto demanda. Un aspecto común en todos los perfiles es la pasión por la calidad, se debe de asegurar que todo el personal que entre a trabajar en la empresa esté dispuesto a comprometerse a la calidad.

5. Objetivos del departamento: En este rubro se plantean los objetivos del departamento. Es necesario que bajo la supervisión del gerente, todo el personal tenga claro qué es lo que debe de hacer y que se vele por el cumplimiento de estos objetivos. Los objetivos de cada departamento están enfocados en la calidad, atención del cliente y refuerzan el cumplimiento de los *core competencies*.
6. Operaciones a realizar por departamento: Aquí se describe las actividades necesarias para poder cumplir con los objetivos de cada departamento. Con esta descripción de las actividades se pretende orientar el trabajo de los empleados.
7. Medición del departamento: La medición del departamento es fundamental, ya que lo que no se puede medir no se puede controlar. Es claro entonces, que este rubro es de los más importantes, puesto que permite evaluar y controlar el desempeño de cada departamento. Para medir los objetivos de cada departamento se implementaron índices que permitieran controlar el desempeño de diferentes variables dentro del mismo. Se establece por lo menos un índice por cada objetivo planteado, en donde los índices fueron diseñados en base a datos que eran factibles de obtener. Los índices generales de todos los departamentos también son necesarios. Estos sirven para que el departamento de calidad identifique las restricciones y puedan buscar así la mejora continua. Los índices también son útiles para calcular los salarios de los empleados en la empresa, puesto que todos los empleados son remunerados según en base a un sistema de compensación por objetivos.

Seguido del manual de operaciones se presenta el cuadro de mando operativo que engloba todos los objetivos e indicadores de cada departamento. El cuadro de mando operacional sirve para monitorear el desempeño de los departamentos, permitiendo observar si se están alcanzando las metas propuestas. Para la elaboración del cuadro de mando operacional se identifican

todos los departamentos con sus respectivos objetivos e indicadores y luego se organizan en una matriz. Posteriormente se establecen los valores permitidos de cada indicador para monitorear que estos se encuentren dentro de los rangos aceptables. Los rangos aparecen en la matriz de la siguiente manera:

- *Valores aceptables*: aparecen en la matriz como verdes
- *Valores de alerta*: aparecen en la matriz aparecen como amarillos
- *Valores de tomar acciones correctivas*: aparecen en la matriz aparecen como rojos.

Estos valores se asignan según las metas de la organización. El establecimiento de metas estratégicas se encuentra fuera de la delimitación de este trabajo, por lo tanto, los valores asignados en la matriz son tentativos y deberán ser modificados cuando se realice la planificación estratégica.

Finalmente, se realiza el estudio del impacto económico del manual de operaciones. En este estudio se hace un costeo y análisis de rentabilidad preliminar para asegurar que la estructura y forma de trabajar propuesta sea viable. Para calcular el costo operativo se calculan los salarios devengados por los empleados según datos estadísticos de salarios en Guatemala. Se espera que este manual pueda ser implementado en dos años, por lo tanto se hace una regresión lineal sobre la inflación de los últimos años y se utiliza este valor para calcular los salarios en el año 2014. Los presupuestos para cada departamento y los gastos administrativos generales se calculan en base a un porcentaje sobre ventas.

V. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

A. Nombre

Mundo Gourmet, S.A

B. Misión

Apoyar a trabajadores y estudiantes a llevar una vida saludable ofreciéndoles comida de calidad, variada, que los satisfaga, la cual podrán obtener en sus propias instalaciones de trabajo o estudio al mejor precio.

C. Visión

Para el 2020 estar presentes en todo centro América, siendo la marca líder en el negocio de comida saludable en los puestos de trabajo y estudio.

D. Principios

Nos caracterizamos por ser una empresa dinámica, con personas creativas para administrar y crear. La innovación impulsa la mejora continua y nos ayuda a no caer en conformismos. Seremos una empresa ágil para poderse adaptar a cualquier mercado con rapidez, aprendiendo de nuestros errores e implementando nuevas ideas constantemente.

E. Valores

Los valores que describen a la empresa son: honradez, coherencia, compromiso, determinación y servicio.

- **Honradez:** nunca se pretende tomar lo que no nos corresponde. Por ello:
 - Tributar correctamente.
 - Cumplir con nuestros compromisos de pago con empleados y proveedores.
 - Entregar al cliente sus pedidos exactos, haciéndonos responsables por cualquier equivocación o anomalía que pueda existir.

- **Coherencia:** no se puede aparentar una imagen que no se cumple de verdad. Por ello:
 - Nos damos a conocer al mercado como una marca solvente.
 - Nos damos a conocer al mercado como una marca comprometida con el entorno.
 - Todas las acciones de la empresa deben de respetar los principios y valores, ya que estos no se quedarán únicamente en palabras.
- **Compromiso:** debe ser la pasión para cualquiera que trabaje en la empresa. Por ello:
 - Compromiso para con nosotros mismos de proveer un ambiente sano de trabajo.
 - Compromiso con nuestros productos y servicios
 - Diversidad en los menús
 - Calidad de los productos
 - Tiempos de entrega
 - Con nuestros clientes
 - Constancia
 - Respaldo
- **Determinación** de querer lograr las cosas es la fuerza más grande para poder cumplir las metas que nos proponamos.
- **El servicio a la sociedad:** creemos firmemente que se debe de compartir con otros los éxitos obtenidos.

F. Constitución legal

Se escogió que el tipo de empresa fuera una sociedad anónima a pesar que el costo de apertura es mayor en comparación con otros tipos de empresas. En una sociedad anónima las responsabilidades están limitadas al capital de la empresa, no involucra a los propietarios. Además, las acciones pueden ser vendidas. La empresa se inscribió al 31% sobre ventas, puesto que el margen

de la misma es menor al 16%. Es evidente que en empresas con gastos elevados, este régimen es favorable debido a que minimiza el pago de aranceles.

G. Perfil del cliente objetivo

El cliente objetivo son todas aquellas personas, sin discriminar sexo ni edad, que se encuentran en centros de estudio o trabajo que pertenecen a un nivel económico medio o alto. Por “centros de estudio” entiéndase colegios y universidades y por “centros de trabajo,” oficinas particulares o edificios de oficinas. Nuestros clientes buscan opciones saludables para alimentarse. Los productos *Mundo Gourmet* son para todos aquellos que por su trabajo o estudios, el salir a buscar qué comer representa una pérdida de tiempo; reconocen el hecho que comer todos los días comida chatarra representa una gran amenaza para su salud.

H. Planes de crecimiento

1. Plan a corto plazo. Se espera que las ventas en el 2012 sean en promedio 1,500 almuerzos/refacciones diarias y además contar con dos franquicias de producción.

- Próceres: capacidad de 900 almuerzos/refacciones diarias
- Zona 11: capacidad de 900 almuerzos/refacciones diarias

La capacidad instalada es de 1,800 almuerzos/refacciones diarias, esto se debe a que la demanda en todos los centros no es constante todos los días, y por lo tanto debe de existir una holgura para tener una mejor capacidad de respuesta.

2. Plan a mediano plazo. Para el año 2014 se espera las ventas sean en promedio 4,300 almuerzos/refacciones diarias. Para satisfacer esta demanda se pretende extender la capacidad de las franquicias existentes. De esta manera aseguramos cubrir todo el mercado. Capacidad de las franquicias de producción:

- Próceres: capacidad de 2,500 almuerzos/refacciones diarias
- Zona 11: capacidad de 2,500 almuerzos/refacciones diarias

3. Plan a largo plazo. Para el año 2016 se espera que las ventas sean en promedio 7,000 almuerzos/refacciones diarias. Se espera tener 7 franquicias de producción. Para conseguir las 7 franquicias de producción de debe de trabajar en apertura 5 franquicias de producción. Se espera que la capacidad de inicio de estas franquicias de producción sean de 500 almuerzos/refacciones diarias La localización de estas nuevas franquicias de producción será en base a estudios de mercado que identifiquen posibles zonas de ventas.

I. Producto principal

1. Descripción del producto. Almuerzos saludables elaborados por chefs profesionales y basados en recetas de las mejores comidas del mundo. Los almuerzos son elaborados en cocinas industriales localizadas en puntos estratégicos para atender el mercado. La administración de la producción se lleva a cabo por medio de franquicias de producción (sobre las cuales hablamos a mayor detalle en el siguiente capítulo). Posteriormente, los almuerzos son recogidos de la cocina industrial y entregados en el centro de trabajo o estudio.

2. Adquisición del producto. Estos almuerzos se van a poder adquirir al contado o pre-pagados. El precio esperado para los almuerzos pagados al contado es de Q35.00 cada uno. Existen promociones para los almuerzos pre-pagados, donde el precio es de Q32.00. La adquisición se llevará a cabo a

través de un portal web, en donde los clientes tendrán la facilidad de colocar sus pedidos en línea.

4. Empaque. Los almuerzos serán entregados en una bolsa de papel kraft que en su interior contendrá uno o más recipientes:

- El plato principal siempre va en un contenedor con separaciones de duroport.
- Cuando el almuerzo incluya ensalada se agrega un recipiente plástico.
- Cuando sea necesario una envoltura individual para el postre se agrega un contenedor de plástico para el postre.
- Cuando el almuerzo incluya sopa se agrega un contenedor de duroport con tapadera.
- La bebida va fuera del empaque y esta viene en un contenedor de plástico desechable y tapadera.
- La bolsa lleva una cinta con el nombre de la empresa y una calcomanía con el logo. El recipiente de duroport también lleva una calcomanía con el logo y nombre de la empresa.

4. Accesorios. Dentro del empaque viene un kit de cubiertos: El kit de cubiertos es una bolsa de plástico desechable que incluye los cubiertos requeridos para el almuerzo y una servilleta. El kit puede incluir pancartas pequeñas de promoción, mentas, chicles u otros artículos para el consumidor.

J. Productos secundarios

Los productos secundarios son refacciones como panes, empanadas, pastelería y otros. Así como también almuerzos un poco más económicos (Q27)

K. Locación de operaciones

La cocina industrial con la que se está comenzando actualmente se encuentra localizada en la dirección: 19 calle zona 11

L. Locación de venta

Primer punto de venta será CUM Centro Universitario de Medicina de la Universidad San Carlos.

M. Compromiso social

El 5% de las utilidades de la empresa serán donados a los necesitados. En el futuro se tiene la visión de formar una organización benéfica.

N. Historia detrás de la Empresa

La idea surge de una necesidad latente en el mercado que no ha sido atendida con una visión formal e integral. La empresa se funda a mediados del año 2011 por dos socios que identifican una creciente tendencia hacia hábitos de consumo sanos. Se identifica que existen muchas personas que buscan tener mejores hábitos alimenticios, pero están sujetos a comida rápida. También existen aquellos que están aburridos de la misma comida que se prepara en casa. Incluso otros, que son seducidos por la conveniencia de tener comida de calidad entregada en su oficina a un precio accesible. Es entonces, cuando se funda la empresa con el propósito de crear emociones en el consumidor por medio de su experiencia de consumo alimenticio.

VI. CORE COMPETENCIES

Los *core competencies* se refiere a las ventajas competitivas que tiene una empresa y que los competidores no podrán igualar fácilmente. Estas fortalezas sirven para orientar los esfuerzos de toda la empresa hacia un mismo fin. De esta manera nos es posible discernir las actividades que más generan valor, ayudando a la misma a potencializarse al máximo. Es a partir de estos, que se lleva a cabo la planificación estratégica de la empresa—se componen metas y planes de trabajo enfocados principalmente en el desarrollo de los mismos.

El primer paso consiste en realizar un análisis de percepción de valor en cuanto a producto y servicio. A partir de esto determinamos la propuesta de valor que la empresa debe de entregar y se definen los *core competencies*. Finalmente se alinean los objetivos y operaciones de la empresa para que vayan acorde a los a los mismos, asegurando de esta manera que todas las actividades generen valor para la empresa.

Nuestra visión es que los productos de *Mundo Gourmet* sean la mejor opción de almuerzos en cuanto a precio, calidad, y servicio en el mercado; buscando siempre ser marca líder con productos innovadores y servicio de alta calidad. Además de superar las expectativas del cliente, debe de crear un sentimiento de bienestar en ellos con el fin de cautivarlos y hacerlos leales a la marca.

Es importante reiterar que el logro de resultados financieros positivos no se considera un core competence, sino más bien, el resultado del buen manejo y desarrollo de los mismos. La generación de utilidades y el aumento de la rentabilidad es lo que permite que la empresa opere, y por lo tanto, cada core competence debe de contribuir hacia la generación de valor en dicho aspecto.

A continuación se detallan cada uno de los seis *core competencies* que se han identificado para “Mundo Gourmet.”

- A. Administración y Desarrollo de la Marca.
- B. Desarrollo de productos.
- C. Administración del servicio.
- D. Administración de la producción.
- E. Desarrollo y administración de los canales de distribución.
- F. Administración de capitales intangibles.

A. Administración y desarrollo de marca

Es claro que una marca bien desarrollada puede convertirse el activo más valioso que posee la empresa—este es el caso con grupos como *Coca Cola Company*. Por lo tanto, desarrollarla y fortalecerla es una prioridad como parte de una estrategia de posicionamiento para incrementar las barreras de entrada en la industria.

Según la Real Academia Española 2011, la marca es un «distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente.» La marca comprende en sí, una serie de atributos expresados mediante un nombre o símbolo que llegan a la mente de la audiencia creando valor e incentivando la compra mediante la creación de emociones, credibilidad, influencia en el mercado y otros factores.

La administración y desarrollo de marca está comprendida en tres fases:

1. Identificación de la marca. La promesa básica de “*Mundo Gourmet*” se encuentra reflejada en la misión de la empresa. La marca engloba la experiencia de salir de lo común, sentirse desafiado por nuevas experiencias—comer—una necesidad cotidiana que se vuelve un placer. “*Mundo Gourmet*” es una

escapatoria a varios destinos del mundo, libera la mente a pensar fuera del entorno del día a día. Deseamos enseñar a nuestra clientela una nueva forma de ver la vida; enseñándoles que las grandes cosas de la vida se encuentran en los pequeños detalles del día a día. Lo que se busca es que al tomar un almuerzo distinto, el cliente logre olvidar el entorno cotidiano: presión de trabajo, malentendidos, disgustos y demás. Al comer productos “*Mundo Gourmet*” se disfruta la experiencia de probar nuevos sabores, de pensar en distintos lugares y sensaciones diferentes. Buscamos crear algo “no rutinario” dentro de la rutina del día a día; buscamos crear algo extraordinario de algo que comúnmente es ordinario.

La historia de la marca proviene del simple deseo de transmitir una cultura de calidad en el trabajo reflejada en productos que superan las expectativas del cliente. El nombre pretende englobar las características más distintivas del producto: *Mundo* y *Gourmet*.

- *Mundo*: la marca le lleva a experimentar sabores y sensaciones de todo el mundo probando delicias que el consumidor no acostumbra comer en casa.
- *Gourmet*: dado que los productos son elaborados con ingredientes de calidad y mediante sistemas óptimos de producción.

La marca se materializa en los atributos del producto mediante su precio, empaque, presentación y servicio de entrega. La identidad de la misma está representada mediante el gráfico a continuación:

Gráfico 1

Logotipo de “*Mundo Gourmet*”



2. Estrategia de marca. La estrategia de marca debe estar orientada a un posicionamiento deseado de marca en el mercado. Nuestra meta en la empresa es crear un “top of mind” en la mente de los consumidores. La estrategia, más que enfocarse en los atributos tangibles del producto como la calidad, sabor y servicio, está focalizada en resaltar los beneficios emocionales que provoca la marca. Existen innumerables estudios neurológicos que intentan probar que las acciones son dirigidas por los sentimientos; y que de igual manera, los sentimientos son controlados por las creencias. De esta forma, deseamos adoptar una estrategia a largo plazo que invoque los sentimientos de los consumidores sobre nuestra empresa y nuestros productos. Buscamos crear emociones en el consumidor, cuando el consumidor piense en los productos “*Mundo Gourmet*” piense en distintos lugares del mundo. Escape del entorno cotidiano y pueda personas en lugares diferentes. Los productos “*Mundo Gourmet*” deben despertar en el consumidor sueño de viajes y emociones al estar expuesto a sabores diferentes. Pos productos “*Mundo Gourmet*” son una sorpresa por que ofrecen sabores y platillos distintos a los que se acostumbra comer a diario.

Como podemos ver en los siguientes ejemplos, las marcas más reconocidas en el mundo han enfocado sus estrategias de la misma manera:

- **Pepsi:** “Ahhh”
- **Coca-Cola** “Destapa la felicidad”
- **Mc Donald’s** “Nos encanta verlo sonreír”

3. Branding. “Branding” maneja la asociación entre una marca y el pensamiento de la audiencia. Se debe realizar un plan de Branding para hacer efectiva la comunicación de la estrategia de marca a los consumidores. Éste debe destacar los atributos seleccionados en la estrategia de marca, para distinguirla de una manera atractiva, significativa y orientada al mercado

objetivo. El manejo del Branding en “*Mundo Gourmet*” será subcontratado a una empresa especializada en el tema.

B. Desarrollo de productos

La estrategia para el desarrollo de productos comprende en:

- Identificación de la oportunidad.
- Conceptualización de la idea.
- Desarrollo del producto.

La empresa debe mantener una postura de liderazgo en el mercado. Para cumplir con ello, debemos tener estrategias claras y una labor exhaustiva para comprender qué es lo que el cliente desea. La identificación de oportunidades proviene del departamento de Investigación y Desarrollo o bien del Departamento Comercial. Todas las propuestas de nuevos productos son presentadas a la junta directiva. De pasar el primer filtro, se procede a la asignación del estudio a mercadeo quien presenta sus resultados y omite su opinión sobre la iniciativa frente a un equipo multifuncional. De pasar este filtro, el Departamento de Investigación y Desarrollo conceptualiza la idea y la presenta al mismo equipo multifuncional y se realizan estudios de aceptación en el mercado por medio de focus groups. Al ser aprobado, se procede a presentar a junta directiva y posteriormente hacia el desarrollo del producto. Es importante hacer mención que el estudio de mercado no es siempre necesario. Conforme la empresa va madurando y adquiriendo información de mercado, es posible generar conclusiones que comprueben que existe una necesidad latente y una oportunidad a capitalizar.

Adicionalmente, el desarrollo de productos también comprende en innovar y mantener los productos actuales. La innovación y mantenimiento de los productos actuales se refiere a la elaboración de distintas recetas para los

almuerzos y refacciones ya que no se puede servir el mismo almuerzo todos los días. La empresa ofrece dinamismo en sus productos ofreciéndole al consumidor, estar siempre expuesto a nuevas experiencias de sabor. Se elaboran semanas temáticas, como por ejemplo: semana italiana, semana alemana, semana inglesa, etc. La elaboración de los productos para cada semana está a cargo del departamento de investigación y desarrollo quienes proporcionan todas las recetas. Este departamento cuenta con un presupuesto que permite al equipo visitar ferias culinarias en distintas partes del mundo, conseguir recetas y desarrollar las propias.

Los productos "*Mundo Gourmet*" se caracterizan por ser originales, innovadores y ofrecer platos internacionales. Es por eso que en algunas ocasiones se importarán especies y otros ingredientes propios de los países para obtener sabores auténticos.

El desarrollo de cualquier producto debe cumplir con:

1. Responder a una necesidad en el mercado. Cuando se identifica una oportunidad de mercado se debe de plantear a la junta directiva para que la propuesta sea considerada en la planificación estratégica. Con base en la planificación estratégica el gerente general asigna a mercadeo los estudios de mercado necesarios para posteriormente desarrollar el producto. El equipo de diseño de nuevos productos tiene como meta desarrollar los productos necesarios para satisfacer al cliente. La propia cultura dinámica e innovadora de la empresa, conlleva a que la misma este siempre lanzando nuevos productos para atender la demanda actual y llegar a nuevos mercados. El equipo de diseño está conformado por el departamento de mercadeo y el de investigación y desarrollo. Mercadeo proporciona la información relevante del cliente: sus expectativas, tendencias, necesidades, restricciones etc. Investigación y

desarrollo se encarga del desarrollo de los productos. El cliente es quien da la pauta para los nuevos productos, es por ello que todo nuevo producto debe de estar respaldado por un estudio de mercado que compruebe que se satisfacen las necesidades de los clientes.

En cuanto al desarrollo de productos para el mantenimiento de las líneas actuales (almuerzos y refacciones), el equipo de investigación y desarrollo no debe de presentar sus propuestas a la junta directiva. Únicamente debe generar las recetas necesarias para atender las semanas temáticas, asegurándose que los sabores sean agradables para el consumidor. El departamento comercial es quien determina el tema de cada semana.

2. Contribuir positivamente a las finanzas de la empresa. Los productos desarrollados deben de cumplir con incrementar las utilidades. Esto se determina mediante la proyección de ventas y el margen esperado. Entonces, una vez conceptualizado el producto, investigación y desarrollo se encarga de crear el listado de materiales y procedimientos de elaboración. Ventas junto con mercadeo preparan una proyección de ventas para estos productos, estos datos son enviados al departamento financiero para que evalúe el impacto económico que estos nuevos productos tienen sobre la empresa.

3. Reforzar la marca. Los productos deben de ser coherentes con el concepto de la marca; deben de contribuir a las experiencias que desea comunicar la marca.

4. Cumplir con características determinadas para el producto. Los productos de "*Mundo Gourmet*" deben de cumplir con:

a. Ser saludables: Lo saludable se mide mediante el tipo de ingredientes usados, evitando procesados y grasas en exceso.

b. Ser Gourmets: Para cumplir con ser gourmets, se utilizan únicamente ingredientes de alta calidad, además es necesario que las recetas cuenten con una explicación detallada del proceso de elaboración. Para el departamento de investigación y desarrollo es necesario considerar menús que no se aparten demasiado de las costumbres locales, por ejemplo no usar ingredientes que puedan gustar a un sector muy limitado como: hígados, lenguas, corazones, especias muy fuertes, etc. Los almuerzos deben de ser balanceados con ingredientes y sabores locales pero con un toque distintivo según el tema.

c. Ser diferentes. En cuanto a ser diferentes, deben ser diferentes en cuanto a la comida que la audiencia come a diario, por lo que deben de ser inspirados en recetas creativas y sobre todo internacionales.

Estas características del producto se deben evaluar mediante grupos focales y estudios de mercado coordinados por el departamento comercial.

C. Administración del servicio

La administración del servicio contempla el servicio de ventas, el servicio de entrega y el servicio post venta. Un buen servicio es muy importante para que el cliente valore y aprecie una marca. Para conseguir clientes leales y satisfechos no basta con darles un buen producto, si no también un buen servicio. En general el servicio debe de ser cordial, amable, cálido, demostrar interés, etc.

"Mundo Gourmet" es una empresa que se caracteriza por entregar productos en el área de trabajo o estudio. El servicio de entrega permite la oportunidad de un contacto directo con el consumidor. Es necesario demostrar al cliente lo valioso que es para la empresa mediante un buen trato. El servicio debe ir de la mano con el concepto de la marca. Dado que el servicio de logística será subcontratado, el servicio de entrega por consiguiente también es subcontratado. La empresa que provee el servicio de transporte debe acceder a que sus trabajadores reciban capacitación por parte de la empresa *"Mundo Gourmet"*. Deberán utilizar el uniforme de la empresa *"Mundo Gourmet"* cuando

vayan a entregar los productos. Reforzando el dinamismo y creatividad de la marca habrá ocasiones en las que la persona que entrega el producto deba de portar algún accesorio que vaya de acuerdo con el tema de la semana. La empresa "Mudo Gourmet" va a auditar a la empresa de logística en el servicio de entrega cuantitativa y cualitativamente. Es decir se evaluará, el tiempo de entrega, al igual que el comportamiento de las personas que están haciendo la entrega.

En cuanto al servicio de ventas, éste corresponde al equipo de ventas quien está debidamente capacitado para prestar un excelente servicio. El servicio de post venta está a cargo del equipo de ventas y el departamento de atención al cliente.

D. Administración de la producción

Un modelo de Zero Working Capital, se basa en la reducción de activos, puesto que el dinero invertido en activos podría ser utilizado para otros fines y generar más dinero. Además el modelo de Zero Working Capital trabaja acorde a la demanda para evitar sobre producción y de esta manera incurrir en mayores gastos. Es por eso que la empresa "*Mundo Gourmet*" produce únicamente lo que ya está vendido, los clientes deben hacer su pedido con anticipación. El modelo de Zero Working Capital se ha convertido en la meta estratégica principal para General Electric en donde buscan administrar su producción con base en pedidos, no a la demanda pronosticada. La subcontratación es una tendencia en crecimiento en las empresas de última generación, es una respuesta a la reducción de activos en la empresa. Una de las desventajas de la subcontratación, es la falta de control sobre los procesos de producción utilizados por los terceros para conseguir los entregables, además se la empresa que contrata el servicio se desentiende de la estructura de costos del proveedor, la cual se podría mejorar para conseguir un mejor precio y así generar mejor valor para el cliente.

Es por ello que la elaboración de productos en la empresa “*Mundo Gourmet*” será mediante de franquicias de producción. Las franquicias de producción se inician mediante un contrato donde se acuerdan condiciones de pago, políticas de sanciones por mal cumplimiento de contrato, estándares que deben cumplir, confidencialidad de recetas etc.

La idea de franquicias de producción surge de querer controlar la producción en cuanto a las mejores prácticas productivas, estructura de costos, calidad de insumos, etc. Pero a la vez la empresa no es propietaria de los activos, entiéndase las instalaciones, equipo de la cocina industrial y materias primas. Las franquicias de producción logran una mejor capacidad de respuesta, puesto que son varias en localidades estratégicas, en vez de una sola central. Dado que las compras se centralizan a proveedores selectos es posible conseguir economías de escala. Las negociaciones con los proveedores se hacen en base al consumo de todas las franquicias en conjunto, que no es lo mismo si cada franquicia negocia individualmente con los proveedores. Evaluando lo que puede generar valor y lo que no genera valor en la producción, se consideraron los siguientes aspectos: el manejo de inventarios no genera valor, contar con el equipo propio para la producción no genera valor, control sobre robos, no genera valor. Lo anteriormente mencionado no genera valor puesto que requiere gastos de control e inversión en activos cuyo retorno es menor al que se podría conseguir destinando los fondos a otro fin. Lo que sí genera valor son las Buenas Prácticas de Producción y eficientes estructuras de costos. La administración de una cocina, implica también que el personal no cuide el equipo y que los empleados roben la materia prima. En un contrato de franquicia de producción, el jefe de cocina es encargado de administrar su equipo, la empresa va a pagar por almuerzo entregado y por lo tanto la empresa se desentiende controlar el robo, puesto si roban el gasto lo asume el jefe de

cocina, si dañan el equipo, el gasto lo asume el jefe de cocina. Se espera que el jefe de cocina, siendo el dueño de la cocina, tenga un mayor interés en que cuiden el equipo y que no roben los insumos.

El jefe de cocina es el encargado de pagar las cuentas de agua y electricidad. En cuanto a las mejores prácticas productivas se refiere a manejo de inventarios justo a tiempo, flujo de operaciones optimizado, estandarización de procesos, aplicación de las 5 eses, políticas de cero desperdicios, etc.

En cuanto al abastecimiento de materia prima en las franquicias de producción, se manejarán proveedores predeterminados con precio de economía de escala. La empresa "*Mundo Gourmet*" negocia con proveedores las compras como una sola empresa aunque las realicen cada una de las franquicias, es decir a principio de año se hacen acuerdos con polleras, distribuidores de verduras, imprentas, recipientes plásticos etc., y se les plantea el modelo de negocio de las franquicias, donde se busca que el precio que ofrezcan sea significativo a el consumo global que harán las franquicias. Una vez llegados a los acuerdos en cada franquicia de operación se les hace saber quiénes son los proveedores, que aseguran el mejor precio en el mercado. El precio que consiguen al ser franquicias de *Mundo Gourmet* es mejor precio que el que podrían conseguir como cocinas individuales.

Otra práctica de producción que apoya el modelo de "Zero Working Capital", es el manejo de inventarios justo a tiempo. Dado que se trata de productos perecederos y fáciles de robar, no se pretende mantener inventarios en las cocinas industriales, exceptuando por empaques e insumos de uso diario como la sal, leche en polvo, condimentos, sabores importados etc. Además que el espacio que ocupan estos materiales representan una pérdida de capacidad y por lo tanto pérdida de valor para la cocina.

Para lograr el manejo de inventarios justo a tiempo será el sistema operativo SAP quien administre las órdenes de compra:

- Primero el departamento de diseño agrega al sistema un listado de materiales (cantidad de ingredientes por cada receta) por cada producto que se va a producir.
- Luego mediante el sistema de ventas por la página web se registra la demanda para el próximo día, conociendo los requerimientos para satisfacer la demanda, el sistema genera órdenes de compra con proveedores preestablecidos y las hace llegar a los proveedores. En la orden de compra se indica que cantidades deben de ser despachadas en cada cocina.
- Con acuerdos previos con los proveedores deben de cumplir con una hora de despacho.

Más que una licencia de producción y una pura relación de subcontratación, las franquicias de producción permiten a la empresa involucrarse directamente con la producción. No solamente es una relación contra entrega. La empresa “*Mundo Gourmet*” asume que todas las cocinas industriales operan de la manera más óptima. Lo que se pretende entonces, es apoyar a las cocinas industriales a que maximicen su capacidad y reduzcan sus costos. Lo cual tiene un beneficio directo para la compañía.

Las franquicias de producción se otorgan a personas interesadas que ya cuenten con una cocina industrial y que califiquen como aptas para poder operar la franquicia de producción. O bien se selecciona a personal interno del equipo de producción en las cocinas, a quien apoya económicamente a través de una entidad financiera para montar una cocina y operarla.

Las franquicias de producción son otorgadas por la empresa “*Mundo Gourmet*”, quien a su vez provee de toda la información administrativa para el apoyo de la producción y el manejo de personal. La empresa “*Mundo Gourmet*” ofrece a las franquicias de producción lo siguiente:

- Capacitaciones a jefes de cocina y equipo de cocina sobre practicas para el manejo de productos culinarios
- Practicas estandarizadas para procesos en la elaboración de productos culinarios
- Listado de proveedores con quienes ya se tiene negociados precios de escala.
- Asesoría al jefe de cocina en el manejo de personal en cuanto a contratación, salarios, incentivos, contabilidad de pagos, etc.
- Auditorias periódicas con retroalimentación para asegurar el máximo desempeño de las cocinas.
- Estructura de costos operativos

En general, las franquicias de producción generan valor para la empresa puesto que manejan la producción de la misma. Las franquicias administran los activos y la empresa “*Mundo Gourmet*” provee de buenas prácticas de producción y eficientes estructuras de costos.

E. Desarrollo y administración del los canales de distribución

La empresa siempre debe estar buscando nuevas formas de llegar al cliente y atenderle bien. La forma de llegar al cliente que actualmente se maneja en la empresa es la siguiente:

- Como parte de la planificación estrategia a largo plazo, la junta directiva establece el crecimiento declarando los mercados nuevos a explotar.
- El Gerente General transmite esta información al gerente comercial y desarrollar la estrategia a mediano plazo, como lo es la segmentación

de los nuevos mercados en zonas delimitadas para su estudio y posteriormente operación.

- El Gerente Comercial evalúa cada zona de acuerdo a la concentración de posibles clientes y prioriza las zonas más interesantes.
- El Gerente Comercial asigna a mercadeo zonas específicas para que se realice un estudio de mercado basado en un modelo estándar donde se recopila información sobre niveles socioeconómicos, gustos de las personas, expectativas, etc. Todo esto con el fin de poder asegurar con mayor precisión las ventas en una zona.
- El Gerente Comercial analiza el estudio de mercado, si éste cumple con las características necesarias para ser un mercado a explotar y con los requisitos del departamento financiero, notifica a operaciones que del nuevo sector a trabajar.
- Operaciones notifica a ventas y prepara una franquicia de producción. Paralelamente mientras se implementa la franquicia de producción, ventas empieza a hacer los primeros contactos con las organizaciones, con el fin de que cuando la cocina esta lista para operar las ventas sean lo antes posible y no esperar a tener la cocina para empezar las ventas.
- Ventas primero se aboca directamente al centro de trabajo o estudio, con el departamento de recursos humanos o gerencia. Allí plantea los beneficios que la marca "*Mundo Gourmet*" viene a ofrecer a la empresa. Con el fin de volver a la propia empresa un aliado para las ventas y desarrollo de marca.
- Posteriormente ventas en conjunto con mercadeo, desarrollan la publicidad necesaria para cautivar a los clientes.
- La compra del cliente, se realiza mediante la página web de la empresa, allí en su primera compra el cliente crea un usuario, que automáticamente almacena los datos de la tarjeta de crédito, localidad,

números de teléfono y correo electrónico. Inmediatamente se le asigna un código de barras que es el que se debe presentar para recoger la compra y todas las compras que haga en el futuro. Este código de barras se le entregará de parte de la empresa en la entrega de su primera compra, tiene el formato de encajar como llavero de esta manera evitar que el cliente lo pierda. En caso que el cliente lo pierda el código de barras tiene un cobro para su reposición. El sistema permite que el usuario cree su contraseña. En futuras compras, accede a la página web con su usuario y contraseña, selecciona sus productos y estos automáticamente se cargan a su tarjeta de crédito y con el código de barras personal puede recoger los almuerzos en día que lo solicitó.

- Sin embargo para llegar a nuevos clientes se pretende investigar y desarrollar nuevas cadenas de distribución para lograr cumplir con lanzar nuevos productos en el mercado existente y en nuevos mercados.

F. Administración de capitales intangibles

Los capitales intangibles de la empresa están constituidos por el capital humano, cultura organizacional y sistemas informativos. En cuanto al capital humano, la empresa tiene claro que es indispensable para lograr el desarrollo de la empresa, por lo tanto lo que respecta a las capacitaciones no se clasifican como un gasto para la empresa, son mas bien una inversión. A continuación se detallan cada uno de estos aspectos:

1. Desarrollo del capital humano. El desarrollo de capital humano consiste en mejorar el desempeño del empleado mediante enseñanzas y buen espíritu de trabajo. El departamento de calidad es el encargado de llevar a cabo las capacitaciones respectivas para el personal, así como manejar el espíritu de los empleados. La motivación es un factor clave, es claro que la motivación en los

empleados hace que entreguen su rendimiento máximo, por lo que el departamento de calidad esta encargado de desarrollar un plan de motivaciones y efectuarlo.

2. Cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, normas y suposiciones que comparten los miembros de la misma. Es lo que potencia del comportamiento de las personas, crea el ambiente en donde los empleados realizan su trabajo. Una excelente cultura organizacional es un pilar fundamental para el éxito de la empresa. La cultura organizacional de "*Mundo Gourmet*" se basa en calidad total, siempre buscar la satisfacción del cliente. En esta empresa deseamos que todos los empleados sean felices y ven en su trabajo un medio para realizarse como personas. La mejora continua debe estar presente en todo momento. Parte de la cultura organizacional es permitir que las personas descubran ese lado extraordinario que llevan en su interior. La experiencia de trabajar en esta empresa va a permitir a los trabajadores ser mejores personas, darse cuenta de cuan capaces son. Con objetivos claros los trabajadores van a poder conocer concretamente lo que deben de hacer y así poder enfocar todas sus fuerzas alienadas en la empresa. Es imprescindible la medición del desempeño, índices de control van a poder mostrar el comportamiento de cada departamento y en base a estos índices se otorgaran remuneraciones.

La empresa subsidia el 50% de los almuerzos para sus trabajadores, es necesario que los trabajadores entiendan de que trata la empresa, y por lo tanto tienen la oportunidad de comer productos *Mundo Gourmet* todos los días.

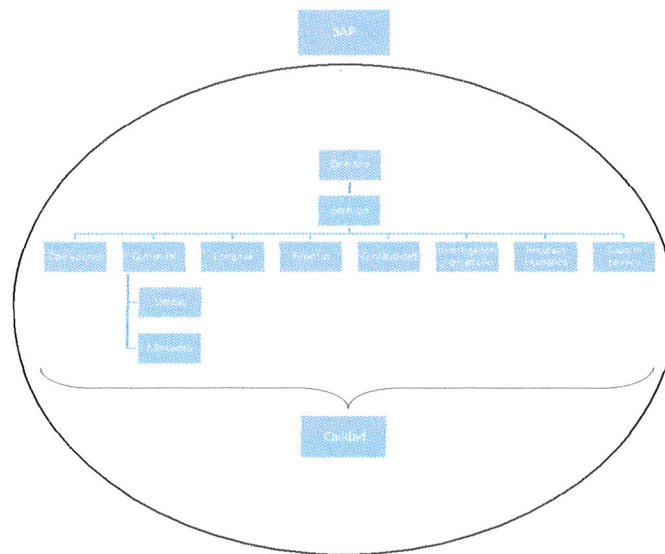
La cultura organizacional también apoya en el alineamiento de objetivos en la empresa, apoya el trabajo en equipo y se basa en aprendizaje para lograr una mejora continua.

3. Los sistemas de informática. SAP ofrece soluciones de software a la medida de la empresa, este sistema apoya todas las operaciones de todos los departamentos de la empresa. La empresa *Mundo Gourmet* se perfila como una empresa pequeña por lo que el primer producto a comprar de SAP es SAP Business One y posteriormente SAP Business Intelligence. Este software se adapta a las necesidades de la empresa proporcionando las relaciones necesarias entre departamentos, reportes, contabilidad, finanzas, cadena de suministros, indicadores, manejo de los canales pero sobre todo el flujo de información actualizada al momento.

Todas las transacciones que se efectúen en la empresa (ordenes de compra, ordenes de transformación, ventas, inventarios, pagos, etc.) se hace únicamente mediante el sistema quien a la vez consolida la información y entrega los datos necesarios para cualquiera que sea la aplicación. El fin de SAP es alinear a la empresa, evitar la comunicación ineficiente y proporcionar información para tomar decisiones.

VII. ORGANIGRAMA

Gráfico 2
Organigrama de la empresa



El organigrama en la imagen superior permite visualizar el control de mando, sin embargo no describe explícitamente la lógica interactiva entre departamentos, puesto que internamente existen equipos multidisciplinarios para conseguir desempeñar tareas específicas. Los directivos son el mando superior en la organización, no se espera que los directivos realicen operaciones dentro de la organización, ellos se dedicara únicamente a la planeación estratégica a largo y mediano plazo. El Gerente General actúa con mediador entre las ideas de la alta dirección y el resto de la organización. Es el responsable por que la planificación estratégica se lleve a cabo, debe de transmitir la información y asegurarse de alinear los objetivos en toda la organización, debe de desarrollar junto con los gerentes departamentales las estrategias de mediano y corto plazo para cada departamento.

Cada gerente de departamento tiene a su cargo un equipo de trabajo al cual deben de administrar para cumplir con las metas de la organización. El departamento de calidad es el encargado del manejo de información de la cultura organizacional, evaluación de la mejora continua en todos los departamentos, está encargada de la atención al cliente, desarrolla las capacitaciones, etc. En fin el departamento de calidad está involucrado directamente con cada uno de los departamentos ofreciendo el respaldo para que las practicas operativas y el equipo de trabajo estén orientados a la satisfacción del cliente.

Por último el sistema operativo SAP engloba a toda la organización, esto se debe pues que el sistema operativo es el encargado de alienar todas las operaciones en la organización, todo el flujo de información operativa debe de ir través de SAP y por lo tanto las decisiones que se tomen deben de estar respaldadas por la información en SAP. Cada departamento es responsable de alimentar el sistema para proveer de información a otros departamentos, evitando así otros medios de comunicación informales e ineficientes. SAP está por encima de toda la organización puesto que la información que proviene del SAP es la información más confiable y sobre la cual se toman las decisiones.

VIII. MANUAL DE OPERACIONES

El presente manual de operaciones tiene como fin orientar las actividades que realizarán cada miembro de la organización, para garantizar que todas las actividades llevadas a cabo generen valor para el consumidor. Todas las actividades mencionadas están alineadas con los core competencies de la empresa para asegurar que generen valor. El manual de operaciones fue desarrollado con base en las necesidades de la junta directiva, en cuanto a enfoque a la calidad, mejora continua, alineación de objetivos y la autonomía de operación de la organización, es decir que no sea necesario que la junta directiva tenga que supervisar a demasiado detalle todas las operaciones. El manual de operaciones presentado no es definitivo, permite mejoras en cualquiera de los departamentos. Además es adaptable en el tiempo puesto que con la experiencia se pueden agregar o eliminar actividades. Así como agregar nuevos puestos de trabajo, siempre y cuando se compruebe la necesidad de estos.

Los aspectos a considerar para cada departamento son:

- Core competencies que opera el departamento
- Descripción del departamento
- Descripción del Gerente/equipo del departamento
- Perfil del Gerente/equipo del departamento
- Objetivos del departamento
- Operaciones a realizar por el Gerente o equipo del departamento
- La medición del departamento

*falta
la pág. 38*

Los objetivos operacionales del departamento, son:

- Desarrollar la planificación estrategia de corto y mediano plazo con cada uno de los gerentes de cada departamento.
- Dirigir todas las posiciones gerenciales.
- Manejo del cuadro de mando integral. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa Alienar los objetivos de la empresa

Las operaciones a cargo del Gerente General, son:

- a. Desarrollar la planificación estrategia de corto y mediano plazo con cada uno de los gerentes de cada departamento. La junta directiva está confirmada por los directores de la empresa y el Gerente General y es aquí donde se determina la planificación estrategia a largo plazo de la empresa. Es responsabilidad Gente General alinear los objetivos de la empresa y desarrollar los planes a mediano y corto plazo con cada uno de los gerentes para poder cumplir con la planificación a largo plazo de la empresa.
- b. Dirigir las posiciones gerenciales El Gerente General es el superior en la cadena de mando de los gerentes, es su responsabilidad dirigir el trabajo de los gerentes para que cumplan con los planes de trabajo.
- c. Manejo del cuadro de mando integral. El cuadro de mando integral abarca indicadores representativos de distintos departamentos que permite ver el comportamiento global de la empresa. Este cuadro de mando integral proporciona información para la toma de decisiones y permite evaluar el rendimiento de la organización. El Gerente General debe buscar mantener los indicadores con valores ideales y tomar acciones correctivas

en aquellos indicadores que estén por debajo de lo deseado. El gerente general también debe de controlar el cuadro de mando operativo donde se observa específicamente el desempeño de cada departamento.

- d. Cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. El Gerente General debe velar por que se cumplan los objetivos estratégicos de la empresa, a través de la participación de toda la organización. Para ello es indispensable que los objetivos estén alineados y que todo el personal tenga claro su rol en la empresa.

En la medición del rendimiento del departamento, el Gerente General es evaluado por la junta directiva en cuanto a su desempeño global, sin embargo los resultados del cuadro de mando integral son un indicador del desempeño del gerente general. El cuadro de mando integral considera los índices más importantes para la empresa y se evalúan en comparación de las metas estratégicas de la empresa para observar si se está cumpliendo con lo previsto o no.

B. Operaciones

1. Core competencias que opera el departamento

- Administración de la producción
- Administración del servicio

2. Descripción del departamento. El departamento de operaciones es el encargado de administrar el proceso productivo, en el momento que el gerente comercial advierte de una nueva zona de posibles ventas, el gerente de operaciones debe de comenzar a planificar la franquicia de producción, es decir hacer las averiguaciones necesarias y evaluar posibles candidatos. Una vez el

Gerente Comercial confirma que la zona es positiva para operarla, el Gerente de Operaciones debe de cerrar contrato de la franquicia e iniciar operaciones lo antes posible. También debe advertir al proveedor servicios de logística de la nueva zona para que prepare su red de distribución. Como actividades cotidianas el departamento de operaciones debe auditar las franquicias en operación. Así como todo lo que se refiera a la administración de las franquicias: coordinar capacitaciones, entregar toda la información necesaria, apoyar en la instalación, etc. El departamento de operaciones también tiene a su cargo el servicio de entrega.

a. Gerente de Operaciones. La clave del Gerente de Operaciones es la rapidez, es decir debe actuar con mucha rapidez para encontrar posibles candidatos para que monten una cocina industrial. Así como el tiempo transcurrido desde que se cierra el contrato hasta que la franquicia está en operación debe ser el mínimo. El Gerente de Operaciones también debe tener un gran conocimiento en el manejo de cocinas industriales puesto que al momento de auditarlas debe también darles puntos de mejora y debe tener facilidad de detectar fallos.

b. Equipo de operaciones. El equipo de operaciones apoya al gerente de operaciones en conseguir posibles candidatos para las franquicias de producción y posteriormente el gerente de operaciones las evalúa. También apoyan al departamento en la supervisión para la instalación de nuevas franquicias de producción y son los que lleva a cabo las capacitaciones del equipo de producción en cada franquicia de producción. El equipo de producción también apoya las auditorias de calidad y la motivación de cada equipo de producción en las franquicias, para asegurar un buen desempeño.

c. Perfil del Gerente de Operaciones

- Título de Ingeniería o Administración de Empresas
- Experiencia en área administrativa (mínimo 3 años).
- Buena presentación.
- Capacidad de comunicación.
- Liderazgo.
- Capacidad de planificación.

d. Objetivos operacionales del departamento

- Instalar franquicias de producción en cada zona autorizada de ventas.
- Administrar las franquicia de producción
- Supervisar el servicio de entrega.

3. Actividades que deberá llevar a cabo el Gerente de Operaciones:

- Instalar franquicias de producción en cada zona autorizada de ventas. En una reunión con el departamento comercial, se informa al Gerente de Operaciones las zonas en donde se está realizando el estudio de mercado para ver si es factible la apertura de una franquicia de producción para ventas.
- Preparar la red de cocinas industriales en la posible zona de mercado; debe visitar cada cocina y evaluarla como posible socio de negocios. Si no existe una cocina industrial que clasifique como posible franquicia de producción, se debe de buscar algún candidato que puede ser un posible jefe de cocina con una franquicia de producción. En este caso se invita a un jefe de cocina que ya tenga una franquicia de producción a abrir una nueva franquicia de producción. Para ello tendrá que designar a un buen candidato para que sea el jefe de cocina de

la nueva franquicia de producción, pero de igual manera debe administrar ambas.

- En caso que ninguna franquicia de producción esté interesada en una nueva sucursal, se puede elegir a algún miembro del equipo de producción en las franquicias de producción actuales, que pueda clasificar como un buen jefe de cocina, e invitarlo a ser dueño de una franquicia de operación.

Para iniciar esta nueva franquicia de producción, se puede apoyar para que el interesado en la franquicia de producción reciba un préstamo del banco. Se visita una institución bancaria, donde se presenta todo el plan de trabajo y además la empresa "*Mundo Gourmet*" garantiza las ventas de la franquicia de producción ya que la empresa se compromete a comprar la producción de la franquicia de producción.

El Gerente de Operaciones debe apoyar la instalación de las cocinas industriales, desde proporcionar los proveedores de equipo para la cocina industrial hasta supervisar las instalaciones del equipo de cocina. Para que una franquicia de producción esté lista para operar, debe contar con un equipo de producción capacitado, una lista de proveedores autorizados de materia prima, etc. El Gerente de Operaciones se encarga que el encargado de la franquicia de producción reciba toda esta información y capacitación. Debe de hacer corridas de simulación para evaluar el desempeño de la cocina y poder determinar si esta lista operaciones.

4. Administración de las franquicias de producción.

El Gerente de Operaciones es responsable de desarrollar los manuales de operación para cada una de las franquicias de operación, en donde deben de detallarse todos los procedimientos para la elaboración de los productos, la

estructura orgánica, la lista de proveedores autorizados, como se va a medir el desempeño de cada franquicia, etc. Las franquicias de producción deben de estar enfocadas en un sistema de producción de manufactura esbelta, en donde se cumplan con programas de 5 eses, cero desperdicios, calidad en cada proceso, medición de cada franquicia, producción en cero, buen manejo de inventarios, etc. Es por lo tanto responsabilidad del gerente de operaciones garantizar que estos factores se cumplan en la franquicia de producción.

El Gerente de Operaciones debe garantizar que las franquicias de operaciones son auditadas en los plazos respectivos, las auditorías debe de ser reportadas en un formato preestablecido donde se puedan reportar índices para mediar cada franquicia de producción. El Gerente de Operaciones puede delegar esta actividad al equipo de operaciones sin embargo es necesario que el Gerente de Operaciones visite al menos una vez al mes cada instalación para poder dar cualquier sugerencia de mejora. Los aspectos a auditar son el cumplimiento de las compras a proveedores predeterminados, calidad de producción, presentación de los almuerzos, higiene, cadencia de producción, temperatura de los almuerzos, la estructura de costos, tiempos de producción etc. El fin de las auditorías es mejorar el desempeño de las franquicias, por lo que el gerente debe de analizar los reportes de auditorías y mediante las visitas proponer mejoras.

El Gerente de Operaciones debe estar siempre en busca de las mejores prácticas para la producción de productos alimenticios, con el fin de buscar una mejora continua en las franquicias de producción. Por cada nueva práctica de producción, es necesario que la documente para que posteriormente el equipo de producción implemente las capacitaciones.

Al final del año el Gerente de Operaciones debe presentar ante la junta directiva todos los puntos de mejora continua detectados, cómo fueron implementados y la medición de los resultados. Con base en esta presentación el Gerente de Operaciones recibirá una bonificación. También deberá supervisar el servicio de entrega. El servicio de entrega será subcontratado, el gerente de operaciones es el encargado de informar al proveedor de este servicio sobre una nueva locación para que el proveedor prepare su red de distribución.

El servicio de entrega también debe de ser auditado para asegurar que cumpla con las características necesarias. Entre los aspectos a evaluar están: limpieza de los vehículos, la puntualidad, la presentación del personal que entrega el producto, la amabilidad de entrega, la presentación de los productos, la temperatura de los almuerzos etc.

Para cumplir con esto el gerente de operaciones debe de proporcionar capacitaciones a los encargados de la entrega, debe de indicar las horas en que tiene que recoger los almuerzos, las direcciones de entrega, debe de proporcionar el equipo de lector de código de barras para las entregas, debe de proporcionar el uniforme que debe de usar los que entregan el producto y cualquier accesorio necesario.

5. Medición del departamento

a. Instalar franquicias de producción en cada zona autorizada de ventas. El factor clave aquí es el tiempo y la calidad de selección de la persona que va a operar la franquicia de producción. En cuanto a la capacidad de respuesta el indicador son el número de días desde que el Gerente Comercial aprueba una zona para ventas hasta que la cocina empieza operaciones para las ventas.

Días transcurridos desde que se aprueba una zona para ventas hasta que la franquicia inicia las operaciones.

b. Administración de las franquicias de producción. La administración de la franquicia de producción se debe evaluar desde la perspectiva de la mejora de la franquicia de producción. Por ello cada auditoría se compara con los parámetros ideales para cada franquicia de producción y se evalúa la variación porcentual de cada uno de los aspectos a evaluar, en comparación con la última auditoría. Por lo tanto se espera que el gerente de operaciones apoye a las franquicias a conseguir los estándares ideales, mediante capacitaciones, motivación, prácticas de manufactura esbelta y recomendaciones. La calificación global de las franquicias es sobre 100 puntos. Véase el formato de evaluación de franquicias de producción en apéndices.

- Incremento porcentual global de las franquicias de producción
- Calificación global de las franquicias de producción.

c. Supervisar el servicio de entregar. El servicio de entrega debe cumplir con ciertos requisitos, y el Gerente se debe de asegurar que el desempeño del servicio sea el ideal, cumpliendo con las expectativas de los clientes. La calificación es sobre 100 puntos. Véase el formato de evaluación del servicio de entrega en apéndices.

- Calificación global del servicio de entrega

c. Comercial

1. Core competencias que opera el departamento

- Administración y Desarrollo de Marca
- Administración y desarrollo de canales de distribución.

a. Descripción del departamento. El departamento comercial es el encargado de delimitar las zonas de posibles ventas y asignar al equipo de mercadeo la investigación de mercadeo correspondiente para evaluar la zona. Paralelamente informa al departamento de operaciones sobre la posible zona para que empiece a buscar la instalación de una franquicia de producción. Luego de recibir el informe de la investigación de mercadeo y el reporte de factibilidad del departamento financiero, procede a tomar la decisión de entrar a una nueva zona de ventas. Luego advierte al departamento de operaciones la confirmación de la zona como punto de venta. El departamento de comercial también es el encargado de coordinar las actividades de mercadeo en las distintas locaciones, debe de velar por que se cumpla con el presupuesto asignado para la publicidad y promoción. El departamento de ventas es también quien supervisa las ventas con el fin de poder cumplir con las proyecciones de ventas.

b. Gerente Comercial. El Gerente Comercial marca el ritmo de expansión de la empresa, puesto que es quien toma la decisión de entrar a una nueva zona. Esta nueva zona debe estar predeterminada por la junta directiva, que como parte de la planificación estrategia deciden entrar a operan en un cierto mercado, el Gerente de Operaciones tiene pues, que dividir este nuevo mercado en zonas de tamaño conveniente para poder instalar una franquicia de producción en cada una de ellas.

c. Perfil del gerente comercial

- Título de Ingeniería, Administración de Empresas o Licenciatura en Mercadeo
- Experiencia en área de ventas/mercadeo/administrativa (mínimo 3 años).
- Buena presentación.
- Capacidad de comunicación.

- Liderazgo.
- Creatividad.

Objetivos operacionales del departamento

- Identificar oportunidades para nuevos productos (desarrollo conceptual)
- Evaluar zonas posibles para nuevas ventas.
- Desarrollar plan de Marketing
- Desarrollar y cumplir proyección de ventas
- Determinar Presupuesto de gastos para Departamento Comercial (ventas y marketing)

6. Operaciones a realizar por el gerente comercial

a. Identificar oportunidades para nuevos productos. Mediante estudios de mercadeo sobre clientes y el mercado, el Gerente de Operaciones debe identificar posibles oportunidades para nuevos productos, estas propuestas se presentan a junta directiva para determinar en cuales nuevos productos se va a enfocar la estrategia de la empresa.

b. Evaluar zonas posibles para nuevas ventas. La evaluación de zonas posibles para ventas consiste de varias etapas. La primera en donde el Gerente basado en la planificación estrategia de los nuevos mercados a explorar, delimita las zonas. El Gerente Comercial debe presentar su plan de trabajo a la junta directiva donde expone el desglose de zonas y el tiempo proyectado hasta evaluar todas las zonas.

Posteriormente el Gerente Comercial debe estructurar cómo se debe llevar a cabo el estudio de mercadeo en cada zona, con datos concretos y claros para poder delegar esta actividad al equipo de mercadeo y posteriormente en base a los datos poder tomar la decisión. No es necesario evaluar un modelo de estudio de mercado para cada vez que se decide evaluar una zona, se puede preestablecer

una plantilla y únicamente actualizarla. Es necesario que el Gerente Comercial dé la capacitación suficiente al departamento de mercadeo para que éste pueda realizar bien el estudio de mercadeo y los datos obtenidos sean los correctos. Es necesario que periódicamente el Gerente Comercial esté auditando la calidad de los estudios de mercado hechos por el equipo de mercadeo.

Finalmente el gerente comercial toma la decisión si entrar o no a esta nueva zona, para tomar esta decisión debe evaluar tanto el estudio de mercadeo hecho, como el reporte de factibilidad hecho por el departamento financiero. Una vez tomada la decisión debe informar al departamento de operaciones.

a. Desarrollar el plan de Marketing. El gerente comercial debe de desarrollar todo lo que compete al plan de Marketing tanto para los productos nuevos como actuales, debe de definir el perfil del cliente, la promoción, la distribución, precios, etc. El plan de marketing debe conseguir la adquisición, retención y desarrollo de clientes.

Al cumplir con la planificación de desarrollo de marca, es necesaria la elaboración de publicidad dirigida a mercados específicos, por lo que se debe de trabajar por preparar publicidad acorde a las necesidades y expectativas del mercado que se desea atender. Cada vez que se atiende un nuevo centro de trabajo o estudio se debe desarrollar una publicidad previa para dar a conocer a los interesados sobre la marca y los productos que ofrece. También se desarrollan promociones de paquetes especiales para motivar el prepago. Realizar la publicidad y promoción necesaria para dar a conocer los conceptos de frescura, originalidad, calidad y buen precio de los productos ofrecidos por la empresa. Como parte de reforzar la marca se pretende hacer presente la marca en los lugares de venta. Remodelación de cafeterías en lugares de ventas: se pretende donar mesas y sillas con la marca impresa, así como cuadros que hagan más acogedor en lugar de comida. Estas actividades son realizadas por el departamento de mercadeo, pero supervisadas por el Gerente Comercial.

b. Desarrollar y cumplir con la proyección de ventas. Cada año se trabaja la proyección de ventas y se presenta a la directiva, el Gerente Comercial tiene que coordinar al equipo de ventas para lograr las metas mensuales de ventas. Para cumplir con el presupuesto de ventas es necesario que identifique los mercados potenciales y distribuya las fuerzas de ventas para atender estos mercados. Es necesario que informe al departamento de operaciones sobre posibles zonas de ventas para que operaciones haga las investigaciones necesarias para determinar la viabilidad operativa de poder vender en ese mercado.

c. Determinar y cumplir con el presupuesto de gastos para Departamento Comercial (ventas y marketing). Al inicio del año el gerente comercial prepara un presupuesto de gastos para las actividades tanto de mercadeo como de ventas, que incluye viáticos para los estudios de mercado y los gastos para publicidad y promoción. Este presupuesto es evaluado por el Gerente Financiero quien proporciona retroalimentación finalmente el Gerente Comercial lo presenta a la junta directiva para que le sea aprobado. Durante el transcurso del año el presupuesto debe ser cumplido.

d. Medición del departamento

- Identificar oportunidades para nuevos productos
- Número de propuestas de nuevos productos al mes.
- Evaluar zonas posibles para nuevas ventas
 - Basado en la planificación de zonas y tiempos, propuesto a la junta directiva el Gerente Comercial debe cumplir esa cadencia.

- Fórmula: (Número de zonas evaluadas a la fecha/número de zonas que se deberían evaluar a la fecha) * 100%
- Desarrollar el plan de Marketing
- Realizar encuestas de mercado para conocer el posicionamiento de marca en la mente del consumidor. Para cuantificar los resultados se asigna puntuación los distintos aspectos, la máxima puntuación de la encuesta es de 100 pts.
- Desarrollar y cumplir con la proyección de ventas
- $(\text{Ventas reales por mes} / \text{ventas esperadas por mes}) * 100$
- Determinar y cumplir con el presupuesto de gastos para Departamento Comercial (ventas y marketing)
- $(\text{Gastos a la fecha} / \text{gastos esperados a la fecha}) * 100\%$

D. Ventas

1. Core competencias que opera el departamento

- Administración y desarrollo de canales de distribución

2. Descripción del departamento. El departamento de ventas está encargado de llevar a cabo las ventas de los productos. El primer paso que debe hacer es conseguir el ingreso en el centro de trabajo o estudio, luego con el apoyo de mercadeo debe de vender a los trabajadores y estudiantes la idea de disfrutar una comida como nunca antes lo habían hecho.

No buscamos ser una empresa más que vende en la calle, donde los trabajadores salen a comprar sus almuerzos. Vemos a cada centro de trabajo o estudio como un aliado para las ventas. Cuando se contacta a una empresa por primera vez el vendedor muestra una presentación donde da a conocer las

ventajas que una buena alimentación tiene. Una buena alimentación permite un mejor rendimiento en el trabajo, además que una buena y deliciosa comida puede mejorar el ánimo de las personas. Evitar comida chatarra y grasosa les resulta en beneficios de la salud a los trabajadores o estudiantes. En cuanto al aspecto de imagen del centro hacia sus integrantes, un trabajador aprecia que la empresa donde trabaja se preocupe por su bien estar, la idea de comprar productos *Mundo Gourmet* es una propuesta que la misma empresa ofrece a sus trabajadores. Siendo la organización un aliado para las ventas permite que se hagan mas promociones y se consigan permisos de entrega etc. Se pretende que el hábito de comer productos "*Mundo Gourmet*" se vuelva parte de la cultura de la organización.

Tomando en cuenta que las ventas provienen de dos factores: número de centros de trabajo y estudio, y las ventas en cada centro; el salario de los vendedores esta directamente proporcionado a las ventas, mediante los indicadores descritos a continuación.

3. Equipo de ventas. Cada miembro del equipo de ventas se le tiene asignada una zona geográfica, es responsabilidad de cada vendedor explotar todos los centros en la zona. Cada vendedor es el encargado de mantener las ventas en un centro, no es únicamente iniciar las ventas, si no que asegurar que la mayoría de los trabajadores o estudiantes compren constantemente. Los incentivos de pago aseguran que el trabajo del equipo de ventas, este alineado con los objetivos de la empresa, de manera que para conseguir la mayoría de ingresos debe de no solo asegurar ventas en una localidad si no que mantenerlas y para ello debe de atender el servicio de post venta.

Forma de pago: el equipo de ventas recibe comisión sobre cada almuerzo que vende (0.5% sobre ventas) esto se hace con el fin que mantenga las ventas, vele porque las ventas en cada centro vayan aumentando.

Por cada nuevo centro no proporcionado por el departamento de mercadeo se recibe una bonificación.

Cuando el indicador de vender a la mayoría de los trabajadores o estudiantes se mantiene por en la meta o por encima de ella por mas de seis meses el vendedor recibe una bonificación.

4. Perfil del equipo de ventas

- Experiencia en ventas
- Capacidad de comunicación
- Capacidad de convencimiento
- Buena apariencia personal
- Pasión por la calidad

5. Objetivos operacionales del departamento

- Vender a la mayoría de los centros de trabajo o estudio por zona
- Vender a la mayoría de los trabajadores o estudiantes del centro

6. Operaciones a realizar por el equipo de ventas

a. Vender a la mayoría de los centros de trabajo o estudio por zona. Cuando a un vendedor se le asigna una zona geográfica para que gestione las ventas, el equipo de mercadeo informa de los centros potenciales utilizados para evaluar la zona y poder determinar la apertura de una franquicia de producción. El vendedor además de explotar las ventas en estos centros debe buscar otros centros en la zona geográfica a quienes pueda atender. El tiempo es un factor importante, los vendedores tiene un tiempo límite.

b. Vender a mayoría de los trabajadores o estudiantes del centro. El vendedor no sólo se debe preocupar cubrir la mayoría de los centros potenciales en cada zona, sino que debe buscar maximizar las ventas en cada centro. Su meta debe ser que todos los trabajadores del centro consuman los productos "Mundo Gourmet". Para ello cuenta con el apoyo del departamento de mercado quien dirige campañas de publicidad y promociones.

5. Medición del departamento

- Vender a la mayoría de centros de trabajo o estudio por zona. (Centros de trabajo o estudio que se les vende actualmente/centros de trabajo o estudio existentes en la zona)*100%. Este indicador puede superar el 100%, en número de centros de trabajo o estudio existentes en la zona provienen del estudio de mercado realizado pero pueda que existen más centros que no fueron contemplados.
 - Vender a la mayoría de trabajadores o estudiantes en el centro
 - (Número promedio de almuerzos consumidos diarios/ total de persona en el centro)*100%

E. Mercadeo

1. Core competencias que opera el departamento

- Administración y desarrollo de la marca

2. Descripción del departamento. El Gerente Comercial asigna al equipo de mercadeo posibles zonas de ventas. Dado que una nueva zona implica el desarrollo de una nueva franquicia de producción, y una franquicia de producción implica una inversión y compromiso para el dueño de la franquicia; la empresa debe asegurar con mucha precisión las ventas en esa zona. Es aquí donde radica la importancia del departamento de mercadeo, el equipo de mercadeo debe de hacer un profundo estudio de mercado de la posible zona. El

estudio de mercado se debe hacer de acuerdo a estándares que pertenecen a los documentos de la empresa. El departamento de mercado posteriormente entrega estos reportes al Gerente Comercial, para que posteriormente analice los datos junto con otros datos financieros y se tome la decisión de empezar operaciones en la zona. Cuando se decida a empezar operaciones, el Gerente Comercial es el encargado de notificar al Gerente de Operaciones para que éste prepare las franquicias de producción y advierta al equipo de ventas. Una vez ya el equipo de ventas esté por empezar las ventas, debe coordinar con mercadeo las campañas de promoción en cada uno de los centros. Dado que mercadeo ya conoce las zonas (cuando realizó el estudio de mercado) puede apoyar de manera significativa las promociones. Parte de las estrategias de promoción son las promociones directas, es decir con mensajes relevantes para cada organización que se visite. Mercadeo ya cuenta con la información que puede usar para las promociones cuando vendas lo requiera.

3. Equipo de mercadeo. El equipo de mercadeo debe hacer el estudio de mercado en cada zona. Deben usar varias técnicas como encuestas, análisis de datos estadísticos, focus groups etc. Para conseguir la información necesaria y así asegurar las posibles ventas en la nueva zona. El equipo de mercado debe de actuar con mucha rapidez puesto que mientras más pronto se logre recaudar la información, más rápido se conseguirán nuevas ventas.

El equipo de mercadeo también debe apoyar las campañas publicitarias, tanto de centros específicos cuando vendas lo requiera, como campañas generales, campañas de lanzamiento de nuevos productos, en si manejan toda la publicidad y promoción de la marca.

generales, campañas de lanzamiento de nuevos productos, en si manejan toda la publicidad y promoción de la marca.

4. Perfil del equipo de mercadeo

- *Experiencia en estudios de mercado*
- *Capacidad de comunicación*
- *creatividad*
- *Buena apariencia personal*
- *Pasión por la calidad*

5. Objetivos operacionales del departamento

- *Proporcionar información del mercado.*
- *Realizar la publicidad y promoción de la marca*

6. Operaciones a realizar por el equipo de mercadeo

a. *Proporcionar información del mercado.* Una vez el Gerente Comercial asigne las zonas de investigación del equipo de mercadeo debe hacer un estudio de mercado profundo. En este estudio de mercado deben de determinar si la cantidad de posibles clientes alcanza el mínimo de posibles clientes necesarios para iniciar operaciones. Así como las expectativas de los clientes, los hábitos de consumo, etc. Este contacto directo con el consumidor le permite posteriormente realizar campañas de promoción bien direccionadas, conociendo bien al cliente, el departamento de mercadeo logra con mayor precisión colocar en la mente del consumidor la marca de la manera que se desea.

b. *Realizar la publicidad y promoción de la marca.* El departamento de mercadeo está encargado de la ejecución del plan de branding, así como de las campañas específicas de publicidad en los centros de venta. El concepto de la

merca ya está hecho, el departamento de mercadeo se debe de asegurar que este concepto se coloque en la mente de los consumidores.

c. Medición del departamento. Proporcionar información del mercado. La calidad de los estudios de mercado está auditada por el Gerente Comercial, sin embargo la duración de los estudios de mercado debe ir acorde a un valor predeterminado por el Gerente Comercial. El Gerente Comercial debe evaluar los estudios de mercados mediante un formato para al final asignar una calificación global.

- Calificación de evaluación de estudios de mercado
- Duración del estudio de mercado

d. Realizar la publicidad y promoción de la marca. Tanto el mensaje como los medios y la frecuencia deben conducir a que el consumidor tenga en la mente el concepto de marca que se establece en la estrategia de marca. El plan de branding es subcontratado y, por lo tanto, el departamento de mercadeo debe de darle seguimiento.

- Realizar encuestas de mercado para conocer el posicionamiento de marca y evaluar si el consumidor tiene en la mente lo que se espera que tenga en la mente. Para cuantificar los resultados se asigna puntuación los distintos aspectos, la máxima puntuación de la encuesta es de 100 puntos.

F. Compras

1. Core competencias que opera el departamento el departamento
 - Desarrollo de productos
 - Administración del servicio

2. Descripción del departamento. El departamento de compras tiene como objetivo principal gestionar las compras para satisfacer las necesidades de la empresa. Se pretenden centralizar las compras de la empresa, es decir sin importar que departamento sea el que solicite la compra, hay un solo departamento gestor de las compras. Las compras pueden provenir de necesidades de ingredientes de importación, compra de material publicitario para campañas de mercado, compras de accesorios para el servicio de entrega, compra de insumos para oficina entre otros.

Opera mediante el jefe de compras, que debe satisfacer las necesidades en cuanto a calidad, tiempo de entrega y costo, de las requisiciones en los distintos departamentos de la empresa.

3. Jefe de compras. El jefe de compras recibe todas las solicitudes de compra y es el encargado de hacer las cotizaciones respectivas para determinar al proveedor y enviar la orden de compra. El jefe de operaciones puede pedir que contraten a un asistente para que le apoye con las compras. Todas las órdenes de compra se deben de hacer a través del sistema SAP.

4. Perfil del jefe de compras. Conocimiento en importaciones (legislación, internación, etc.)

- Experiencia en compras
- Pasión por la calidad

5. Objetivos operacionales del departamento

- Satisfacer las necesidades de compra de los distintos departamentos en cuanto a la calidad, costo y tiempo de entrega.
- Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores

2. Operaciones a realizar por el jefe de compras

a. Satisfacer las necesidades de compra de los distintos departamentos en cuanto a la calidad costo y tiempo de entrega. Estos tres factores de debe de maximizar en cualquier compra, la prioridad de cada uno de ellos depende de cada caso de compra, es necesario que el jefe de compras cuente con la información necesaria para tomar la decisión operar las compras según la prioridad de cada uno de estos factores.

El procedimiento de compra es el siguiente: primero el jefe de operaciones recibe la solicitud de compra. El jefe de compras en caso de no tener todos los detalles claros se comunica con el interesado para aclarar cualquier detalle. El jefe de compras continúa con las cotizaciones hasta conseguir el proveedor que maximice los factores de calidad, precio y tiempo de entrega según las prioridades de la compra. En caso de que sea un proveedor nuevo, el jefe de compras debe de crear un nuevo código en el sistema. Posteriormente debe de crear la orden de compra en el sistema y enviarla al proveedor. Luego debe de darle seguimiento a la orden y en caso de que sea importación hacer todos los trámites necesarios sobre impuestos e internación del producto. Cuando recibe el producto debe de asegurarse que sea entregado en el lugar solicitado. El jefe de compras es el encargado de hacer el ingreso en el sistema de cualquier insumo así como de reportar las facturas al departamento contable.

b. Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores. El departamento de compras es quien hace las negociaciones con los proveedores de insumos para determinar posteriormente los proveedores predeterminados a quienes deben acudir las franquicias de producción. Para negociar, el jefe de compras cuenta con el consumo masivo, no está negociando términos para una sola franquicia de producción, si que para consumos mayores por lo que la propuesta se vuele mas interesante para el proveedor. Para elegir a estos proveedores se debe de

considerar los aspectos de precio, calidad, condiciones de pago (crédito) y tiempo de respuesta. Una vez se determinen los proveedores deben ser aprobados por el Gerente General para asegurarse que sean la mejor opción. Una vez aprobados el departamento de compra, debe documentar toda la información sobre el socio de negocios en el sistema SAP; nombre de la empresa, productos que se le deben comprar, condiciones de pago, para que las franquicias de producción cuenten con la información necesaria.

c. Medición del departamento. Satisfacer las necesidades de compra de los distintos departamentos en cuanto a la calidad costo y tiempo de entrega. Cada vez que se solicita una compra se debe retroalimentar, una vez recibe la compra debe evaluarse en el sistema SAP otorgando una calificación de 1 a 10 sobre cada uno de los aspectos de calidad, precio y tiempo de entrega. Estos valores se ponderan sobre 100 puntos.

La calificación ponderada de las órdenes de compra ejecutadas pretende desarrollar y sostener relaciones con los proveedores. Una buena relación de proveedores es una gana↔gana, los proveedores pueden evaluarnos como clientes, utilizando un formato y la máxima puntuación son 100 puntos. Véase formato de evaluación de proveedores en apéndices. Además la gran mayoría de los productos se deben de concentrar en la menor cantidad de proveedores, es decir un análisis de parteo que muestra la distribución de los proveedores.

- Concentración de proveedores para el 80% de los artículos.
- Evaluación de los proveedores

G. Finanzas

1. Core competencias que opera el departamento

- Administración de la producción
- Desarrollo y administración de marca
- Administración del servicio
- Desarrollo de productos
- Desarrollo y administración de los canales de distribución

2. Descripción del departamento. Un criterio esencial para la toma de decisiones es el impacto financiero que la decisión tendría en la empresa. El departamento financiero debe evaluar la relación costo/beneficio de cada alternativa así como el impacto en la proyección de flujo de efectivo y en el estado de resultados de la empresa. Además el departamento financiero evalúa los presupuestos de cada departamento y prepara los flujos de fondo de la empresa además de los estados de resultados.

3. Gerente financiero. El Gerente Financiero debe evaluar todas las propuestas para implementar, ya sean en la planificación estratégica a largo, mediano o corto plazo. El Gerente General es quien asigna los casos de estudio al Gerente Financiero. Cualquier departamento que desea evaluar algún escenario lo presenta al Gerente General y éste lo traslada al Gerente Financiero. De igual manera en la junta directiva se pueden tratar temas que posteriormente el gerente general debe comunicar al gerente financiero.

Para evaluar los reportes correspondientes el Gerente Financiero debe investigar sobre el tema y recopilar la información sobre riesgos necesaria. En caso de brindar apoyo a las estrategias, debe de buscar los puntos de equilibrio así como determinar la cantidad mínima de posibles clientes que debe de existir para poder lanzar un producto o apertura una franquicia de producción. En caso

de necesitarlo el Gerente Financiero puede optar por un asistente para que el apoye en el trabajo.

4. Perfil del Gerente Financiero

- *Experiencia en análisis financieros*
- Capacidad de identificar riesgos y cuantificarlos
- Manejo de varias herramientas para evaluar casos
- Pasión por la calidad

5. Objetivos operacionales del departamento

- Manejo de la información financiera de la empresa
- Evaluación de riesgos
- Manejo de financiamiento externo a la empresa

6. Operaciones a realizar por el Gerente Financiero

a. Manejo de la información financiera de la empresa. El Gerente Financiero es quien prepara los estados de resultados, así como las proyecciones del flujo de efectivo y flujo de fondos de la empresa. Es el encargado de manejar los índices necesarios para dar a conocer la salud de la empresa. Debe también justificar con hechos la situación actual de la empresa y debe de aportar mejoras para conseguir mejores resultados financieros.

b. Evaluación de escenarios. El Gerente Financiero recibe del Gerente General casos que de deben de evaluar, el Gerente Financiero debe evaluar el Retorno de la Inversión, el nivel de riesgo, en nivel de apalancamiento necesario, si existiesen variaciones significativas en el flujo de efectivo o flujo de fondos, en el estado de resultados y los índices de control. Es de vital importancia en este objetivo la evaluación de riesgos que conllevan cada uno de los distintos escenarios. El Gerente Financiero debe mostrar las variaciones que

ocurrirían si se continúa como se está actualmente o se realiza alguna otra actividad.

c. Manejo de financiamiento externo a la empresa. Para inversiones futuras de la empresa el Gerente Financiero debe de analizar cuál es la mejor fuente de financiamiento y se debe asegurar de conseguir los mejores precios en el mercado para este financiamiento. Es el encargado de definir cuál era el plan de financiamiento, preparar toda la papelería y cerrar los contratos debidos.

7. Medición del departamento

a. Manejo de la información financiera de la empresa. Esto será evaluado por la junta directiva. Considerando varios factores que en conjunto la puntuación máxima es de 100.

b. Evaluación de riesgos. Después de implementados los casos la variación de los resultados pronosticados (índices, flujo de efectivo, flujo de fondos, estado de resultados) por el Gerente Financiero deben de mantenerse dentro de un margen aceptado. (Variación porcentual entre los datos reales y los pronosticados)

c. Manejo de financiamiento externo a la empresa.

- Evaluación del financiamiento por parte de la junta directiva. Considerando varios factores que en conjunto la puntuación máxima es de 100.

H. Contabilidad

1. Descripción del departamento. El departamento de contabilidad es el que "fotografía" mes a mes el estado actual de la empresa, se encarga de reflejar el

estado de las cuentas. Facilita información a la junta directiva y a las diferentes direcciones funcionales para la toma de decisiones y la mejora continua de todos los procesos.

El departamento de contabilidad se encarga de la tesorería, así como de los pagos a proveedores, registro de facturas, pago de impuestos, pago de panillas, gastos de oficina, administra los libros contables y las partidas. Todo esto se hace mediante el sistema SAP. Sobre todo el departamento comercial prepara toda la información financiera para que posteriormente el gerente financiero pueda analizarla.

2. Gerente de contabilidad. El Gerente de Contabilidad debe de coordinar un equipo de contabilidad, con el fin de poder manejar ordenadamente las transacciones de ingresos y egresos de la empresa. Así como también poder preparar toda la información financiera de una manera continua y ordenada.

3. Perfil del Gerente de Contabilidad

- Contador autorizado
- Liderazgo
- Pasión por la calidad

4. Objetivos operacionales del departamento

- Proporcionar información financiera sobre la empresa.
- Registrar de forma clara y precisa todas las transacciones de ingresos y egresos
- Manejar la tesorería

5. Operaciones a realizar por el gerente de contabilidad

a. Proporcionar información financiera sobre la empresa. El Gerente de Contabilidad debe consolidar toda la información financiera de la empresa, con el fin de establecer en términos económicos la información histórica de la empresa. Debe presentar esta información de forma continua y ordenada.

b. Registrar las transacciones de ingresos y egresos. Del Gerente Comercial debe reportar todos los movimientos del negocio de una forma clara y precisa, a partir de esta información posteriormente se pueden realizar las proyecciones de flujo de efectivo y flujo de fondos.

c. Manejar la tesorería. El Gerente de Contabilidad debe delegar el trabajo de tesorería al equipo de contabilidad. Se deben efectuar todos los pagos a los proveedores y cualquier movimiento de cuentas bancarias.

6. Medición del departamento

a. Proporcionar información financiera sobre la empresa. Los informes se hacen mediante un modelo estándar, la calidad (orden, continuidad, exactitud, etc.) de la información de los informes es evaluada por el Gerente Financiero quien otorga una puntuación máxima de 100 puntos.

b. Calificación de los informes por parte del gerente financiero

- Registrar de forma clara y precisa todas las transacciones de ingresos y egresos
- Calificación de los informes por parte del gerente financiero
- Manejar la tesorería
- $(\text{pagos a tiempo} / \text{pagos totales}) * 100\%$

I. Investigación y desarrollo

1. Core competencias que opera el departamento el departamento

- Desarrollo de marca
- Desarrollo de productos
- Administración y desarrollo de canales de distribución

2. Descripción del departamento. El departamento de investigación y desarrollo se dedica principalmente a la elaboración de productos, tanto nuevas gamas de productos, como el mantenimiento de las líneas actuales de productos. Está conformado por el Gerente de Investigación y Desarrollo quien a su vez tiene varios diseñadores a su cargo, a quienes se les asignan proyectos específicos.

3. Gerente de investigación y desarrollo. El Gerente de Investigación y Desarrollo, es el encargado de coordinar los proyectos de desarrollo de nuevos productos, debe de asignar proyectos específicos a cada miembro del equipo para cumplir con los objetivos estratégicos. Antes de lanzar cualquier producto al mercado debe de ser presentado a la junta directiva. El Gerente de Investigación y Desarrollo también debe supervisar el mantenimiento de las líneas actuales de productos.

4. Perfil del gerente de investigación y desarrollo

- Creatividad
- Pasión por la calidad

5. Diseñadores. Los diseñadores están encargados de cumplir con la elaboración de productos, ya sean nuevos o mantenimiento de las líneas actuales, para el desarrollo de productos se deben basar en la investigación.

6. Perfil de diseñador

- Conocimientos y experiencia en el área culinaria gourmet.
- Pasión por la calidad
- Creatividad

7. Objetivos operacionales del departamento

- Identificar oportunidades para nuevos productos y canales
- Desarrollo de nuevos productos
- Mantenimiento de las líneas actuales de productos

8. Operaciones a realizar por el gerente de investigación y desarrollo

a. Identificar oportunidades para nuevos productos y canales. Mediante la investigación el Gerente de Investigación y Desarrollo debe actualizarse en las últimas tendencias en productos alrededor del mundo, al estar expuesto a diferentes eventos debe de aportar a la junta directiva propuestas de nuevos productos para que posteriormente puedan ser incluidos en la planificación estratégica. Es decir deben preparar el desarrollo conceptual de la idea para que posteriormente se considere en la junta directiva y se realice entonces el plan de trabajo para lanzarlo al mercado. El departamento de investigación también puede proponer nuevas maneras de llegar al cliente, es decir nuevos canales de distribución.

b. Desarrollo de nuevos productos. El desarrollo de nuevos productos es respuesta de la planificación estratégica. En la planificación estratégica a largo plazo se establecen las nuevas líneas de producción que se van a desarrollar y, por lo tanto, el Gerente de Investigación y Desarrollo debe de coordinar la investigación y desarrollo para poder conseguir estos nuevos productos. Es también parte de esta actividad, el desarrollo del proceso de elaboración de este producto. Para que posteriormente las operaciones pueden coordinar su manufactura en las franquicias de producción.

c. Mantenimiento de las líneas actuales de productos. El Gerente de Investigación y Desarrollo de encarga de la temática de los productos, como por ejemplo la semana rusa, especial de ensaladas, etc. Cada ocasión temática debe de durar una semana. El gerente comercial puede también sugerir por parte del estudio de mercado posibles temas a tomar en consideración. Por lo tanto, el Gerente de Investigación y Desarrollo debe de delegar la tarea de la elaboración de los productos para cada ocasión temática, al equipo de diseño.

Es indispensable que por cada nuevo producto en las líneas actuales se ingrese al sistema SAP el listado de materiales (ingredientes por cada receta) para que posteriormente cada franquicia de producción sepa (en base al reportes de ventas y el listado de materiales) que cantidades debe de comprar de cada material

9. Medición del departamento

a. Identificación de oportunidades de nuevos productos y canales

- Número de nuevas propuesta de productos y canales al mes.

b. Desarrollo de nuevos productos

- Número de nuevos productos presentados a tiempo y aprobados por la junta directiva

c. Mantenimiento de las líneas actuales de productos. En este caso el cliente es el que mide qué tan buenos son los productos a la venta. Para cada ocasión temática se reporta el consumo total de productos durante la semana temática. El promedio diario esperado de productos vendidos lo determina el departamento comercial de acuerdo a los reportes de ventas y éste puede variar según las campañas de publicidad en vigencia.

- $(\text{Promedio diario de productos vendidos} / \text{Promedio diario esperado de productos vendidos}) * 100\%$

J. Recursos Humanos

1. Core competencias que opera el departamento

- Desarrollo de capitales intangibles

2. Descripción del departamento. El departamento de recursos humanos se encarga de mantener todas las prestaciones a los trabajadores, tanto de las instalaciones físicas como de incentivos económicos. El departamento de recursos humanos también debe de atender la selección del personal, y para ello es necesario que se utilicen técnicas más subjetivas y afinadas, es decir no contratar únicamente por lo que se observa en el currículum, es necesario conocer las aptitudes del solicitante para saber si es el candidato idóneo.

Las personas son la clave para el éxito o fracaso de una empresa, las personas que entran a trabajar a una empresa influyen en los resultados deseados; es por ello la importancia de seleccionar únicamente a las personas que sean ideales para cumplir con las metas de la organización. Es aquí donde radica la importancia del departamento de recursos humanos, el crecimiento de la empresa requiere de nuevo personal y es recursos humanos el responsable de permitir el ingreso a la nueva sangre que llevara adelante la empresa. Además el departamento de recursos humanos debe de atender las condiciones ideales de trabajo y las prestaciones laborales. El departamento de recursos humanos en coordinación con el departamento de calidad debe encargarse de apoyar el desarrollo de un ambiente ideal de trabajo. El departamento está a cargo del Gerente de Recursos Humanos, quien a su vez coordina un equipo de trabajadores que apoyan los objetivos del departamento.

3. Gerente de Recursos Humanos. En cuanto al proceso de reclutamiento, al Gerente de Recursos Humanos se le informa de la junta directiva la necesidad de una contratación, entonces el gerente procede a buscar candidatos, los filtra y a los posibles candidatos aceptables les hace las pruebas y entrevistas necesarias para que entre a la empresa. El Gerente de Recursos Humanos vela por que los empleados reciban todas las prestaciones laborales que exige la ley, de igual manera que reciban las prestaciones adicionales que presta la empresa a empleados seleccionados.

Cada jefe de cocina es responsable de la contratación del equipo de cocina, por lo que el gerente de recursos humanos es el encargado de realizar el manual de contratación de equipo de cocina, y la estructura de pagos que se debe cumplir con los trabajadores, esta estructura de pagos incluye las prestaciones de ley.

En caso que el departamento de calidad lo solicitará el Gerente de Cocina puede impartir capacitaciones a los jefes de cocina.

4. Perfil del gerente de recursos humanos:

- Título de psicología industrial/recursos humanos
- Liderazgo
- Capacidad de comunicación
- Pasión por la calidad

5. Equipo de recursos humanos. El equipo de recursos humanos está desempeñando las tareas asignadas por el gerente para cumplir con los objetivos del departamento.

6. Perfil del equipo de recursos humanos

- Experiencia en psicología industrial y recursos humanos

- Pasión por la calidad
- Responsabilidad
- Capacidad de trabajar en equipo

7. Objetivos operacionales del departamento

- Reclutamiento y contratación de trabajadores
- Retención de trabajadores

8. Operaciones a realizar por el Gerente de Recursos Humanos

a. Reclutamiento y contratación de trabajadores. Una vez la junta directiva esta solicitado una nueva plaza, el Gerente de Recursos Humanos debe elaborar un perfil detallado de la persona a contratar y enviarlo a agencias de contratación, también en la página web existe la opción de subir el CV para quiere aplicar a la empresa.

Una vez teniendo las opciones que cumplen con el perfil deseado se procede a que los candidatos realicen un test para evaluar características necesarias para trabajar en la empresa. Las personas con los resultados de test deseados proceden a entrevistas y finalmente a la contratación.

El Gerente de Operaciones es el encargado de crear los test como pruebas psicosomáticas y realizar las entrevistas medir aspectos cognoscitivos del solicitante y con base en los resultados identificar los candidatos que cumplen con requisitos para ser parte de la empresa. Es necesario que el proceso de reclutamiento y contratación se haga con rapidez

b. Retención de trabajadores. En cuanto a las prestaciones sobre bonos económicos al trabajador, el gerente de recursos humanos es el encargado de notificar al departamento de tesorería sobre estos pagos.

En el caso de prestaciones laborales debe reparar en el sistema SAP para cada uno de los trabajadores, el salario base y los porcentajes que serán destinados para pagos de las prestación laborales que exige la ley.

En caso que las prestaciones sean bienes tangibles, debe solicitar al departamento de compras que se compren tales bienes.

9. Medición del departamento

a. Reclutamiento y contratación de trabajadores

- Tiempo dese que recibe la solicitud de contratación hasta que se contrata.
- El test de reclutamiento debe cumplir con conseguir la información deseada y de fácil interpretación. Los test de reclutamientos son aprobados por Gerencia General.
- Retención de trabajadores
- SAP genera un reporte de prestaciones, y aquí deben aparecer como cumplido en todo.
- Rotación de personal (número de empleados en el año/puesto de trabajo)*100%

K. Soporte técnico

1. Core competencias que opera el departamento

- Administración de capitales intangibles

2. Descripción del departamento. El departamento de sistemas se encarga de proveer de información así como de las herramientas necesarias para manipularla. Auxiliado con el equipo de cómputo, es capaz de convertir simples datos en información, debe de satisfacer las necesidades de todos los

miembros de la organización ofreciendo soluciones informáticas y el equipo necesario para su implementación.

El departamento de soporte técnico está encargado del manejo de la tecnología para la operación de la empresa. Administra por sobre todo el sistema SAP, también tiene a su cargo el manejo de los códigos de barras, el mantenimiento técnico de la página web y el hardware de la empresa.

3. Gerente de Soporte Técnico. El Gerente de Soporte Técnico es el encargado de crear nuevos reportes en el sistema SAP para atender las necesidades de cada departamento, así como del mantenimiento del sistema. El Gerente de Soporte Técnico también debe delegar actividades como el mantenimiento del equipo en la empresa, el manejo y mantenimiento del software para los códigos de barras así como el mantenimiento técnico de la página web.

4. Perfil de Gerente de Soporte Técnico

- Conocimientos en sistemas tecnológicos
- Conocimientos de administración del sistema SAP
- Liderazgo
- Pasión por la calidad

5. Equipo de soporte técnico. El equipo de soporte técnico es responsable por el mantenimiento de las computadoras, fotocopiadoras y cualquier otro equipo tecnológico en la empresa. También es encargado de documentar cualquier tarea que delegue el gerente de soporte técnico.

6. Perfil del equipo de soporte técnico

- Experiencia en el manejo de SAP
- Experiencia en el manejo de hardware y software.
- Pasión por la calidad

7. Objetivos operacionales del departamento

- Administración del sistema SAP
- Mantenimiento del sistema de código de barras
- Mantenimiento de la página web
- Mantenimiento de los equipos tecnológicos de la empresa

8. Operaciones a realizar por el Gerente de Soporte Técnico

a. Administración del sistema SAP. El Gerente de Soporte Técnico tiene a su carga el mantenimiento y administración del sistema SAP, es decir es quien programa los reportes, actualiza las versiones, etc. Todas las franquicias de producción se basan en los MRP generados por SAP para generar sus compras.

El Gerente de Soporte Técnico es el encargado de capacitar a la persona que maneje en sistema en cada una de las franquicias de producción. La capacitación la solicitaría el gerente de operaciones.

b. Mantenimiento del sistema de código de barras. El sistema de código de barras debe ir de la mano con la página web, es la herramienta que coordina las entregas de los productos. Por lo tanto cualquier mantenimiento que sea requerido es responsabilidad del Gerente de Soporte Técnico quien puede delegar esta actividad al equipo de soporte técnico.

c. Mantenimiento de la página web. La página web es el principal medio de ventas, todo lo que se refiere al diseño está subcontratado, pero lo que concierne al aspecto funcional de la página es responsabilidad del departamento de soporte técnico. Factores como la asignación de códigos de barras a los

nuevos usuarios, el manejo de tarjetas de crédito, el reporte de ventas en cada zona, etc.

d. Mantenimiento de los equipos tecnológicos de la empresa. El Gerente de Soporte Técnico debe delegar la tarea del mantenimiento de todo el hardware y software utilizados por todo el personal de la empresa. También deben administrar los planes de telefonía.

9. Medición del departamento

a. Administración del sistema SAP

- Número de reclamos por mala administración del sistema SAP en el mes
- Rapidez de la solución de problemas

b. Mantenimiento del sistema de código de barras

- Número de reclamos por mal mantenimiento del sistema de código de barras

c. Mantenimiento de la página web

- Número de reclamos por mal mantenimiento de la página web

d. Mantenimiento de los equipos tecnológicos de la empresa

- Número de reclamos por mal mantenimiento de los equipos tecnológicos de la empresa

L. Calidad

1. Core competencias que opera el departamento

- Administración y desarrollo de marca
- Desarrollo de productos
- Administración de la producción

- Administración del servicio
- Administración y desarrollo de los canales de distribución
- Administración de capitales intangibles

2. Descripción del departamento. El departamento de calidad se encarga de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, para conseguir que los empleados desempeñen al máximo. Trabaja por volver que a la organización el metido que permite a las personas que trabajan en ella, alcanzar los objetivos individuales.

El departamento de calidad vela por que todos los procesos y personal gire en torno a la calidad, es decir que estén enfocados a la satisfacción del cliente y en búsqueda de una mejora continua. Este departamento tiene a su cargo la atención del cliente, puesto que el cliente es quien marca la pauta de puntos de mejora en la organización. El departamento está en constate evaluación de los procesos internos y el flujo de información proveniente de la atención del cliente para siempre apoyar el mejoramiento. El desarrollo del capital humano y cultura organizacional, son vitales para que la empresa cumpla sus objetivos por lo que el departamento de calidad debe de velar por que estos sean implementados en toda la organización. No hay nada imposible cuando se quiere.

3. Gerente de Calidad. El Gerente de Calidad tiene que controlar los índices de desempeño de cada uno de los departamentos para identificar cuáles son los que necesitan ser mejorados. El Gerente de Calidad debe de administrar la información recibida mediante la atención al cliente para que la organización responda a las necesidades de los clientes. Es el encargado de coordinar las capacitaciones al personal y diseñar las actividades necesarias para poder difundir la cultura organizacional.

4. Perfil del Gerente de Calidad

- Pasión por la calidad
- Experiencia en procesos de mejora continua
- Liderazgo
- Pensamiento estructurado

5. Objetivos del departamento

- Implementación de la calidad en los procesos internos del negocio
- Desarrollo del capital humano
- Administración de la cultura organizacional

6. Operaciones a realizar por el Gerente de Calidad

a. Implementación de la calidad en los procesos internos del negocio. Todos los procesos internos en la empresa están documentados y están diseñados para generar valor para la empresa, estos procesos se busca que sean lineales, rastreables, enfocados al cliente, sin desperdicios, etc. El Gerente de Calidad es quien maneja estos documentos para la implementación de capacitaciones. Así como también buscar el mejoramiento continuo de estos procesos para ello realiza círculos de calidad y se basa en modelos de manufactura esbelta para siempre buscar estar mejor.

b. Desarrollo del capital humano. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. El Gerente de Calidad debe velar por el mejoramiento del capital humano por medio de capacitaciones y motivación. El departamento de calidad también provee las capacitaciones necesarias para las franquicias de producción. Las capacitaciones son de fundamental importancia para el nuevo trabajador puede realizar bien su trabajo desde el principio y también para mejorar su trabajo. Las capacitaciones pueden venir de personal interno o bien externo. En cuanto a la motivación, la empresa tiene claro que el trabajador

puede llegar muy lejos en su desempeño y un factor clave es la motivación, a siempre querer dar más y desafiarse a ser mejores. El Gerente de Calidad debe de estar atento a percibir las necesidades de los trabajadores para poder satisfacer sus necesidades y puedan hacer su trabajo mejor.

c. Administración de la cultura organizacional. La cultura organizacional de la empresa está enfocada en la satisfacción del cliente y la búsqueda de la mejora continua, la excelencia es la meta. El ambiente en el trabajo debe ser propenso para que todos den su mejor desempeño. Está claro que los trabajadores pasan más tiempo en el trabajo que en el hogar, por lo que ir a trabajar no debe de ser un pesar, más bien un disfrute, una satisfacción de poder dar todo lo que los trabajadores tienen. La cultura de la organización también enfoca sus fuerzas en hacer sentir a todos especiales, por lo que las celebraciones de cumpleaños etc. Son actividades importantes, al igual que dinámicas que enseñan sobre el trabajo en equipo.

7. Medición del departamento

- a. Implementación de la calidad en los procesos internos del negocio
 - Mejoramiento global de los índices de cada departamento

- b. Desarrollo del capital humano
 - Encuestas a los trabajadores donde evalúan varios aspectos del ambiente del trabajo, motivación, etc.

- c. Administración de la cultura organizacional
 - Se evalúa también en las encuestas al personal

M. Atención al cliente

1. Core competencias que opera el departamento

- Administración y desarrollo de marca
- Desarrollo de productos
- Administración de la producción
- Administración del servicio
- Administración y desarrollo de los canales de distribución
- Administración de capitales intangibles

2. Descripción del departamento. El departamento de atención al cliente vela por recibir toda la información proveniente del consumidor, las quejas, comentarios, sugerencias y felicitaciones. Los medios de comunicación en los que el cliente puede avocarse a la empresa son: vía telefónica, correo electrónico, a través de la página web, correo, fan page de facebook, el vendedor del centro y el repartido. El departamento de atención al cliente es quien maneja todos estos canales, desde las oficinas centrales los primeros cinco y los últimos dos, deben reportar al departamento cualquier comunicado del cliente.

3. Equipo de atención al cliente. El equipo de atención al cliente recibe todas las inquietudes del cliente y es encargado de reportarlas al gerente de calidad para que éste vele por la mejora, también se debe asegurar que el cliente reciba una respuesta de regreso en donde se le de a conocer que su opinión es tomada en cuenta. El trato con el cliente es de suma importancia por lo que el equipo debe de responder a los clientes con mucho respeto, atención y amabilidad. El equipo de atención al cliente debe mostrar empatía, interés por el cliente, trato cálido y personalizado, trato cordial y amable, solucionar de la manera más precisa y eficiente cualquier inquietud del cliente, evitar tener que hacerlo esperar.

4. Perfil de equipo de atención al cliente

- Pasión por la calidad
- Amabilidad en el trato con personas
- Experiencia en atención al cliente
- Transmitir seguridad, confianza, cuidado y capacidad.

5. Objetivos operacionales del departamento

- Atender las inquietudes de los clientes
- Documentar las inquietudes para proporcionar retroalimentación a la empresa.

6. Operaciones a realizar por el equipo de atención al cliente

a. Atender las inquietudes de los clientes. El equipo de atención al cliente debe atender los medios electrónicos como correo, página web y facebook, y de teléfono en donde el cliente se comunica con la empresa. La atención debe ser rápida, una atención total sin interrupciones, un buen saludo y despedida, demostrar energía y cordialidad, un trato natural y no robotizado, pensar con sentido común para resolver cualquier problema o en caso de no poderlo solucionar proporcionar ayuda de alguien que si pueda.

b. Documentar las inquietudes para proporcionar retroalimentación a la empresa. La comunicación del cliente sin retroalimentación para la empresa no tiene sentido, es indispensable que la empresa reaccione a las necesidades del cliente, las inquietudes del cliente son consideradas por el gerente de calidad para plantear planes de mejora continua en distintos departamentos. Las inquietudes de los clientes debe ser calificadas y el equipo debe presentar un reporte para después entregarlo al gerente de calidad. Existe un formato

estandarizado para preparar los reportes y estos deben de ser entregados semanalmente al gerente de calidad.

7. Medición del departamento

a. Atender las inquietudes de los clientes

- Se hacen grabaciones sobre algunas llamadas para evaluar el trato, al igual que las contestaciones vía correo.
- Los clientes proporcionan una calificación del servicio de atención.

b. Documentar las inquietudes para proporcionar retroalimentación a la empresa.

Los reportes deben tomar en consideración todas las llamadas o correos de los clientes, y debe ser entregados semanalmente, el Gerente de Calidad debe evaluar la calidad de los reportes.

IX. CUADRO DE MANDO OPERATIVO

Un Cuadro de Mando Operativo permite observar el desempeño de la empresa respecto a las variables operativas. El monitoreo de este debe de ser mensual, puesto que la mayoría de indicadores tienen base mensual. Los indicadores están focalizados en los objetivos operacionales de cada departamento, lo facilita la identificación de responsables de las actividades.

El cuadro de mando operativo está diseñado para monitorear tanto el desempeño de los gerentes como el equipo de cada departamento, puesto que ellos son los responsables de los resultados de obtenidos en el departamento. La política de salarios de la empresa está basada en remuneración sobre resultados, el cuadro de mando operativo es una herramienta que permite calcular el salario a devengar por cada uno de los empleados. Esta herramienta provee información valiosa para tomar decisiones en el ámbito operativo de la empresa.

Cuadro 1

Mando operativo de la empresa “Mundo Gourmet” .

Compras	Satisfacer las necesidades de compra de los distintos departamentos en cuanto a la calidad, costo y tiempo de entrega.	Calificación ponderada de las ordenes de compra ejecutadas	>95pts	85-95pts	<85pts
		Concentración de proveedores para el 80% de los artículos.	<10%	10-20%	>20%
	Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores	Evaluación de los proveedores	>95pts	85-95pts	<85pts
Finanzas	Manejo de la información financiera de la empresa	Esto será evaluado por la junta directiva	>95pts	85-95pts	<85pts
	Evaluación del impacto económico de distintos casos	Variación porcentual entre los datos reales y los pronosticados	<5%	5-10%	>10%
	Manejo de financiamiento externo a la empresa.	Evaluación del financiamiento por parte de la junta directiva.	>95pts	85-95pts	<85pts
Contabilidad	Proporcionar información financiera sobre la empresa de forma continua y orden	Calificación de los informes por el gerente financiero	>95pts	85-95pts	<85pts
	Registrar de forma clara y precisa todas las transacciones de ingresos y egres	Calificación de los informes por el gerente financiero	>95pts	85-95pts	<85pts
	Manejar la tesorería	(pagos a tiempo/pagos totales)*100%	>95%	85-95%	<85%
Investigación y desarrollo	Identificación de oportunidades de nuevos productos y canales	Numero de nuevas propuesta de productos y canales al mes.	>2	2-1	0
	Desarrollo de nuevos productos	Numero de nuevos productos presentados a tiempo y aprobados por la junta directiva	>2	2-1	0
	Manterimiento de las líneas actuales de productos	(Promedio diario de productos vendidos / Promedio diario esperado de productos vendidos) *100%	>95%	85-95%	<85%

Continuación
Cuadro 1

Departamento	Objetivos	Indicador			
			Días transcurridos desde que se aneja una		
Ope	Administrar las franquicias de producción	Calificación global de las franquicias de producción.	>95pts	85-95pts	<85pts
	Supervisar el servicio de entrega.	Calificación global del servicio de entrega	>95pts	85-95pts	<85pts
Comercial	Identificar oportunidades para nuevos productos	Numero de propuestas de nuevos productos al mes.	>2	2-1	0
	Evaluar zonas posibles para nuevas ventas	(Numero de zonas evaluadas a la fecha/numero de zonas que se deberían estar evaluadas a la fecha)*100%	>95%	85-95%	<85%
	Desarrollar Plan de Marketing	Realizar encuestas de mercado para conocer el posicionamiento de marca y evaluar si el consumidor tiene en la mente lo que se espera que tenga en la mente.	>95pts	85-95pts	<85pts
	Desarrollar y cumplir con la proyección de ventas Determinar y cumplir Presupuesto de gastos para Departamento Comercial (ventas y marketing)	(Ventas reales por mes/ventas esperadas por mes)*100 (Gastos a la fecha/gastos esperados a la fecha)*100%	>95%	85-95%	<85%
Ventas	Vender a la mayoría de centros de trabajo o estudio por zona	(Centros de trabajo o estudio que se les vende actualmente/centros de trabajo o estudio existentes en la zona)*100%	>95%	85-95%	<85%
	Vender a la mayoría de trabajadores o estudiantes en el centro	(Número promedio de almuerzos consumidos diarios/total de persona en el centro)*100%	>80%	80-70%	<70%
Mercadeo	Proporcionar información del mercado	Calificación de evaluación de estudios de mercado Duración del estudio de mercado	>95pts <15días	85-95pts 15-20	<85pts >20 días
	Realizar la publicidad y promoción de la marca	Realizar encuestas de mercado para conocer el posicionamiento de marca y evaluar si el consumidor tiene en la mente lo que se espera que tenga en la mente.	>95pts	85-95pts	<85pts
Recursos Humanos	Reclutamiento y contratación de trabajadores	Tiempo dese que recibe la solicitud de contratación hasta que se contrata. Rotación de personal (numero de empleados en el año/puesto de trabajo)*100%	<15días <5%	15-20 días 5-10%	>20 días >10%
	Retención de trabajadores	SAP genera un reporte de prestaciones, y aquí deben de aparecer como cumplido en todo.	>95%	85-95%	<85%
Soporte técnico	Administración del sistema SAP	Numero de reclamos por mala administración del sistema SAP	<2	2-3	>3
	Mantenimiento del sistema de código de barras	Rapidez de la solución de problemas del sistema de código de barras	<1día	1-2 días	>2 días
	Mantenimiento de la página web	Numero de reclamos por mal mantenimiento de la página web	<2	2-3	>3
	Mantenimiento de los equipos tecnológicos de la empresa	Numero de reclamos por mal mantenimiento de los equipos tecnológicos de la empresa	<2	2-3	>3
Calidad	Implementación de la calidad en los procesos internos del negocio	Mejoramiento global de los índices de cada departamento	>95%	85-95%	<85%
	Desarrollo del capital humano	Encuestas a los trabajadores donde evalúan varios aspectos del ambiente del trabajo, motivación, etc.	>95pts	85-95pts	<85pts
	Administración de la cultura organizacional	Se evalúa también en las encuestas al personal	>95pts	85-95pts	<85pts
Atención al cliente	Atender las inquietudes de los clientes	Se hacen grabaciones sobre algunas llamadas para evaluar el trato, al igual que las contestaciones vía correo. Los clientes proporcionan una calificación del servicio de atención.	>95pts >95pts	85-95pts 85-95pts	<85pts <85pts
	Documentar las inquietudes para proporcionar retroalimentación a la empresa	Los reportes deben de tomar en consideración todas las llamadas o correos de los clientes, y debe de ser entregados semanalmente, el gerente de calidad debe de evaluar la calidad de los reportes.	>95pts	85-95pts	<85pts

X. IMPACTO ECONÓMICO DE LA PROPUESTA DE MANUAL DE OPERACIONES

El manual de operaciones debe contribuir positivamente a la rentabilidad de la empresa. En este capítulo se pretende hacer un estudio económico en el que se compruebe dicho beneficio a la empresa. El estudio económico tiene como objetivo demostrar la rentabilidad de la empresa. El estudio proyectará al año 2014, pues para este año se tiene previsto poder implementar toda la estructura orgánica y los presupuestos presentados en esta propuesta. Se evaluarán únicamente los resultados para un año, puesto que en los años próximos se espera que la empresa tenga un crecimiento en ventas, y por lo tanto basta comprobar que en el 2014 los resultados son positivos, para evaluar los resultados de esta propuesta de manual de operaciones. Si las ventas aumentan, los presupuestos aumentan proporcionalmente y la estructura orgánica puede aumentar o no, pero los márgenes de contribución se mantienen aumentan. Para poder proyectar la rentabilidad primero se detallan los costos operativos de la empresa, estos costos se determinan según lo planteado en el manual de operaciones en cuanto a empleados y presupuestos. Seguido de esto se elabora un estado de resultados proyectado para poder observar las utilidades. Por último se realiza un análisis de sensibilidad sobre el estado de resultados para ver los posibles escenarios según variaciones en las ventas.

A. Determinación de salarios

Para determinar los salarios esperados, se utilizaron los salarios promedios obtenidos de en el año 2011 basados en los resultados de la encuesta Sistema Empresarial de Información Salarial (SEIS) que elaboró la consultora PriceWaterhouseCoopers (PwC). La encuesta salarial abarcó a un grupo de 102 empresas, de las cuales 54 empresas nacionales y 48 compañías multinacionales que operan en Guatemala. De las empresas que formaron parte

del estudio 36 son empresas de servicios, 25 industrias, 23 del sector comercial, 10 agroindustriales y 8 financieras. Los salarios con base en planillas.

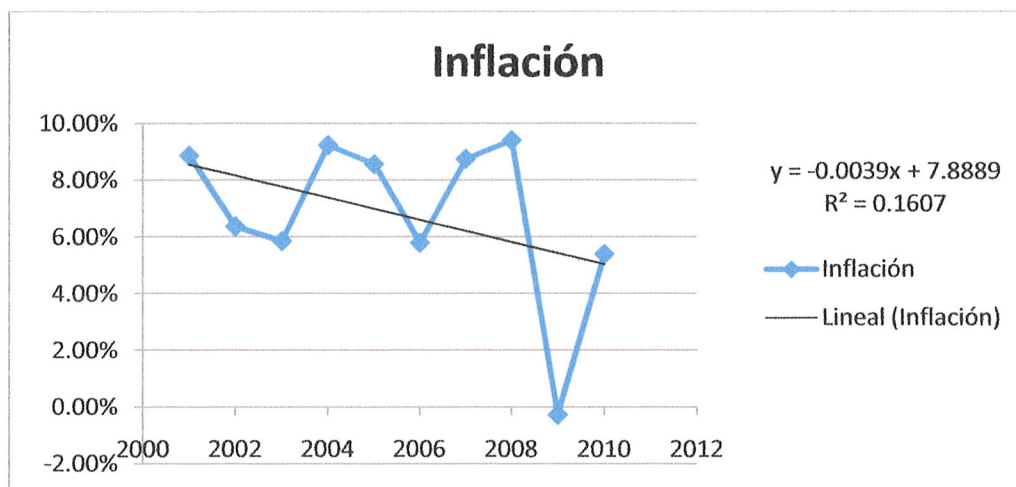
Luego se proyectó la inflación esperada en los próximos años mediante una regresión lineal utilizando la inflación de años anteriores. Para calcular la inflación de los años anteriores se consideró la variación de precios al consumidor de diciembre del año previo hasta diciembre del año siguiente. Los precios al consumidor fueron obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Índice de precios al consumidor empalmado base diciembre 2000, a nivel República años 1983-2011

Cuadro 2
Inflación en el período de 2001-2010.

Datos	
Año	Inflación
2001	8.87%
2002	6.36%
2003	5.85%
2004	9.23%
2005	8.57%
2006	5.79%
2007	8.75%
2008	9.40%
2009	-0.28%
2010	5.39%

Los datos presentados anteriormente fueron graficados y se obtuvo la ecuación de regresión lineal.

Gráfico 3
Comportamiento de la inflación en periodo de 2001-2010
y cálculo de la regresión lineal.



Al utilizar la ecuación de regresión lineal: $y = -0.0039x + 7.8889$ se calculó la inflación esperada para los próximos años. La regresión lineal tiene un ajuste de 0.1607, este ajuste es malo puesto que se recomienda que para tener credibilidad el ajuste debe ser mayor a 0.8. Sin embargo la inflación es un valor independiente de los años, no hay una relación entre el año y la inflación obtenida. Los datos de inflación esperada, son datos aproximados pero no se asegura que cumplan con exactitud.

Cuadro 4
Inflación esperada en el periodo 2011-2014

Proyección	
Año	Inflación
2011	4.60%
2012	4.21%
2013	3.82%
2014	3.43%

Para calcular los salarios promedios en el mercado para el año 2014 se tomo como base los salarios promedios de año 2011 según los resultados de la encuesta Sistema Empresarial de Información Salarial (SEIS) que elaboró la consultora Price Waterhouse Coopers (PwC). Posteriormente considerando la inflación esperada para los próximos años se calcularon los salarios promedios para el año 2014.

Cuadro 4
Salarios promedios para el año 2014

	Año 2011	Año 2014
Cargo	Sueldo	Sueldo
Alto (gerencia general)	28,226.00	33,278.37
Medio (gerencia)	12,804.00	15,095.88
técnico y administrativo	5,093.00	6,004.63

Todo el personal de la empresa “*Mundo Gourmet*” trabaja facturando a la empresa por servicios profesionales, no están bajo planilla. Se escogió que los empleados facturen bajo servicios profesionales puesto que sus salarios devengados cada mes son variables. Además la empresa prefiere otorgar bonificaciones en vez de pagar las prestaciones laborales y así el empleado decide cómo invertir estas bonificaciones. El equipo de ventas recibe la remuneración directamente proporcional a las ventas, el resto de los empleados reciben la remuneración en base a los resultados. Una política de remuneración por resultados debe ofrecer al empleado la oportunidad de ganar más dinero, que si trabajara bajo un salario fijo. Un salario fijo ofrece al empleado una mayor seguridad. Por ello el salario máximo que puede devengar cada uno de los empleados es 15% más elevado que el salario promedio en el mercado. Sin embargo no se espera que los empleados alcancen sus objetivos al 100% todos los meses. Se espera que el 80% de los meses alcancen sus objetivos al 100%

y el 20% de los meses alcancen sus objetivos al 80%. Además de un salario más atractivo, el empleado puede recibir bonificaciones anuales de hasta el 20% de sus ingresos anuales.

Cuadro 5
Salarios para los empleados de “*Mundo Gourmet*”

Cargo	Año 2014	
	Mundo Gourmet	
	Sueldo máximo	sueldo promedio
Alto (gerencia general)	38,270.12	36,739.32
Medio (gerencia)	17,360.26	16,665.85
técnico y administrativo	6,905.33	6,629.11

Para calcular el número de empleados en la organización se consideran los puestos de trabajo mencionados en el manual de operaciones para cada uno de los departamentos. Posteriormente se clasifican los empleados según la manera de remuneración. Finalmente con base en los salarios de la empresa “*Mundo Gourmet*” se calcula los salarios anuales y las bonificaciones de los empleados sin incluir el equipo de ventas puesto que la remuneración para ellos depende directamente de las ventas. Los gastos de ventas se detallan posteriormente.

Cuadro 6
Gastos anuales de salarios en la organización

Departamento	Personal		
	Gerentes Altos	Gerentes Medios	personal técnico y administrativo
Gerencia general	1		1
Operaciones		1	2
Comercial		1	
Ventas			4
Mercadeo			3
Compras			1
Finanzas	1		
Contabilidad		1	1
Investigación y Desarrollo		1	2
Recursos Humanos		1	
Soprote Técnico		1	1
Calidad		1	1
Atención al Cliente			2
Total	2	7	18
Total de empleados	27		15432.09877
Empleados con sueldos variables según ventas	4		
Empleados con sueldos según objetivos	23		
Sueldos anuales según objetivos	Q 3,395,365.90		
Bonificaciones anuales	Q 679,073.18		

B. Determinación de presupuestos por departamento

Los presupuestos de cada departamento se hacen según la demanda esperada para ese año. El fin es conseguir una orientación esbelta, es por eso que el presupuesto de cada departamento corresponde a un porcentaje sobre las ventas esperadas del año.

a. Determinación de la demanda esperada para el año 2014

- **Franquicias de producción para el 2014**
- Próceres: capacidad hasta 2,500 almuerzos/refacciones diarias
- Zona 11: capacidad hasta 2,500 almuerzos/refacciones diarias
- **Posibles ventas por zona**

- Próceres: zona pradera (5,000 trabajadores), telefónica (200 trabajadores), Europlaza (2,000 trabajadores), otros (1,000 trabajadores)
- Zona 11: 3M Guatemala (350 trabajadores), Isuzu (400 trabajadores), canal 27(100 trabajadores), Fogel (300 trabajadores) Bayer (300 trabajadores), CUM Centro Universitario de Medicina de la Universidad San Carlos (100 trabajadores, 500 estudiantes), oficinas Tikal futura (1,000 trabajadores), otros (1,000)
- **Total de posibles consumidores: 12,250 personas.**
- Total de posibles centros de trabajo o estudios: 11 centros de estudio o trabajo (3M y canal 7 están en el mismo edificio)

C. Tendencias de consumo de alimentos

Según el estudio de tendencias de clientes en Latinoamérica realizado por la empresa Nielsen en el año 2010, el crecimiento de soluciones convenientes para el consumidor ha creció exponencialmente. En el área de alimentos, las comidas que ya vienen preparadas han sido un éxito. Hoy en día los trabajadores prefieren comprar el almuerzo en vez de prepararlo ellos mismos. Las comidas que implican no tener que salir del área de trabajo son una comodidad para el trabajador puesto que ahorran tiempo y dinero.

El estudio también muestra que el sobre peso y la obesidad es una preocupación mundial. La sociedad está buscando llevar un estilo de vida más saludable para verse y sentirse bien. La tendencia de los productos desarrollados para el mercado latinoamericano son productos light, saludables y nutritivos. Algunos datos:

- En Colombia la cadena más importante de gimnasios crecieron un 3400% en 10 años.

- En Colombia el 68% de la población adulta prefiere comidas que los ayuden a verse bien (77% de las mujeres y 59% de los hombres).
- En Colombia el 26% de la población en la ciudad esta en dieta.

D. Cálculo de la demanda diaria según por cada producto

a. La empresa comercializa tres productos:

- Almuerzo A: son almuerzos con porciones grandes. Las recetas de los almuerzos son inspiradas en cocinas internacionales. El almuerzo incluye una carne, proteínas, verduras, sopa, ensalada, postre, pan y bebida.
- Almuerzos B: contienen los mismos ingredientes que los almuerzos A pero las porciones son más pequeñas.
- Refacciones: las refacciones incluyen, un bocado salado, un bocado dulce y bebida.

Para el cálculo de ventas anuales, se considera que los productos van a ser consumidos de lunes a viernes, los 12 meses del año.

El costo de los productos es el costo que se paga por producto a la franquicia de producción. Este costo incluye los ingredientes, la preparación de los productos, el empaque, las calcomanías y cubiertos. Los costos de los productos para el año 2014 se obtienen considerando los costos del año 2012 y la inflación esperada para el 2014

Cuadro 7

Precio de venta y costos de los distintos productos

Año 2012			
Productos		precio de venta	costo
Almuerzos A	Q	35.00	Q 23.50
Almuerzos B	Q	28.00	Q 19.00
Refacciones	Q	27.00	Q 19.00

Cuadro 8
Proyección de ventas para el año 2014

Año 2014							
Productos	precio de venta		costo		ventas diarias promedio		distribución de ventas
Almuerzos A	Q	39.01	Q	26.19	1,600	Almuerzos A	37%
Almuerzos B	Q	31.20	Q	21.17	1,500	Almuerzos B	30%
Refacciones	Q	30.09	Q	21.17	1,200	Refacciones	25%
Ventas anuales esperadas para 2014					Q		34,878,098.03

b. Elaboración de los presupuesto de la organización. Para la proyección del costo de la logística, se tomó como base la cotización de la empresa Mail Post Express y se proyectó el costo del servicio para el año 2014. El costo del servicio se descompone, según la empresa Mail Post Express en: 35% costo del combustible y 65% costo de activos y salarios. Para proyectar el incremento del precio del combustible se analizó la variación esperada del precio del petróleo considerando los precios altos de cada año. Para determinar los valores de los años 2012 y 2014 se interpolaron mediante una regresión lineal de los valores del precio del combustible en los años 2010 y 2015.

Cuadro 9
Proyecciones del precio del petróleo crudo hasta el año 2025

Proyecciones del precio del petróleo crudo hasta el año 2025				
escenario	2010	2015	2020	2025
De Referencia	25	26.75	28.5	30.31
Precios Altos	37	40.67	44.33	48
Precios bajos	20.99	20.99	20.99	20.99

fuentes: Annual Energy Outlook 2005 del EIA

Cuadro 10
Cálculo del costo total de logística para el año 2014

Cálculo del costo total de logística para el año 2014		
Cotización año 2012		
Costo mensual por repartir a cada centro de trabajo o estudio	Q3,000.00	
Costos debidos al combustible	35%	Q 1,050.00
Costos debidos a activos y salarios	65%	Q 1,950.00
Fuente: Mail Post Express (Proveedor de transporte de la Empresa Mundo Gourmet)		
Costo del combustible para el año 2012	26.468	
Costo del combustible para el año 2014	27.936	
Incremento en el combustible	5%	
proyección de costos de transporte para el año 2014		
costos debidos al combustible	Q 1,105.18	
costos debidos a activos y salarios	Q 2,274.48	
Costo mensual por repartir a cada centro de trabajo o estudio	Q 3,379.66	
Centros de trabajo y estudio proyectados para el año 2014	11	centros
costo total de logística para el año 2014	Q446,114.61	

El presupuesto de cada departamento se calcula en base a las ventas esperadas del año y porcentaje representativo para cada actividad. Los porcentajes asignados para cada departamento se asignaron por criterio propio, otorgándole una mayor ponderación a aquellas actividades que se consideran valiosas según los core competencias planteados al inicio de este trabajo. La ventaja de usar este método para la asignación de presupuestos es que los presupuestos pueden ser modificados según el comportamiento de la demanda. Si la demanda real supera la demanda esperada en un 10% se pueden incrementar los presupuestos en un 10%. De igual manera si la demanda real disminuyera. De esta manera se asegura que la operación de la empresa esté alienada al mercado.

Cuadro 11
Presupuesto de gastos por departamento

Departamento	Actividad	Presupuesto	
		% sobre ventas esperadas	Presupuesto
Operaciones	Viáticos	0.07%	Q 24,414.67
	logística	1.3%	Q 446,114.61
Ventas	viáticos	0.2%	Q 69,756.20
	comisiones	0.50%	Q 174,390.49
	bonificaciones de ventas	0.20%	Q 69,756.20
Mercadeo	investigación de mercado	1.0%	Q 348,780.98
	plan de marketing	1.0%	Q 348,780.98
Investigación y desarrollo	investigación y desarrollo	1.0%	Q 348,780.98
Soporte técnico	reparaciones de equipo	0.07%	Q 24,414.67
	mantenimiento sistema SAP	0.20%	Q 69,756.20
Calidad	capacitaciones externas	0.5%	Q 174,390.49
	asesorías profesionales	0.5%	Q 174,390.49
Otros	Gastos de oficina	0.50%	Q 174,390.49
	TOTAL	6.95%	Q 2,423,702.77

E. Estado de resultados proyectado

El estado de resultado proyectado toma en consideración todos los gastos de salarios y presupuestos planteados anteriormente. Así como la demanda esperada. Además del estado de resultado, se adjuntan los márgenes correspondientes. Estos márgenes se espera se mejores en los próximos años, mediante optimización de costos. Dado que el margen neto es de 13% la empresa debe de mantenerse en el régimen del 31% sobre utilidades.

Cuadro 12

Estado de resultados proyectado para el año 2014

Estado de resultados proyectado para el año 2014	
Ingresos	Q 34,878,098.03
Costos	Q (23,778,089.84)
Utilidad bruta	Q 11,100,008.19
Gastos	
Salarios y bonificaciones	Q (4,074,439.08)
Presupuesto	Q (2,423,702.77)
Utilidad neta	Q 4,601,866.35
Impuestos	Q (1,426,578.57)
Utilidad después de impuestos	Q 3,175,287.78

Margen bruto	32%
Margen neto	13%
Margen después de impuestos	9%

F. Análisis de sensibilidad

En el siguiente análisis de sensibilidad se pretende evaluar los resultados obtenidos si en la empresa existe variación en la demanda esperada. Se analiza el caso en que la demanda real sea 10% menor a la demanda esperada y el caso en el que la demanda real sea 10% mayor a la demanda esperada. El análisis se evalúa mediante los resultados en el estado de resultados proyectado para el año 2014. En cuanto a lo que se refiere a salarios, los salarios están amarrados a los resultados de la empresa, y las ventas en la empresa son un factor que afecta los salarios en general. Los salarios del personal exceptuando ventas, se ven afectados de un 5%-15% por las ventas anuales. Por lo tanto para una variación de +/- 10% en las ventas tiene una variación de +/- (0.5%-1.5%) en el total de salarios. Para evaluar los distintos casos se toma que en promedio una variación de +/- 10% en ventas conlleva a una variación de +/- 1% en los salarios. Esta variación se puede considerar despreciable sin embargo

para estos casos si se utiliza para poder conseguir resultados lo más semejantes a lo que podría ser la realidad. De lo anterior se puede decir que los salarios se consideran como un gasto fijo en el período de un año, por lo que vale la pena analizar el punto de equilibrio. Para calcular el punto de equilibrio se considero el total de salarios y bonificaciones en el año, además se considero que al estar en el régimen de 31% sobre utilidades, por más que las utilidades sean cero hay que pagar el 3% sobre el 31% de ventas. Este total se dividió por el margen bruto para conseguir la cantidad de ventas necesarias para cubrir los compromisos con los empleados. Dado que se conoce la distribución de las ventas en distintos productos, se calculo el punto de equilibrio especificando las ventas diarias de cada producto.

En cuanto a la elaboración de los presupuestos, estos están directamente proporcionados a la demanda esperada. Sin embargo pueden ser ajustados en el tiempo mediante el factor: $(\text{demanda real}/\text{demanda esperada}) * 100\%$, el cual puede ser calculado mensualmente. Este ajuste es reactivo y no proactivo, puesto que evalúa después de que ya se incurrieron en los gastos del mes por lo tanto si la demanda real disminuye de la demanda esperada el gasto del mes estuvo sobre valorado pero se puede corregir el del mes siguiente. De igual manera si la demanda real está por la esperada, el gasto del mes está subvaluado y los próximos meses pueden ser ajustados al crecimiento. Cualquiera que fuera las situaciones, por cada mes en que existe variación en la demanda real sobre la esperada, los presupuestos reales se desvían de los presupuestos esperados en la siguiente proporción: $(1/12)\% * (\text{demanda real}/\text{demanda esperada}) * 100\%$ Especificando el caso de variaciones en la demanda real sobre la esperada de $\pm 10\%$, la variación de por cada ajuste es de $\pm 0.833\%$. Suponiendo que el ajuste se hace se hace tres veces al año el presupuesto real se desvía un $\pm 2.5\%$ del presupuesto planificado. Entonces si la demanda aumenta un 10% el presupuesto real va a ser -2.5% del presupuesto

sobre la demanda real. De igual manera si la demanda disminuye un 10% el presupuesto real va a ser 2.5% más elevado del presupuesto sobre la demanda real.

G. Análisis de sensibilidad en el caso de que la demanda real sea 10% menor a la demanda esperada.

Cuadro 13

Estado de resultados proyectado para el año 2014 analizando el caso en que la demanda real sea 10% menor a la demanda proyectada.

demanda real 10% por debajo de demanda esperada		
Estado de resultados proyectado para el año 2014		
Ingresos	Q	31,390,288.23
Costos	Q	(21,400,280.86)
Utilidad bruta	Q	9,990,007.37
Gastos		
Salarios y bonificaciones	Q	(4,033,694.69)
Presupuesto	Q	(2,241,925.06)
Utilidad neta	Q	3,714,387.62
Impuestos	Q	(1,151,460.16)
Utilidad después de impuestos	Q	2,562,927.46

Margen bruto		32%
Margen neto		12%
Margen después de impuestos		8%

punto de equilibrio para cubrir salarios Q 13,591,841.40

distribución de ventas	Producto	ventas diarias promedio
37%	Almuerzos A	540
30%	Almuerzos B	544
25%	Refacciones	471

En el estado anterior se observa que a pesar que las ventas reales sean un 10% menos a las esperadas, la empresa sigue siendo rentable. Además basta con atender a menos de la mitad de la demanda proyectada para cubrir los salarios de los empleados.

El margen neto se ve afectado en comparación al estudio en el que la demanda esperada es igual a la demanda real, puesto que el presupuesto estuvo sobre estimado en algunos meses.

a. Análisis de sensibilidad en el caso de que la demanda real sea 10% mayor a la demanda esperada.

Cuadro 14

Estado de resultados proyectado para el año 2014 analizando el caso en que la demanda real sea 10% mayor a la demanda proyectada.

demanda real 10% por encima de demanda esperada	
Estado de resultados proyectado para el año 2014	
Ingresos	Q 38,365,907.84
Costos	Q (26,155,898.82)
Utilidad bruta	Q 12,210,009.01
Gastos	
Salarios y bonificaciones	Q (4,115,183.47)
Presupuesto	Q (2,605,480.47)
Utilidad neta	Q 5,489,345.07
Impuestos	Q (1,701,696.97)
Utilidad después de impuestos	Q 3,787,648.10

Margen bruto	32%
Margen neto	14%
Margen después de impuestos	10%

punto de equilibrio para cubrir salarios Q 14,051,735.63

distribución de ventas	Producto	ventas diarias promedio
37%	Almuerzos A	559
30%	Almuerzos B	563
25%	Refacciones	486

Es evidente que las ventas aumentan la utilidad también aumenta, el margen bruto se conserva puesto que los costos de producto no se ven afectados con una variación del 10% en ventas, si la variación fuese de mayor es probable que los costos si se vieran afectados puesto que no se conseguirían economías de escala en el abastecimiento de materia prima.

En cuanto al punto de equilibrio es bastante parecido al escenario pesimista planteado anteriormente, esto se debe a que la variación en salarios entre un escenario y otro es mínima, dado que los salarios no dependen en su totalidad de las ventas. El margen neto aumentó puesto que hubo meses en que el presupuesto de la empresa estaba sub evaluado, luego se ajustó.

XI. CONCLUSIONES

El manual de operaciones propuesto garantiza la satisfacción del cliente puesto que está enfocado al cliente. El servicio, los productos, la capacidad de respuesta, la apreciación de la marca, etc. Están enfocados en satisfacer y superar las necesidades de los consumidores. Además se cuenta con el departamento de calidad para los procesos internos, que responden a las inquietudes de los clientes.

El manual de operaciones propuesto está diseñado de tal manera en que los objetivos de toda la organización están alienados. Cada departamento tiene claro a que core competencias se atribuyen sus operaciones.

Mediante la implementación de la cultura organizacional enfocada en la calidad y la satisfacción del cliente y el estudio de procesos se logra una mejora continua. Además la implementación de índices permite tener una perspectiva global de la empresa para una mejor administración e identificación de oportunidades de mejora. Es claro que lo que no se puede medir no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede administrar.

Si el manual se implementa en el año 2014, la empresa tendrá resultados económicos positivos, aun si las ventas esperadas disminuyen un 10% sobre las ventas pronosticadas.

XII. RECOMENDACIONES

Los core competencias son respuesta a los factores que generan valor en la empresa. El valor agregado de la empresa viene de identificar que aprecia el consumidor, es decir como generamos valor al consumidor. El estudio de cómo generamos valor a la empresa se realizó mediante focus groups, encuestas, entrevistas, degustaciones e investigación, sin embargo no es parte del alcance del este trabajo. Sería interesante ampliar el alcance de este trabajo para poder observar la correlación que existe desde lo que el cliente percibe como valor hasta las operaciones que cada trabajador en la empresa. En este trabajo tampoco se le dio mucho enfoque en la cadena de suministro, que es vital para plantear la cadena de valor. En fin se recomienda hacer el análisis del valor agregado.

El tema de las franquicias de producción se presta para elaborar una tesis completa, puesto que las aplicaciones son enormes y los argumentos que las apoyan también.

Agregar la planificación estrategia se realiza e base los core competencias, la situación actual de la empresa y el entorno. Se recomienda elaborar la planificación estrategia a largo mediano y corto plazo, involucrando las operaciones de cada uno de los departamentos. Posteriormente elaborar un cuadro de mando integral en donde este plasmada la visión de la empresa y se puede evaluar el desempeño de la estrategia.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

- Butteriss, Margaret. 2000. *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. 2ª ed. México, Gestión. 360 pag
- Brigham, Eugene y Houston Joel. 2005 *Fundamentos de Administración Financiera*. 10ª ed. México. Thomson internacional. 831 págs
- Bygrave, William y Zacharkis, Andrew. 2004. *The portable MBA in entrepreneurship*. 3a ed. Estados Unidos, Jhon Wiley & sons, Inc. 494 págs.
- Chopra, Sunil y Meindl, Peter. 2008. *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. 3ª ed. México, Pearson educación. 552 págs.
- Denison, Daniel 1991 *Cultura Corporativa*. 1ª ed. Colombia Legis, 238 pag.
- Domènec Gilabert, Executive Manager Michael Page International, 21 de octubre del 2010. "Organigrama de un departamento financiero". Revista electrónica Magazine. www.contablesyfinancieros.com. Guatemala 20 de julio del 2011
- Foro internacional de Marketing. *Por qué fracasan las empresas*. <http://pyme.net.uy>
- Idalberto Chiavenato. 1993. *Administración de Recursos Humanos*. 1ª ed. Mc Graw-Hil, México, 578 págs
- Instituto nacional de estadística (INE). 2011. *Índice de precios al consumidor empalmado base diciembre 2000, a nivel república años 1983-2011*. Guatemala
- Mora, Luis Aníbal. 2008. *Indicadores de gestión logística, KPI Indicadores claves del desempeño logístico*. 2ª ed. Colombia, Ecoe ediciones. 129 págs.
- The Global Entrepreneurship Monitor. *GEM 2009 Global Report* <http://www.gemconsortium.org>

- The Nilsen Company.2010. *The latin America consumer trend*. 5th retail supply expo & conference, Antigua Guatemala. Agexport Guatemala
- The Nilsen Company.2010. *Tendencia de consume masivo Julio 2010*. 5th retail supply expo & conference, Antigua Guatemala. Agexport Guatemala
- Price Waterhouse Coopers (PwC). 2011. *Sistema Empresarial de Información Salarial (SEIS)*. Guatemala
- The Nilsen Company.2010. *Consumo en centroamerica*. 5th retail supply expo & conference, Antigua Guatemala. Agexport Guatemala
- U.S Energy Information Administration (EIA).2005. *Annual Energy Outlook 2005*. Estados Unidos.
- William B. Werther Jr., Keith davis. 2000. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5^a ed. México. 577 pags.

XIV. APÉNDICES

1. Formato de evaluación de franquicias de producción

Formato de evaluación de franquicias de producción			
Nombre del evaluador:			
Franquicia evaluada:			
Fecha:			
Rango de puntuación			
	mínimo	máximo	puntuación
Higiene	0	10	
Presentación de los almuerzos	0	20	
Tiempos de producción	0	15	
Eficiencia en costos	0	15	
Cumplimiento de las recetas	0	15	
Cumplimiento de las cantidades	0	10	
Comprar a los proveedores predeterminados	0	5	
Motivación del personal	0	10	
TOTAL			
Comentarios generales:			



2. Formato de evaluación de servicio de entrega

Formato de evaluación del servicio de entrega			
Nombre del evaluador:			
Proveedor evaluado:			
Fecha:			
Rango de puntuación			
	mínimo	máximo	puntuación
Puntualidad en la entrega	0	20	
Presentación de los almuerzos	0	20	
Presentación de los empleados	0	15	
Amabilidad de los empleados	0	15	
Entregas a los consumidores correctos	0	15	
Cumplimiento con el tiempo de entrega	0	15	
			100
TOTAL			<input type="text"/>
Comentarios generales:			



3. Formato de evaluación de proveedores


Estimados Proveedores, ustedes son para nosotros socios de negocio. Bajo un enfoque de cadena de suministro eficiente, buscamos siempre establecer acuerdos en que ambos nos veamos beneficiados. Con el fin de siempre mantener una excelente relación, agradecemos nos evalúen como socios suyos.



Formato de evaluación de proveedores

Empresa evaluadores:			
Comprador que le atiende:			
Fecha:			
Rango de puntuación			
	mínimo	máximo	puntuación
Cumplimiento de pagos	0	30	
Atención del comprador que les atiende	0	30	
Calidad de los acuerdos	0	20	
Calidad del precio que nos ofrecen	0	20	
TOTAL			
Comentarios generales:			

4. Patente de comercio de empresa



Patente de Comercio de Empresa

**REGISTRO MERCANTIL DE LA REPUBLICA
GUATEMALA, C. A.**

No. 139471 -01/11

La Empresa Mercantil

MUNDO GOURMET

Fue inscrita bajo el número de Registro 582244 Folio 328 Libro 544 de Empresas Mercantiles

Número de Expediente 39408 - 2011 Categoría UNICA

Dirección Comercial 8VA. AVENIDA 3-19, ZONA 1, MIXCO, GUATEMALA

Objeto COMPRA, VENTA, COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE CONSUMO. COMPRAR, VENDER, TRANSFERIR, PERMUTAR, HIPOTECAR, ENAJENAR, PRENDAR, TRANSFORMAR BIENES MUEBLES E INMUEBLES Y OTROS QUE ESTIPULA LA ESCRITURA CONSTITUTIVA

Fecha de Inscripción 18 de AGOSTO de 2011

Nombre Propietario (s) NORARI SOCIEDAD ANONIMA


Nacionalidad GUATEMALTECA Documento de Identificación *****

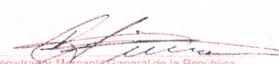

Extendida en *****

Dirección de Propietario 8VA. AVENIDA 3-19 ZONA 1 VILLA DE MIXCO, MIXCO, GUATEMALA

Clase de Establecimiento SOCIEDAD MERCANTIL Representante ADMINISTRADOR UNICO Y REP. LEGAL


Fecha de emisión de esta Patente: 18 de AGOSTO de 2011.

HECHO POR:  JAKEDINA JOHANA HERNANDEZ ORTEGA / 1171021


Registador Mercantil General de la Republica
 Lic. César Augusto Sierra Méndez
Registador Mercantil - Auxiliar

NOTA: Esta patente deberá ser colocada en lugar visible.

5. Patente de comercio de sociedad



Patente de Comercio de Sociedad

**REGISTRO MERCANTIL DE LA REPUBLICA
GUATEMALA, C. A.**

No. 30428 -01/11

La Sociedad

NORARI SOCIEDAD ANONIMA

Fue inscrita bajo el número de Registro 92940 Folio 618 Libro 187 de Sociedades

Expediente 3990 - 2011 Nacionalidad GUATEMALTECA

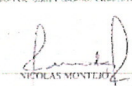
Inscripción Provisional 21 de EBRERO de 2011

Inscripción Definitiva 11 de AGOSTO de 2011


Dirección de la Entidad 8VA. AVENIDA 3-19 ZONA 1 VILLA DE MIXCO, MIXCO, GUATEMALA

Objeto COMPRA, VENTA, COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO, COMPRAR, VENDER, TRANSFERIR, PERMUTAR, HIPOTECAR, PRENDAR, GRAVAR, ENSAYAR, TRANSFORMAR BIENES MUEBLES E INMUEBLES, INCORPORAR MEJORES DE CUALQUIER TIPO A ESTOS Y EN CUALQUIER FORMA DISPONER DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES DARLOS EN ARRENDAMIENTO Y OTROS QUE CONSTAN EN LA ESCRITURA SOCIAL.

Fecha de emisión de esta Patente: 11 de AGOSTO de 2011

HECHO POR:  NICOLAS MONTELEONE

Pago realizado según Rolito No: 1159442


Registador Mercantil General de la Republica
 Lic. César Augusto Sierra Méndez
Registador Mercantil - Auxiliar

NOTA: Esta patente deberá ser colocada en lugar visible.