

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO, MERCADEO Y EL ÁREA OPERATIVA PARA LA
EMPRESA PANA VIEJA S.A.**

**Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para
optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de
Empresas**

**ERICK CASCANTE HERNÁNDEZ
VERÓNICA ALPÍZAR GUTIÉRREZ
SHARON SANDÍ MARTÍNEZ**

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2024

Dedicatoria

Dedicado este trabajo a Dios, quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor han estado conmigo hasta el día de hoy. Sin Él nada sería posible. A mi familia por toda su comprensión y apoyo.

Verónica Alpízar

Dedico este trabajo a mi esposa Titi y a nuestra hija, Alena. Su amor, comprensión y apoyo constante han sido mi mayor motivación a lo largo de este trayecto. A mis padres, cuyo amor y sabiduría han sido mi soporte en momentos de incertidumbre y mi guía en la oscuridad. Este trabajo también está dedicado a ustedes, por ser mi fuente de fortaleza y esperanza.

Erick Cascante

Dedico este trabajo a Dios por colocarme en el momento y lugar correcto, a Enrique Álvarez por siempre creer en mí y a mis sobrinos para que sea un ejemplo de que todo se puede lograr con esfuerzo y perseverancia.

Sharon Sandí

Agradecimientos

A los profesores Óscar Aguilar y Alejandra López por todo el apoyo durante este proceso, por el tiempo invertido y aprendizaje compartido.


A Ignacio Benavides y Jessica Hernández, de la empresa Casa Vieja, por confiar en nosotros para la realización de esta investigación y por permitirnos conocer y sentirnos parte de su negocio.

A la Universidad de Costa Rica y al Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas por todo el aporte académico que brindaron herramientas para nuestro desarrollo profesional.


A nuestros familiares y seres queridos, gracias por ser nuestro apoyo durante la finalización de esta etapa académica.

Un aplauso para cada miembro de este equipazo por su entrega, responsabilidad y dedicación que hicieron magia en esta aventura ¡Son unos *cracks*!

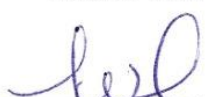
“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas.”



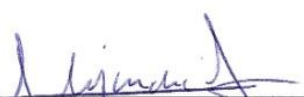
Dra. Laura Montero Corrales
Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado




Dr. Óscar Ney Aguilar Rojas
Profesor Guía




M.Sc. Jessica Hernández Vargas
Lectora




M.B.A. Alejandra María López Rosales
Lectora




M.Sc. Alexander Fernández Garita
Representante del Director
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas



Erick Cascante Hernández
Sustentante



Verónica Alpízar Gutiérrez
Sustentante



Sharon Sandí Martínez
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
HOJA DE APROBACIÓN	IV
TABLA DE CONTENIDO	V
RESUMEN	XII
LISTA DE CUADROS	XIII
LISTA DE FIGURAS.....	XIV
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XVII
AUTORIZACIÓN PARA DIGITACIÓN	XVIII
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Justificación del Proyecto	2
1.3. Área de Estudio	5
1.4. Planteamiento del Problema	5
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo General	6
1.5.2. Objetivos Específicos	6
1.6. Alcances y Limitaciones del Proyecto.....	7
1.6.1. Alcances.....	7
1.6.2. Limitaciones	8
1.7. Conceptos Relacionados con la Gestión Organizacional.....	9
1.7.1. Administración Estratégica.....	9
1.7.2. Visión Estratégica, Misión y Valores.....	10
1.7.3. Objetivos Estratégicos	10
1.7.4. Plan Estratégico	11
1.7.5. Planificación Estratégica.....	11
1.7.6. Proceso de Elaboración y Ejecución de una Estrategia	12

1.7.7.	Las Cinco Estrategias Competitivas Genéricas.....	13
1.7.8.	Benchmarking	15
1.7.9.	Análisis SWOT (FODA).....	15
1.7.10.	Las 5 Fuerzas de Porter.....	15
1.7.11.	Formulación de la Estrategia	16
1.7.12.	Definición de la Estrategia.....	17
1.7.13.	Plan de Acción	18
1.7.14.	Evaluación de la Estrategia	18
1.7.15.	Sistemas de Control.....	18
1.7.16.	Sistema de Control de Resultados OKR.....	19
1.8.	Conceptos Relacionados con el Área de Recursos Humanos	20
1.8.1.	Evolución de la Gestión del Talento Humano.....	20
1.8.2.	Estrategias de Gestión del Talento Humano	21
1.8.3.	Políticas de Recursos Humanos	22
1.8.4.	Análisis de Puestos	23
1.8.5.	Roles Críticos.....	23
1.8.6.	Evaluación de Desempeño.....	24
1.8.7.	Capacitación y Desarrollo.....	24
1.9.	Conceptos Relacionados con el Área de Mercadeo.....	25
1.9.1.	Mercadeo de Servicios y Productos.....	25
1.9.2.	Plan de Mercadeo	26
1.9.3.	Planeación Estratégica de Mercadeo.....	26
1.9.4.	Ventaja Competitiva	28
1.9.5.	Mezcla de Mercadeo para Productos y Servicios	28
1.10.	Conceptos Relacionados con el Área de Operaciones.....	30
1.10.1.	Gestión de la Producción	30
1.10.2.	Procesos de Producción	30
1.10.3.	Costos de Producción	31
1.10.4.	Cadena de Valor	31
1.10.5.	Distribución de Planta	32
1.10.6.	Principios de Distribución.....	32
1.10.7.	Tipos de Distribución.....	34
1.10.8.	Factores de la Distribución de Planta.....	34
1.10.9.	Capacidad de Planta.....	36
1.10.10.	Mapeo de Procesos	36
1.10.11.	Diagrama de Operaciones del Proceso.....	37
1.10.12.	Diagrama de Flujo.....	38
1.10.13.	Diagrama de Pareto.....	39
1.10.14.	Metodología 5S.....	40
DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES Y CAFETERÍAS EN COSTA RICA		42
2.1.	Contexto Teórico de la Industria de Restaurantes y Cafeterías en Costa Rica	42
2.1.1.	Comprensión de la Industria	42
2.1.2.	Industria Alimentaria	43
2.1.3.	Características de la Industria de Restaurantes y Cafeterías.....	44
2.1.4.	Competencia en la Zona Geográfica.....	45
2.1.5.	El Mercado y la Competencia en Costa Rica	46
2.2.	Regulación del Mercado en Costa Rica	49

2.2.1.	Requisitos para el Establecimiento de un Restaurante	49
2.2.2.	Requisitos para el Otorgamiento de una Patente Municipal.....	49
2.3.	Clasificación de las Empresas Según su Tamaño.....	50
GENERALIDADES DE LA EMPRESA PANA VIEJA S.A.....		53
3.1.	Descripción de la Empresa	53
3.1.1.	Reseña Histórica	53
3.1.2.	Estructura Organizacional	54
3.1.3.	Tipo y Tamaño de Empresa.....	56
3.1.4.	Propuesta de Valor	56
3.1.5.	Mercado Meta.....	57
3.1.6.	Proveedores	57
3.2.	Descripción de los Procesos Operativos.....	58
3.2.1.	Front.....	58
3.2.2.	Cocina.....	58
3.2.3.	Salón.....	58
3.2.4.	Proveeduría.....	58
3.2.5.	Limpieza	59
3.3.	Distribución de Planta.....	59
3.3.1.	Área de Salón.....	59
3.3.2.	Área de Cajas	60
3.3.3.	Área de Parqueo	60
3.3.4.	Cocina.....	60
3.3.5.	Área para Uber.....	60
3.4.	Mezcla de Marketing.....	60
3.4.1.	Producto	60
3.4.2.	Plaza	67
3.4.3.	Precio	67
3.4.4.	Promoción.....	68
3.4.5.	Proceso	71
3.4.6.	Entorno Físico.....	71
3.4.7.	Personal.....	73
3.5.	Revisión de la Competencia	73
3.5.1.	Competencia Directa.....	73
3.5.2.	Competencia Indirecta	75
GESTIÓN DEL TALENTO, MERCADEO Y OPERACIONES		77
4.1.	Análisis de Mercadeo: Situación Actual.....	77
4.2.	Segmentos de Mercado Identificados	77
4.2.1.	Población Familiar de Clase Media.....	77
4.2.2.	Profesionales de Clase Media.....	78
4.3.	Análisis FODA	79
4.3.1.	Fortalezas	79
4.3.2.	Oportunidades	79

4.3.3.	Debilidades	80
4.3.4.	Amenazas	80
4.3.6.	Ventaja Competitiva	83
4.3.7.	Enfoque Estratégico	83
4.4.	Descripción del Entorno.....	83
4.4.1.	Demográfico.....	83
4.4.2.	Económico.....	84
4.4.3.	Legislativo	84
4.4.4.	Tendencias Sociales.....	85
4.4.5.	Política	85
4.4.6.	Tecnológico	85
4.4.7.	Competencia Local.....	85
4.5.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en Pana Vieja S.A.....	86
4.5.1.	Poder de Negociación de los Clientes	86
4.5.2.	Poder de Negociación de los Proveedores.....	87
4.5.3.	Amenazas de Productos o Servicios Sustitutos	88
4.5.4.	Amenaza de Nuevos Competidores.....	89
4.5.5.	Rivalidad de los Competidores Actuales.....	89
4.6.	Descripción de las 7 p's del Mercadeo	90
4.6.1.	Producto	90
4.6.2.	Precio	90
4.6.3.	Plaza	91
4.6.4.	Promoción.....	91
4.6.5.	Proceso	91
4.6.6.	Entorno Físico.....	91
4.6.7.	Personal.....	92
4.7.	Descripción de los Componentes de la Flor de Servicio.....	92
4.7.1.	Información	92
4.7.2.	Consulta	92
4.7.3.	Toma de Pedido.....	92
4.7.4.	Factura.....	92
4.7.5.	Pago.....	93
4.7.6.	Hospitalidad.....	93
4.7.7.	Cuidado.....	93
4.7.8.	Excepciones.....	93
4.8.	Evaluación de la Gestión del Talento Humano	93
4.8.1.	Revisión Documental.....	93
4.8.2.	Entrevistas y Encuestas.....	94
4.8.3.	Indicadores	94
4.8.4.	Estructura Organizativa	95
4.8.5.	Revisión de Políticas y Procedimientos	97
4.8.6.	Reclutamiento y Selección	98
4.8.7.	Desarrollo y Capacitación	99
4.8.8.	Evaluación del Desempeño.....	99
4.8.9.	Compensación y Beneficios.....	99
4.8.10.	Gestión del Ausentismo y Rotación	100
4.8.11.	Auditoría Legal	101
4.8.12.	Misión, Visión y Valores.....	102
4.9.	Mapeo del Área Operativa	103

4.9.1.	Mapeo de la Distribución de Planta.....	104
4.9.2.	Descripción de la Distribución de Planta.....	104
4.9.3.	Análisis de los Procesos Operativos.....	110
4.10.	Verificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).....	118
4.11.	Diagnóstico del Almacenamiento y Distribución de los Equipos/Utensilios.....	125
4.12.	Diagnóstico Integral.....	131
4.12.1.	Mapeo de los Procesos.....	131
4.12.2.	Cadena de Valor.....	136

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS ÁREAS DE TALENTO, MERCADEO Y OPERACIONES137

5.1.	Formulación de Propuesta de Plan Estratégico.....	137
5.1.1.	Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades):.....	138
5.1.2.	Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas):.....	138
5.1.3.	Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades):.....	139
5.1.4.	Estrategias DA (Debilidades-Amenazas):.....	140
5.2.	Propuesta Plan Estratégico Panadería Pana Vieja S.A.....	141
5.2.1.	Misión, Visión y Valores.....	141
5.3.	Plan Estratégico para Casa Vieja para el Área de Gestión del Talento Humano.....	142
5.3.1.	Objetivos Área de Talento.....	142
5.3.2.	Estrategias.....	142
5.3.3.	Plan Estratégico.....	143
5.3.4.	Monitoreo y Evaluación.....	146
5.4.	Plan Estratégico para Casa Vieja para el Área de Mercadeo.....	147
5.4.1.	Objetivos del Área de Mercadeo.....	147
5.4.2.	Estrategias.....	147
5.4.3.	Plan Estratégico.....	148
5.4.4.	Monitoreo y Evaluación.....	150
5.5.	Plan de Optimización Según Evaluación de BPM.....	151
5.5.1.	Edificio.....	151
5.5.2.	Personal.....	155
5.5.3.	Control en el Proceso de la Producción.....	158
5.6.	Propuesta de Mejora del Almacenamiento y la Distribución.....	165
5.6.1.	Seleccionar (Seiri):.....	166
5.6.2.	Ordenar (Seiton).....	167
5.6.3.	Limpiar (Seiso).....	175
5.6.4.	Estandarizar (Seiketsu).....	176
5.6.5.	Autodisciplinarse (Shitsuke).....	177
5.7.	Propuesta de Mejora de la Distribución de Planta.....	177
5.7.1.	Aspectos de Mejora en la Distribución.....	178
5.8.	Presupuesto de las Estrategias.....	183

CONCLUSIONES.....	192
6.0.1. Área de Talento Humano.....	192
6.0.2. Área de Mercadeo	193
6.0.3. Área de Operaciones	194
6.0.4. Otros aspectos de la empresa.....	194
6.0.5. Generales.....	195
RECOMENDACIONES.....	198
7.0.1. Área de Talento Humano.....	198
7.0.2. Área de Mercadeo	199
7.0.3. Área de Operaciones	200
BIBLIOGRAFÍA	202
APÉNDICE.....	210
A.1. Cuestionario de Evaluación de las Áreas Funcionales.....	210
A.1.1. Talento Humano.....	210
A.1.2. Mercadeo	216
A.1.3. Operaciones	219
A.1.4. Finanzas	222
A.2. Guía de Buenas Prácticas de Manufactura	224
A.2.1. Guía de Calificación BPM.....	234
A.3. Política Laboral de Pana Vieja S.A.: Horarios y Turnos	238
A.3.1. Alcance	238
A.3.2. Obligaciones.....	238
A.3.3. Derechos	238
A.3.4. Prohibiciones.....	239
A.3.5. Disposiciones Finales	239
A.4. Política Laboral de Comportamiento en el Lugar de Trabajo.....	239
A.4.1. Alcance	239
A.4.2. Obligaciones.....	240
A.4.3. Derechos	240
A.4.4. Prohibiciones.....	240
A.4.5. Disposiciones Finales	241
A.5. Política de Capacitación del Personal	241
A.5.1. Alcance	241
A.5.2. Obligaciones.....	241
A.5.3. Derechos	242
A.5.4. Prohibiciones.....	242
A.5.5. Disposiciones Finales	242
A.6. Política de Evaluación del Desempeño de Casa Vieja	243
A.6.1. Alcance	243
A.6.2. Obligaciones.....	243
A.6.3. Derechos	244
A.6.4. Prohibiciones.....	244
A.6.5. Disposiciones Finales	244

A.7. Política de Compensaciones y Beneficios para Casa Vieja	245
A.7.1. Alcance	245
A.7.2. Obligaciones.....	245
A.7.3. Derechos	245
A.7.4. Prohibiciones.....	245
A.7.5. Disposiciones finales	246
A.8. Política de Uso de Tecnología de Casa Vieja	246
A.8.1. Alcance	246
A.8.2. Obligaciones.....	246
A.8.3. Derechos	246
A.8.4. Prohibiciones.....	247
A.8.5. Disposiciones Finales	247
A.9. Política de Reclutamiento y Selección de Personal de Casa Vieja.....	247
A.9.1. Alcance	247
A.9.2. Obligaciones.....	247
A.9.3. Derechos	248
A.9.4. Prohibiciones.....	248
A.9.5. Disposiciones Finales	248
A.10. Código de Ética y Atención al Cliente de Casa Vieja	249
A.10.1. Alcance	249
A.10.2. Obligaciones.....	249
A.10.3. Derechos	249
A.10.4. Prohibiciones.....	250
A.10.5. Disposiciones Finales	250
A.11. Plan de Inducción	251
A.12. Matriz de recomendaciones	257
A.13. Fotografías de Visita de Campo.....	261
A.13.1. Áreas Externas del Negocio.....	261
A.13.2. Áreas Internas.....	262
A.13.3. Panadería	263
A.13.4. Cocina.....	265
A.13.5. Limpieza y Desinfección de Equipos.....	267
A.14. Cartas de Lectores del TFIA	269

Resumen

El presente documento detalla la investigación, diagnóstico y planteamiento de un plan estratégico para la empresa Pana Vieja S.A. que permita optimizar sus principales áreas funcionales. El escrito consta de 6 capítulos, el primero de ellos es de carácter introductorio donde se realiza un recorrido por los antecedentes, justificación, problemática, objetivos y alcance del trabajo; así como una breve perspectiva teórica de las áreas a evaluar, las cuales se centraron en la gestión del talento humano, el mercadeo y la parte operativa.

Por su parte, en el segundo capítulo se realiza una descripción de la industria de restaurantes y cafeterías en el país, destacando sus características, particularidades regulatorias y clasificación de los negocios a nivel nacional de acuerdo con el número de empleados e ingresos, criterio bajo los cuales la empresa analizada se puede catalogar como pequeña.

Posteriormente, se elabora una descripción de la empresa destacando su historia, ya que es un negocio con más de 15 años en el mercado y que ofrece a sus clientes productos de panadería y opciones de desayuno, almuerzo y cena de alta calidad en un espacio acogedor, ubicado en el cantón de San Pablo de Heredia. Además, se especifica su estructura organizativa, propuesta de valor y se brinda una explicación detallada de cada uno de los procesos operativos, la mezcla de mercadeo y revisión de competencia tanto directa como indirecta de la empresa.

En el cuarto capítulo se presenta un diagnóstico de las 3 áreas funcionales bajo análisis, realizando una valoración de la situación actual del mercado y los segmentos, un análisis FODA, descripción del entorno; así como un estudio de las 5 fuerzas de Porter y las 7 p's del mercadeo. Adicionalmente, se muestra una explicación de cada uno de los pétalos de la flor de servicio. Para el área de talento humano, la evaluación se hizo a través de entrevistas a la administración y revisión documental; mientras que para la parte operativa se recurrió a una visita de campo donde se mapeó la distribución de planta y el flujo de trabajo en cada uno de los sectores. Asimismo, se elaboró una valoración de las BPM siguiendo la ficha técnica establecida por el Ministerio de Salud para el otorgamiento de certificaciones en este tema en establecimientos de comida.

Una vez concluido el diagnóstico se procedió a plantear las propuestas para mejorar los aspectos identificados en las diferentes áreas; incluyendo indicadores o registros que permitan a la empresa darle continuidad a cada una de las estrategias propuestas y poder evaluar su progreso. En cuanto a recursos humanos, las acciones planteadas se enfocan en la definición de políticas de horarios, comportamiento en el lugar de trabajo, capacitación, evaluación de desempeño, compensación y beneficios, reclutamiento y selección, entre otras. Por su parte, para el Área de Mercadeo se propone estrategias que ayuden a mejorar los márgenes de utilidad, la fidelización de los clientes y la revitalización de la imagen de la panadería y su *front*. Mientras que, en la parte operativa las oportunidades de mejora se enfocan en contrarrestar los aspectos encontrados en la evaluación de las BPM y las problemáticas de almacenamiento, orden y limpieza detectadas por medio de la implementación de la metodología 5S.

Por último, se detalla una serie de recomendaciones tanto para el Área de Talento Humano como el mercadeo y las operaciones según las oportunidades de mejora identificadas en los capítulos anteriores.

Palabras claves: *Pana Vieja S.A., talento humano, políticas, mercadeo, operaciones, BPM, 5S.*

Lista de Cuadros

Cuadro 2.1 <i>Número de establecimientos de comida en el cantón de San Pablo de Heredia.</i>	45
Cuadro 2.2 <i>Parámetros de referencia según sector</i>	51
Cuadro 4.1 <i>Matriz FODA</i>	81
Cuadro 4.2 <i>Evaluación cuantitativa de la matriz FODA</i>	82
Cuadro 4.3 <i>Proyección poblacional en los distritos del cantón de San Pablo de Heredia por rango de edad para el año 2024.</i>	84
Cuadro 4.4 <i>Revisión de cumplimiento de aspectos legales por parte de la empresa en estudio.</i>	101
Cuadro 4.5 <i>Resumen de la evaluación de BPM en Pana Vieja S.A.</i>	119
Cuadro 4.6 <i>Aspectos obligatorios para la obtención del certificado de BPM.</i>	124
Cuadro 4.7 <i>Comparación entre el puntaje máximo y el obtenido en cada uno de los rubros para definir el orden de atención.</i>	124
Cuadro 5.1 <i>Propuesta de monitoreo y control del plan estratégico de Pana Vieja S.A.</i>	146
Cuadro 5.2 <i>Propuesta de monitoreo y control para el plan estratégico de mercadeo de Pana Vieja S.A.</i>	150
Cuadro 5.3 <i>Registro de control de plagas en Pana Vieja S.A.</i>	155
Cuadro 5.4 <i>Opciones de capacitaciones en el país a cerca de BPM en la industria de alimentos.</i> ..	157
Cuadro 5.5 <i>Registro de control de retiro de personal por enfermedad en Pana Vieja S.A.</i>	158
Cuadro 5.6 <i>Registro de control de potabilidad del agua.</i>	159
Cuadro 5.7 <i>Control de registros en Pana Vieja S.A.</i>	163
Cuadro 5.8 <i>Registro de temperaturas en las cámaras de frío en Pana Vieja S.A.</i>	164
Cuadro 5.9 <i>Registro de recibo de materias primas.</i>	165
Cuadro 5.10 <i>Artículos que requieren reubicación en Pana Vieja S.A.</i>	174
Cuadro 5.11 <i>Programa de saneamiento en Pana Vieja S.A.</i>	175
Cuadro 5.12 <i>Presupuesto de las estrategias propuestas para la empresa Pana Vieja S.A.</i>	183
Cuadro A.1 <i>Guía de BPM para una industria de alimentos.</i>	224
Cuadro A.2 <i>Criterios de asignación de puntaje para cada rubro en una industria de alimentos.</i> ...	234
Cuadro A.3 <i>Matriz de seguimiento de las recomendaciones propuestas.</i>	257

Lista de Figuras

Figura 1.1 <i>Esquema del proceso de planificación estratégica</i>	27
Figura 1.2 <i>Proceso de planificación estratégica del mercado de servicios</i>	27
Figura 1.3 <i>Cadena de valor</i>	32
Figura 1.4 <i>Mapa de procesos</i>	37
Figura 1.5 <i>Simbología de los diagramas de procesos</i>	38
Figura 1.6 <i>Diagrama de flujo</i>	39
Figura 3.1 <i>Casa Vieja</i>	54
Figura 3.2 <i>Estructura organizacional de Pana Vieja S.A.</i>	56
Figura 3.3 <i>Distribución de planta Pana Vieja S.A. a octubre del 2023.</i>	59
Figura 3.4 <i>Productos de panadería en Pana Vieja S.A.</i>	61
Figura 3.5 <i>Especiales de temporada navideña en Pana Vieja S.A.</i>	62
Figura 3.6 <i>Especiales de Halloween en Pana Vieja S.A.</i>	63
Figura 3.7 <i>Opciones de desayuno en Pana Vieja S.A.</i>	64
Figura 3.8 <i>Opciones de almuerzo en Pana Vieja S.A.</i>	65
Figura 3.9 <i>Opciones de comida rápida en Pana Vieja S.A.</i>	66
Figura 3.10 <i>Ubicación de Pana Vieja S.A.</i>	67
Figura 3.11 <i>Publicaciones en redes sociales de Pana Vieja S.A.</i>	69
Figura 3.12 <i>Sitio web de Pana Vieja S.A.</i>	70
Figura 3.13 <i>Instalaciones de Pana Vieja S.A.</i>	72
Figura 3.14 <i>Logo del Restaurante Casona de mi Tierra.</i>	74
Figura 3.15 <i>Logo de La Tertulia por Prana</i>	75
Figura 3.16 <i>Logo de Sabores del Mar</i>	76
Figura 3.17 <i>Logo de La Fortina Mercado Gastronómico.</i>	76
Figura 4.1 <i>Anuncio de reclutamiento de Pana Vieja S.A. publicado en WhatsApp</i>	98
Figura 4.2 <i>Ubicación de Pana Vieja S.A.</i>	103
Figura 4.3 <i>Distribución de planta actual Pana Vieja S.A.</i>	109
Figura 4.4 <i>Simbología de la distribución de planta</i>	110
Figura 4.5 <i>Diagrama procesos Pana Vieja S.A.</i>	111
Figura 4.6 <i>Proceso de llegada del cliente, recepción, entrega y pago de pedido.</i>	112

Figura 4.7 <i>Proceso de elaboración de platillos.</i>	113
Figura 4.8 <i>Proceso de producción en panadería.</i>	115
Figura 4.9 <i>Proceso de compra de materia prima e insumos.</i>	117
Figura 4.10 <i>Área sin uso en la parte de panadería de Pana Vieja S.A.</i>	126
Figura 4.11 <i>Aspectos de mejora en el área de cocina de Pana Vieja S.A.</i>	127
Figura 4.12 <i>Área de comedor de Pana Vieja S.A.</i>	128
Figura 4.13 <i>Área de limpieza y casilleros.</i>	129
Figura 4.14 <i>Bodega de productos de limpieza en Pana Vieja S.A.</i>	130
Figura 4.15 <i>Área de limpieza y desinfección de los utensilios de cocina en Pana Vieja S.A.</i>	130
Figura 4.16 <i>Espacio de trabajo de la gerente de operaciones.</i>	131
Figura 4.17 <i>Mapeo de procesos de Pana Vieja S.A.</i>	132
Figura 4.18 <i>Cadena de valor Pana Vieja S.A.</i>	136
Figura 5.1 <i>Pasillo en el área de cocina de Pana Vieja S.A.</i>	152
Figura 5.2 <i>Pisos en algunas zonas de Pana Vieja S.A.</i>	153
Figura 5.3 <i>Exposición de cables en algunas áreas de Pana Vieja S.A.</i>	154
Figura 5.4 <i>Disposición de equipos, utensilios e insumos en Pana Vieja S.A.</i>	161
Figura 5.5 <i>Productos en las cámaras de refrigeración de Pana Vieja S.A.</i>	168
Figura 5.6 <i>Bodega de congelado PEPS.</i>	169
Figura 5.7 <i>Almacenamiento de insumos de limpieza y desinfección.</i>	169
Figura 5.8 <i>Propuestas para organizar el área de limpieza y desinfección de la cocina.</i>	170
Figura 5.9 <i>Propuesta de estante colgante para mejorar la organización del área de cocina.</i>	171
Figura 5.10 <i>Propuestas de elementos organizadores para el área de limpieza.</i>	172
Figura 5.11 <i>Clasificación y orden de bandejas.</i>	173
Figura 5.12 <i>Afiche de lavado de manos.</i>	176
Figura 5.13 <i>Pizarra de fotos.</i>	177
Figura 5.14 <i>Propuesta de rotulación de las áreas de Pana Vieja S.A.</i>	179
Figura 5.15 <i>Ejemplo de enumeración de las mesas en los salones de Pana Vieja S.A.</i>	180
Figura 5.16 <i>Área provisional de cajas en el salón B de Pana Vieja S.A.</i>	181
Figura 5.17 <i>Basurero propuesto para utilizar en las áreas internas de Pana Vieja S.A.</i>	182
Figura 5.18 <i>Área de lavado de los utensilios de cocina en Pana Vieja S.A.</i>	182
Figura A.1 <i>Áreas externas de Pana Vieja S.A.</i>	261

Figura A.2 <i>Áreas internas de Pana Vieja S.A.</i>	262
Figura A.3 <i>Instalaciones y equipo en el área de panadería de Pana Vieja S.A.</i>	263
Figura A.4 <i>Instalaciones y equipo en el área de cocina de Pana Vieja S.A.</i>	265
Figura A.5 <i>Áreas de limpieza y desinfección de equipos en Pana Vieja S.A.</i>	267
Figura A.6 <i>Carta de la lectora de la universidad</i>	269
Figura A.7 <i>Carta de la lectora de la empresa</i>	270

Lista de Abreviaturas

<i>AYA</i>	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
<i>BPM</i>	Buenas Prácticas de Manufactura
<i>CCSS</i>	Caja Costarricense del Seguro Social
<i>CITA</i>	Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos
<i>FODA</i>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (del inglés SWOT)
<i>HACCP</i>	Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (del inglés Hazard Analysis and Critical Control Points)
<i>ICT</i>	Instituto Costarricense de Turismo
<i>INA</i>	Instituto Nacional de Aprendizaje
<i>INS</i>	Instituto Nacional de Seguros
<i>ISO</i>	Organización Internacional de Normalización (del inglés International Organization for Standardization)
<i>KPI</i>	Indicador Clave de Rendimiento (del inglés Key Performance Indicator)
<i>MIDEPLAN</i>	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
<i>OKR</i>	Objetivos y Resultados Claves (del inglés Objectives and Key Results)
<i>PMS</i>	Sistema de Control de Resultados (del inglés Performance Management System)
<i>PROCOMER</i>	Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica
<i>SGC</i>	Sistema de Gestión de Calidad



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Erick Cascante Hernández, con cédula de identidad 113370997, en mi condición de autor del TFG titulado PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, MERCADEO Y EL ÁREA OPERATIVA PARA LA EMPRESA PANA VIEJA S.A.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. **SI** **NO** *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Verónica Alpízar Gutiérrez, con cédula de identidad 1-1681-0436, en mi condición de autor del TFG titulado PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, MERCADEO Y EL ÁREA OPERATIVA PARA LA EMPRESA PANA VIEJA S.A.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, SHARON DAYANA SANDI MARTINEZ, con cédula de identidad 115020213, en mi condición de autor del TFG titulado PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, MERCADEO Y EL ÁREA OPERATIVA PARA LA EMPRESA PANA VIEJA S.A.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

Capítulo 1

Introducción

1.1. Antecedentes

La gestión de empresas implica adaptarse constantemente al entorno dinámico y competitivo en el que se encuentran, lo que requiere una administración empresarial con una perspectiva integral de sus áreas críticas y mecanismos de medición, control y mejora que le permitan crecer y sostenerse.

Ante esto, la obtención de herramientas en áreas claves como: manejo de personal, mercadeo y operaciones permiten mejorar el desempeño de las empresas en aras de potenciar un crecimiento saludable. Además, este enfoque permite mantener un mecanismo efectivo para medir y gestionar el rendimiento empresarial, a través de indicadores.

En un entorno empresarial con condiciones volátiles, inciertas, ambiguas y complejas (Berinato, 2014), las empresas requieren mayores habilidades de evolución tecnológica, adaptación a las preferencias del consumidor y globalización de las tendencias de los mercados, por lo que se debe adoptar un enfoque estratégico que permita suplir las demandas externas y optimizar los recursos disponibles.

Además, disponer de un plan estratégico permite formular la manera de ejecución de las tácticas para las áreas funcionales críticas de la organización, dado que la orientación en una sola de ellas puede limitar el alcance y efectividad del estudio.

En el caso de Pana Vieja S.A., las áreas seleccionadas (talento humano, mercadeo y operaciones) han sido identificadas por la empresa como sus puntos más críticos para la consecución de los objetivos de crecimiento del negocio; por lo que, un estudio de estas le brindará al negocio una guía para poder realizar su planeamiento estratégico y mejorar sus resultados, permitiéndole obtener información sobre los elementos claves y necesarios para proveer una herramienta de control y mejora mediante indicadores que les ayude a optimizar sus recursos.

Adicionalmente, en los estudios estratégicos de los negocios el análisis del Área del Talento Humano resulta fundamental porque el personal será quien deba ejecutar la estrategia planteada. En los últimos 15 años se han desarrollado numerosas investigaciones sobre la gestión del talento humano y sus tendencias tanto en el ámbito empresarial como académico. Quirós (2015) en su tesis doctoral destaca la

evolución que ha tenido el Departamento de Recursos Humanos en los negocios y los efectos que tiene el sistema de administración del personal elegido en toda la empresa.

Por su parte, a nivel nacional se han realizado diversos estudios relacionados con la gestión del talento humano dentro de las organizaciones y su impacto en el desempeño de los trabajadores y los resultados del negocio. Umaña (2015) llevó a cabo una evaluación de la estructura organizacional en la empresa Maffioli Consultores S.A. con el fin de analizar cómo la ausencia de una misión y visión clara y una estructura mal definida pueden afectar a una compañía. Además, existen otras investigaciones que se han centrado en el estudio de la cultura organizacional como parte de la estrategia de desarrollo del talento humano (Erak, 2007).

Algunos autores como Benavides (2008) señalan la estandarización de procesos como una buena medida para lograr la eficiencia dentro de una organización. Mientras que otros añaden a esto el componente humano y proponen herramientas que ayudan no solo a mejorar la eficiencia de los procesos sino también el rendimiento de los colaboradores a través de métodos que involucran entre otras cosas: la redefinición de procesos, el análisis de los puestos y la identificación de funciones (Ugalde, 2015).

En esa misma línea de la eficiencia, Chaves (2013) plantea en su investigación la importancia de los procesos de selección, capacitación y evaluación de las fuerzas de ventas de la organización para mejorar la administración del talento humano y la optimización de los resultados en la empresa. También, Rojas (2004) añade a esas técnicas de gestión del talento humano el análisis del desempeño de los trabajadores desde una óptica de indicadores de manera que estos se logren alinear con las metas organizacionales.

Por su parte, Jiménez (2006) destaca en su estudio que otro aspecto a tomar en cuenta en la administración del personal es el sistema de compensaciones; por ello, en su investigación analiza los conceptos básicos y elementales de la contratación y remuneración; así como los puntos a tener en consideración al valorar el desempeño del personal por medio de indicadores.

1.2. Justificación del Proyecto

Las áreas seleccionadas para la presente investigación se eligen a partir de la necesidad de contar con un diagnóstico y sistema de medición de los departamentos más importantes de una empresa, sobre todo en una industria compleja y competitiva como es la panadería y restaurante. La dinámica y creciente

competencia aunado a la variabilidad en las preferencias del consumidor, tornan necesario contar con un plan estratégico estructurado, inspeccionable y sometible a mejoras, con capacidad de ser medido a través de indicadores.

Las áreas de gestión de personal, mercadeo y operaciones son relevantes y necesarias de medir no solamente para asegurar la supervivencia del negocio, sino para mejorar sus rendimientos y el valor que entregan a sus inversionistas.

Así, la gestión estratégica se constituye para las empresas en la disciplina que incrementará las posibilidades de éxito y le permitirá enfrentar los desafíos en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, a través del desarrollo de una visión a largo plazo que guíe sus acciones y decisiones.

Si bien la empresa actualmente ha demostrado capacidad de generar valor a sus clientes y tomar decisiones que le permitan no solo subsistir sino crecer a través de sus 15 años en el mercado, es importante asegurar que se cuentan con los indicadores y condiciones estratégicas suficientes para mantener la capacidad de adaptación ante los diferentes retos a los que se enfrenta.

Así, el presente estudio, busca proporcionar un marco sistemático que mida y optimice el desempeño de las áreas clave para poder mantener la eficiencia y efectividad de las operaciones. Esto permite satisfacer las necesidades internas y además fortalecer la ventaja competitiva de la empresa en un sector desafiante y dinámico, a partir del rigor científico que brindan los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos que dotará esta investigación.

En relación con las necesidades específicas del negocio se ha constatado que, en los últimos años, esta empresa que en sus inicios era una pequeña panadería ha experimentado un crecimiento en tamaño y diversidad de productos y servicios.

Sin embargo, este rápido desarrollo ha ocasionado que aspectos importantes puedan quedar en segundo lugar ante las urgencias o necesidades inmediatas de las operaciones. Así, existen diferentes elementos que, si bien se manejan empíricamente de forma exitosa, pueden requerir una labor de definición y abordaje más profundo y sistematizado.

Según la Dirección General de la empresa existen áreas de interés en abordar, como es la gestión del talento humano, dado que la organización ha estado enfrentando desafíos internos en cuanto a la administración del personal, situación que podría agravarse aún más en un corto plazo, cuando la empresa aumente su fuerza laboral en un 100 % producto de la expansión del restaurante, como medida para responder a la creciente demanda que el negocio está experimentando. Por lo tanto, es imperativo que se revise y ajuste las estrategias de gestión del talento humano para garantizar un crecimiento sostenible

y evitar problemas adicionales en el futuro.

Asimismo, la administración del lugar desconoce los indicadores para medir el desempeño de los trabajadores y los procesos de administración del personal como lo son: el reclutamiento, inducción, desarrollo y renuncia o despido, en detrimento de la cultura y de la capacidad de mejora de los resultados.

Por lo tanto, el análisis de la empresa desde un enfoque del talento humano tiene como principal motivo aportar en la adecuada gestión de la organización con el fin de alcanzar un alto desempeño a partir de este. En los últimos años, la firma McKinsey ha realizado una serie de investigaciones en las cuales se ha logrado constatar que los resultados organizacionales exitosos provienen de empresas que gestionan el talento humano como prioridad; pues, son estas las que logran atraer y retener personal que contribuye a ese desempeño sobresaliente. Esto se ve reflejado no solo en los resultados financieros sino en el retorno de la inversión de los accionistas, los cuales pueden llegar a ser hasta 6 veces mayores que los presentes en las empresas que administran su talento de forma ineficiente (McKinsey & Company, 2018).

Por otra parte, en cuanto al Área de Mercadeo, la empresa enfrenta el desafío de entender y adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y a un mercado en constante evolución, la falta de un análisis profundo del plan de mercadeo actual, el impacto de la competencia y los patrones de comportamiento del cliente limitan la capacidad de la empresa para identificar oportunidades de crecimiento y mejorar la fidelización del cliente.

En ese mismo sentido, la empresa carece de un análisis detallado de sus procesos operativos críticos, lo cual dificulta la identificación y mejora de ineficiencias, se entiende que la eficiencia y la calidad son pilares fundamentales para el éxito por ende parte de este proyecto es lograr describir y analizar dichos procesos críticos para brindar a partir de ello las posibles mejoras.

Por otro lado, de acuerdo con la Gerente de Operaciones, actualmente la empresa no cuenta con indicadores de medición para cada una de las áreas, así como tampoco existe una misión, visión o propósito empresarial que conste en algún registro o sea comunicable uniformemente. De igual manera, en el negocio no se comunican los objetivos a corto, mediano o largo plazo al personal y se carece de un sistema definido para la recolección de esas metas empresariales.

Por lo anterior, se comprende que es una necesidad por parte de la empresa contar con un plan estratégico que le permita sumar los esfuerzos en sus objetivos y alinear sus recursos y talento en la consecución de sus metas, a partir del diagnóstico de las áreas a estudiar, la determinación de indicadores y la eficiente dirección de los bienes de la organización.

1.3. Área de Estudio

En este proyecto se plantea ofrecer un plan estratégico que permita mejorar el desempeño de la empresa y asegurar su crecimiento por medio del establecimiento de indicadores que midan y permitan optimizar las áreas de manejo de personal, mercadeo y operaciones. Esto por cuanto, después de definir la mejor forma de abordar el problema con la gerente de operaciones del lugar, se identificó la oportunidad de brindar un plan que permita a la empresa alcanzar sus objetivos y optimizar sus recursos.

De esta manera, se realizará un análisis desde la gestión estratégica de la empresa, el Área de Recursos Humanos y Gestión del Personal, la investigación de las estrategias de mercadeo y el mantenimiento de la ventaja competitiva, el estudio de los procesos operativos; así como la definición de indicadores claves en las diferentes áreas funcionales bajo estudio con miras a optimizar la gestión y facilitar la toma de decisiones por parte de la administración.

1.4. Planteamiento del Problema

La empresa Pana Vieja S.A. ofrece productos de alta calidad tanto en panadería como restaurante. Sin embargo, actualmente no cuenta con una estrategia de mercadeo, atracción, desarrollo y retención del talento o parámetros medibles en tiempo real de las operaciones y procesos que permitan tomar decisiones de manera ágil, certera y oportuna. Esto por cuanto la empresa ha tenido un crecimiento acelerado y ha invertido una mayor cantidad de tiempo en la optimización de sus procesos operativos y en la atención de las situaciones con necesidad de resolución inmediata.

Por este motivo, se identifica la necesidad de generar las bases para elaborar un plan estratégico en las áreas claves de talento humano, mercadeo y operaciones. La falta de un enfoque estratégico de estas áreas limita su capacidad para responder eficazmente a los desafíos de mercados y optimizar sus procesos internos.

Asimismo, dado que el personal sostiene y ejecuta la estrategia, se requiere del talento de diferentes departamentos para asegurar el cumplimiento de la estrategia operativa y comercial. Sin embargo, a la fecha no se tienen procesos y políticas de gestión de talento humano y hay dificultades para la atracción y retención del personal en puestos claves, lo que puede limitar su crecimiento. El negocio actualmente no posee una visión, misión, valores y propósito empresarial, lo que dificulta además a las personas vincularse con estos elementos. De esta manera, se ha identificado la carencia de herramientas e indicadores que simplifiquen la evaluación del rendimiento y los resultados. Además,

de la falta de políticas de compensación y beneficios; así como un programa de capacitación para el personal.

Ante esto, se identifica la necesidad de establecer procesos y políticas que permitan optimizar la gestión del talento humano debido a que los procesos existentes no se ajustan a las necesidades actuales del negocio.

Como respuesta a estos desafíos, se busca dotar a la empresa de una perspectiva objetiva a través de la identificación o generación de los elementos estratégicos suficientes para contar con una estrategia comercial comunicable y clara para las personas, optimizar la gestión del talento humano a través de diversos procesos y políticas, lo cual involucrará la asignación adecuada de responsabilidades al personal, la formulación de un sistema de evaluación del desempeño, el diseño de un programa que fomente el desarrollo profesional y la formación continua. Aunado a la formulación de políticas retributivas e iniciativas para mejorar la remuneración y compensación de los trabajadores.

En el Área de Mercadeo, el problema está relacionado en que no existen mecanismos para registrar y darle seguimiento a las necesidades del cliente y la falta de estrategias para mejorar la fidelización y captación.

Con respecto al Área de Operaciones la ausencia de un análisis detallado de los procesos críticos como es el *front*, cocina, salón, proveeduría y limpieza, es importante porque su inadecuada gestión puede resultar en desgaste de tiempo, dinero y esfuerzo, lo que al final va a afectar directamente la productividad y la calidad del servicio.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico integral para mejorar el desempeño y asegurar el crecimiento de la empresa a través del diagnóstico de las áreas de personal, mercadeo y operaciones y un diseño de indicadores de control y seguimiento.

1.5.2. Objetivos Específicos

Para el desarrollo de este proyecto se establecieron los siguientes objetivos:

- Contextualizar el entorno de la industria de restaurantes en Costa Rica, así como presentar los

aspectos conceptuales teóricos necesarios para llevar a cabo la propuesta del plan estratégico organizacional.

- Describir la situación empresarial del modelo de negocios en Pana Vieja S.A. y las principales características organizacionales, incluyendo los procesos críticos.
- Analizar la gestión del talento, mercadeo y operaciones actual de Pana Vieja S.A., a través de una investigación de campo que permita determinar el plan estratégico a seguir.
- Desarrollar una propuesta de plan estratégico organizacional que incluya las áreas de talento, mercadeo y operaciones.
- Presentar conclusiones y recomendaciones, derivadas del resultado de la investigación, para una posible implementación a futuro de la propuesta.

1.6. Alcances y Limitaciones del Proyecto

1.6.1. Alcances

El propósito fundamental del proyecto radica en la mejora de los resultados de la empresa a través de la aplicación de un plan estratégico de gestión que incluya las áreas de talento humano, mercadeo y operaciones en Pana Vieja S.A.; pues, esto permitirá obtener tanto un panorama general del negocio como una comprensión de la empresa en sus áreas críticas.

En primera instancia, se realizará una definición de la misión y visión de la empresa; pues ambos conceptos, en combinación con los valores del negocio, constituirán los fundamentos de la cultura organizacional y filosofía de la empresa, proporcionando una guía clara sobre el punto de partida y la dirección a seguir, lo cual facilitará a su vez la formulación de los objetivos empresariales y el desarrollo de estrategias sólidas para el crecimiento a largo plazo.

Además, con el fin de lograr una adecuada consecución de los objetivos estratégicos, se realizará una evaluación de la estructura organizativa, los procedimientos y las políticas vinculadas a la gestión del talento humano en cada departamento. A partir del entendimiento de las características de su estrategia, se identificarán las necesidades de talento y se plantearán las acciones necesarias para aumentar la productividad a través de la mejor vinculación de la empresa con su personal.

Adicionalmente, se llevará a cabo un estudio detallado de los procesos relativos al reclutamiento, inducción, desarrollo y desvinculación de los empleados (despido o renuncia), lo que incluirá la definición de

nuevos procesos de gestión del talento. En una etapa posterior, se definirán métricas de desempeño y resultados específicos para las áreas bajo análisis, con el objetivo de desarrollar nuevas políticas centradas en la capacitación, el desarrollo profesional, la evaluación del desempeño, así como en la compensación y los beneficios.

En cuanto al Área de Mercadeo, se realizará un estudio detallado del plan de mercadeo existente, enfocándose en el análisis de la situación actual y de la competencia, los objetivos de mercadeo; así como sus estrategias de promoción y fidelización para identificar las oportunidades y aspectos que se consideren necesarios para el éxito de la operación.

También, se definirán indicadores claves de desempeño que permitan a la empresa medir la eficacia de las acciones y esfuerzos que está llevando a cabo el negocio en temas de mercadeo con miras a mejorar la satisfacción de sus clientes y potenciar la fidelización de estos.

Por su parte, el análisis de las operaciones se enfocará en hacer una descripción de los cinco procesos operativos críticos de la empresa: *front*, cocina, salón, proveeduría y limpieza. Asimismo, se verificará el cumplimiento de parámetros de gestión de calidad con base en buenas prácticas de manufactura y se definirá una serie de indicadores de productividad que faciliten el estudio de oportunidades de mejora en el negocio y ayude a tomar decisiones estratégicas más fundamentadas al definir valores numéricos objetivos.

1.6.2. Limitaciones

Es importante subrayar que en este proyecto no se realizará la implementación del plan estratégico propuesto; pues, el estudio se centrará solamente en su formulación; así como la identificación de indicadores para su posterior control y seguimiento.

Además, el plan estratégico para Pana Vieja S.A. no contemplará un análisis de puestos o salarios, tampoco la evaluación de futuras inversiones o proyectos ni la formulación de un plan de *marketing* para el negocio.

Otro aspecto importante por destacar es que el estudio limitará su contenido a la información que la empresa pueda proveer de manera pública, dejando a su discreción toda aquella información industrial, financiera o táctica que considere necesario mantener privado para no exponer una ventaja competitiva o que pueda ser utilizada en su contra por ser de carácter privilegiado o confidencial.

También, se excluye del presente trabajo el estudio del área financiera de Pana Vieja S.A., a pesar

de su gran relevancia dentro de una organización, debido a que el negocio no cuenta actualmente con estados financieros ni registros detallados que permitan realizar un análisis de la salud financiera de la empresa. Además, los datos sobre la distribución de costos y ventas que poseen prefieren mantenerlos en privado.

1.7. Conceptos Relacionados con la Gestión Organizacional

1.7.1. Administración Estratégica

La administración estratégica es la capacidad que tiene una organización para generar un plan de acción claro de cómo se va a alcanzar una meta, de manera que se realice un “plan del juego”, en donde se reflejan y determinan las acciones competitivas y los enfoques del negocio para competir con mayor posibilidad de éxito, adquirir y fidelizar a sus clientes, conducir las operaciones y alcanzar las metas de desempeño y crecimiento que se plantee por la Dirección.

Una estrategia, por lo tanto, incluye la manera que la empresa piensa que ganará, es decir, cómo se superará a los competidores, la forma en que se responde al cambio de condiciones económicas y de mercado, el manejo de las áreas funcionales del negocio y el sistema de mejora del desempeño financiero y creación de valor (Mckeown, 2016).

Asimismo, de acuerdo con el Balanced Scorecard Institute, entidad especializada en la creación de contenido relacionada con esta metodología, se puede definir la administración o planeamiento estratégico, como la

Actividad de gestión organizacional que se utiliza para establecer prioridades, enfocar energía y recursos, fortalecer las operaciones, garantizar que los empleados y otras partes interesadas estén trabajando hacia objetivos comunes, establecer acuerdos entorno a los resultados previstos y evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un entorno cambiante. Es un esfuerzo disciplinado que produce decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían lo que es una organización, a quién sirve, qué hace y por qué lo hace, con un enfoque en el futuro. La planificación estratégica eficaz articula no sólo hacia dónde se dirige una organización y las acciones necesarias para avanzar, sino también cómo sabrá si tiene éxito. (Balanced Scorecard Institute, sf).

De esta manera, se entiende este tipo de planificación como un proceso que consta de cinco fases interrelacionadas, que consisten en: 1) desarrollar una visión estratégica, una misión y

valores esenciales, 2) establecer objetivos alineados a la misión y visión, 3) formular la estrategia para lograr los objetivos, 4) ejecutar la estrategia y convertir el plan en acciones y 5) vigilar, evaluar y corregir según lo evidenciado de la ejecución.

1.7.2. Visión Estratégica, Misión y Valores

Dado que la administración estratégica requiere de la misión, visión y valores se debe recalcar la importancia de que estos aspectos consten y sean un reflejo fiel de la empresa, dado que servirán de guía y determinarán su propósito.

La visión, en primer lugar, define las aspiraciones de los directivos para determinar el lugar a donde se dirige la empresa y las razones por las que considera que eso es conveniente o sensato para el negocio, por lo que la visión dirige a la organización por un rumbo definido y proyecta y compromete el futuro en ese camino. Asimismo, debe comunicar lo que la organización desea ser y brindar así a los administradores la base referencial para tomar decisiones estratégicas y prepararse para el futuro y como los líderes de la compañía buscan llevar a la organización más allá, por lo que esta visión debe ser clara, fácil de entender y de comunicar, además de visualizarse como un reto con perspectiva a largo plazo.

Por otra parte, la misión se refiere a lo que la empresa hace, es decir, la definición del negocio, sus objetivos y cómo se abordan para alcanzar esos objetivos de manera que se constituya en la definición del propósito de existir y el negocio actual de la empresa. Esto implica que la misión establece quién es la empresa, qué hace y por qué está allí. Esta descripción debe identificar los productos o servicios de la organización, determinar las necesidades del comprador, identificar a los clientes que busca atender, precisar en qué se va a enfocar para agradar a los clientes y definir la identidad de la empresa.

En cuanto a los valores organizacionales, estos están relacionados con la misión y la visión, pues determinan las creencias, características y normas de conducta que se espera de las personas que trabajan para la empresa al momento de buscar alcanzar su propósito (Thompson et al., 2012).

1.7.3. Objetivos Estratégicos

Una vez establecidos la misión, visión y valores, se deben diseñar los objetivos de desempeño de alto nivel, es decir, los objetivos estratégicos, de manera que se integren a la organización y se operativicen las acciones. Así, se puede entender que su propósito es convertir la misión y visión en objetivos de

desempeño específicos.

Se considera que estos objetivos sean cumplidos en el largo plazo y gozan de alta relevancia por considerarse esenciales dado que brindan direccionamiento, ayudan a evaluar y priorizar, crear sinergia, a coordinar y establecer la base de actividades de planeación, organización, dirección y control. Estos objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros, por lo tanto, deben contar con indicadores para medirlos (Gutiérrez et al., 2012).

1.7.4. Plan Estratégico

El plan estratégico es la definición de las acciones que la administración de una empresa establece para dirigir sus operaciones y hacer crecer el negocio. Este compromiso se refiere a un conjunto específico de medidas, que incluyen la satisfacción del cliente, la competencia exitosa, la dirección de operaciones y la mejora del desempeño financiero y del mercado.

Según Kennedy et al. (2020), una empresa adquiere una ventaja competitiva sostenible al proporcionar productos o servicios que son preferidos por una gran cantidad de compradores en comparación con las ofertas de sus competidores. Esta preferencia debe ser duradera para que la empresa pueda mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

Se entiende entonces que la estrategia empresarial es el medio a través del cual una empresa busca cumplir sus objetivos previamente establecidos.

1.7.5. Planificación Estratégica

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2013), la planificación estratégica es *“el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización”* (p.79).

Asimismo, Chiavenato (2016) indica que El objetivo principal de la planeación estratégica es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles. (p.XVII).

Se considera entonces que la planificación estratégica es un proceso sistemático que ayuda a la empresa a seleccionar las medidas necesarias para alcanzar los objetivos y metas deseadas.

Es importante destacar que, para llevar a cabo una planificación estratégica exitosa, se requiere

un sistema de liderazgo que motive a todos los involucrados a enfocar sus esfuerzos y recursos en alcanzar los objetivos del plan.

1.7.6. Proceso de Elaboración y Ejecución de una Estrategia

La definición de una estrategia empresarial requiere un análisis detallado de factores internos y externos. La gerencia debe examinar minuciosamente estos factores para establecer la dirección de la empresa durante un período determinado.

Las personas encargadas de tomar esta decisión deben considerar los recursos humanos y financieros, la liquidez de la empresa, las posibilidades de endeudamiento y los activos disponibles. Asimismo, deben tener en cuenta el ambiente del mercado, la competencia y las leyes o reglamentos que puedan afectar una estrategia específica, entre otros factores externos que influyen en el rumbo de la empresa.

Es determinante que la gerencia planifique e implemente una estrategia que tome en cuenta estos elementos para que sea sostenible en el tiempo, tenga una sólida base para seguir y, a la vez, sea lo suficientemente flexible para adaptarse a su entorno. Por lo anterior se recomienda completar las siguientes etapas:

- **Fase 1: Desarrollo de una visión estratégica.** La visión estratégica es un plan que contiene una serie de acciones a ejecutar para lograr resultados en términos de metas u objetivos. Para desarrollar una visión estratégica es necesario planificar, ejecutar y evaluar los resultados para determinar si se han cumplido los planteamientos iniciales y si están alineados con los valores de la empresa.
- **Fase 2: Establecimiento de objetivos.** Mientras que la visión estratégica marca la dirección de la empresa, los objetivos establecen cómo avanzar en ese camino. Es fundamental que los administradores establezcan objetivos claros y medibles a corto, mediano y largo plazo, con una comprensión clara y medible de lo que se espera lograr, sin entrar en detalles sobre cómo lograrlo. Los objetivos deben ser retadores, alcanzables y realistas.
- **Fase 3: Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos.** La estrategia es el plan de acción que se implementa para alcanzar los objetivos establecidos. Es necesario planificar, ejecutar y evaluar los resultados para determinar si se han cumplido los planteamientos iniciales y si están alineados con los valores de la empresa.

- **Fase 4: Poner en marcha y ejecutar la estrategia.** La ejecución es el proceso sistemático de discutir rigurosamente los cómo y los qué, cuestionar, dar seguimiento y asegurar la rendición de cuentas. La ejecución se basa en la habilidad para llevar a la práctica la estrategia planeada y es clave para el éxito de la empresa. Es necesario nombrar encargados de tareas específicas para llevar a cabo la realización y que sean responsables de los resultados.
- **Fase 5: Supervisar los alcances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.** Es necesario supervisar los alcances de la estrategia y evaluar el desempeño para determinar si se han alcanzado los objetivos establecidos. Si se han detectado problemas se deben emprender medidas correctivas para ajustar la estrategia y lograr los resultados esperados (Thompson et al., 2012). La fase final en la elaboración de una estrategia empresarial es crítica para su éxito y se enfoca en el control y la retroalimentación. Es fundamental medir el progreso en términos de objetivos y generar informes para evaluar el desempeño y, a partir de ahí, establecer criterios de desempeño adecuados para el negocio y el mercado específico del producto.

El rendimiento debe evaluarse en función de la satisfacción del cliente, el aumento de las ventas, la reducción de costos, la rentabilidad, y otros factores relevantes. Una vez definidos estos criterios, es necesario implementar un sistema que brinde retroalimentación confiable para tomar medidas correctivas en caso de desviaciones no deseadas. Es importante que la administración de la empresa pueda reaccionar rápidamente ante resultados inesperados y direccionar el curso de la estrategia empresarial deseada.

1.7.7. Las Cinco Estrategias Competitivas Genéricas

Existen numerosas estrategias que las empresas pueden aplicar para dirigir su negocio. Estas estrategias deben estar adaptadas a las características específicas de cada empresa y del entorno que la rodea. De esta manera, es poco probable que otra empresa aplique la misma estrategia, al menos si desea lograr resultados positivos.

Además, una estrategia competitiva busca modificar la posición actual de una empresa en el mercado (Thompson et al., 2012). Esto implica aplicar nuevos enfoques para competir y operar el

negocio. Estos autores destacan cinco propuestas genéricas de estrategia competitiva, los cuales son: estrategia de costos bajos generales, diferenciación amplia, mejores costos, nicho de mercado basado en costos bajos y estrategia de nicho de mercado basada en la diferenciación.

- **Estrategia de costos bajos generales:** la estrategia de costos bajos generales es aplicada por muchas empresas de consumo masivo cuando sus compradores son sensibles al precio.

El objetivo es bajar los costos a niveles inferiores a los de la competencia para obtener una ventaja competitiva al aplicar precios más bajos y aumentar su participación en el mercado. Es importante tomar en consideración que un precio bajo puede afectar la percepción del mercado sobre el producto.

- **Estrategia de diferenciación amplia:** la estrategia de diferenciación amplia se basa en agregar atributos a un producto o servicio que lo diferencie de los demás. Esta diferenciación conlleva una mayor inversión para la empresa, que se recupera una vez que los consumidores valoran los atributos adicionales y perciben que el precio es justificado por el valor que entrega. Algunos ejemplos de las ventajas de la diferenciación amplia son: un aumento en las ventas, la lealtad y preferencia de los consumidores.
- **Estrategia de mejores costos:** la estrategia de mejores costos es un híbrido entre los costos bajos y la diferenciación. Esta es muy dinámica, ya que puede aplicarse en un mercado amplio o en un nicho de mercado. Una empresa de mejores costos significa dar más valor por el dinero del cliente, lo que básicamente implica agregar atributos diferenciadores iguales o mejores que sus competidores a un costo más bajo. Esta estrategia se aplica cuando un mercado presenta alta competitividad basada en la diferenciación y sus consumidores son sensibles al precio y al valor. Esta estrategia se basa en la creación de una ventaja competitiva al ampliar su participación en el mercado y rango de acción sobre aquellos competidores que emplean el enfoque sobre costos bajos y aquellos que emplean el enfoque sobre diferenciación.
- **Estrategia de costos bajos dirigidos:** esta estrategia se define fácilmente mediante la siguiente cita: “Una estrategia dirigida basada en costos bajos pretende asegurar una ventaja competitiva al atender a compradores en el nicho de mercado objetivo con costos y precios menores que los rivales” (Thompson et al., 2012, p.159).

La principal característica de esta estrategia consiste en satisfacer las necesidades de un segmento

específico del mercado.

- **Estrategia de diferenciación dirigida:** esta estrategia tiene cierta similitud con la estrategia de costos bajos dirigidos. Sin embargo, difiere en que las empresas buscarán crear un producto diseñado para cumplir con los requerimientos adecuados para complacer y atraer a un grupo específico de clientes. En estos casos, se aplican a aquellos compradores que están dispuestos a pagar más dinero por un producto exclusivo.

1.7.8. Benchmarking

La técnica de *benchmarking* permite a la empresa comparar productos o servicios, capacidades y características de operación, que permite no solamente entender a los competidores, sino a cualquier organización de cualquier dimensión o industria que pueda brindar una perspectiva de valor.

El principal factor de este método consiste en aislar medidas comunes en funciones similares y comparar las prácticas del negocio propio con las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica comercial (Gutiérrez et al., 2013).

1.7.9. Análisis SWOT (FODA)

El análisis SWOT o FODA consiste en la identificación de habilidades, debilidades, oponentes y capacidades de manera que permita anticipar los movimientos de la competencia y reducir la incerteza en el entorno, de manera que se conozcan los elementos internos y externos para plantear la hoja de ruta de la empresa.

Las fortalezas y debilidades (*streghts and weaknesses*) resultan del análisis interno de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas (*opportunities and threats*) se analizan desde eventos externos y tendencias. Esto puede aplicarse a organizaciones o individuos (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2018).

1.7.10. Las 5 Fuerzas de Porter

Una vez realizado el análisis FODA, la empresa puede realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter, las cuales permiten a la empresa examinar la situación que afrontan los competidores en una industria. El análisis de los grupos permite reducir el enfoque en subgrupos de competidores con estrategias

similares.

De acuerdo con Porter, existen dos dimensiones competitivas que son cruciales en una estrategia de negocio. La primera dimensión son las fuentes de las ventajas competitivas de la empresa. Esto implica un análisis, por ejemplo, de si una empresa mantiene una ventaja por mantener sus precios bajos u ofreciendo algo único en el mercado.

La otra dimensión corresponde al enfoque de operaciones. Esta se enfoca en si una empresa busca clientes en general o segmentos específicos.

A partir de estas decisiones emergen cuatro decisiones: ejercer un liderazgo en costos en sentido amplio, diferenciación amplia, liderazgo en costos y diferenciación enfocados. En casos excepcionales, las empresas pueden ofrecer tanto precios bajos como características únicas que los clientes consideran deseables. Estas empresas siguen una estrategia de mejor costo. Por otro lado, aquellas empresas que no pueden ofrecer precios bajos o características únicas atractivas son denominadas como “atascadas en el medio” (Kennedy et al., 2020).

1.7.11. Formulación de la Estrategia

Una vez que se cuenta con un entendimiento del estado actual de la empresa, así como un entendimiento de las capacidades internas, el entorno, la competencia y las mejores prácticas, se pueden tomar las decisiones sobre las actividades para atender de manera eficaz las oportunidades que se presentan para alcanzar los objetivos empresariales. Esto incluye consolidar la misión, visión, valores y los objetivos estratégicos, así como las acciones prioritarias de la organización.

Así, el primer paso corresponde a la revisión de la misión, visión y objetivos. Esto permite contar con un hilo conductor para los negocios y evitar conflictos entre los objetivos y las estrategias. Asimismo, los objetivos deben estar establecidos adecuadamente, enfocarse al largo plazo para evitar caer en las acciones operativas diarias y redactarse idóneamente mediante el sistema SMART:

- S: específico
- M: medible
- A: alcanzable
- R: relevante
- T: trazable

Posteriormente, una vez realizada la matriz FODA, y al analizar las fuerzas que pueden incidir

en la empresa, se deben crear estrategias alternas que tomen en cuenta los factores internos y externos.

Así, se pueden crear:

- Estrategias FO: se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades.
- Estrategias FA: consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.
- Estrategias DO: aprovechan las oportunidades superando las debilidades.
- Estrategias DA: son defensivas y buscan minimizar las debilidades y evitar amenazas.

Asimismo, una vez realizada el análisis de las fuerzas de Porter, se pueden crear estrategias que permitan conocer lo siguiente (Kennedy et al., 2020):

- ¿Se debe competir con base en costos bajos o diferencias los productos o servicios?
- ¿Se debe competir frente a frente con los principales competidores por el principal segmento de mercado o enfocarse en un nicho donde se pueda satisfacer un segmento de mercado menos codiciado, aunque menos rentable?

1.7.12. Definición de la Estrategia

A partir de estos análisis se pueden crear varias estrategias (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2018):

- Estrategia genérica (posicionamiento estratégico): consiste en un conjunto de acciones que se desarrolla para alcanzar los objetivos de manera que la organización responde a su entorno con fórmulas específicas. Es la forma en que se entregará valor y se enfrentará a los competidores.
- Estrategias intensivas: exigen esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con los productos existentes. Existen algunas como la estrategia de penetración en el mercado, desarrollo de productos o desarrollo de mercados.
- Estrategia de diversificación: buscan un crecimiento en la actividad de la empresa al participar en negocios nuevos o similares. Pueden ser negocios de diversificación concéntrica, diversificación horizontal y diversificación de conglomerados.
- Estrategias de integración: tienen como propósito disminuir amenazas y aprovechar oportunidades de los entornos externos para aumentar el poder de negociación ante

proveedores, distribuidores y competidores. Esta estrategia puede ser vertical, horizontal o de coordinación contractual.

1.7.13. Plan de Acción

Una vez definida la estrategia, se deben definir los planes de acción que permitan integrar por líneas de acción prioritaria los siguientes pasos para cumplir los objetivos estratégicos y alcanzar las metas planteadas. Esto debe incluir los cambios o resultados esperados, de manera que los objetivos estratégicos sean vistos como el efecto deseado y las acciones sean las causas de ese efecto.

Estas acciones deben estar planteadas de modo que reduzcan las brechas entre la situación actual y la que se desea alcanzar, para lo cual es relevante mantener atención en el análisis FODA realizado.

Para analizar el éxito de estos planes de acción, se deben establecer indicadores y criterios de evaluación de manera que se conozca si se está logrando o no el resultado y tomar medidas en caso de evidenciarse aspectos de mejora para alcanzar las metas (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2018).

1.7.14. Evaluación de la Estrategia

La evaluación de la estrategia es un proceso sistémico e integral que permite evaluar el progreso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las líneas de acción prioritarias, de manera que se puedan hacer visibles los resultados esperados con respecto al rendimiento real.

Así, el primer paso es determinar lo que se medirá. Se analiza qué procesos y qué resultados se verificarán y evaluarán. Posteriormente se deben establecer los indicadores y las meas, de manera que se estandarice la medición mediante aspectos como índices, porcentajes, números, entre otros.

Después, se debe medir el rendimiento de manera periódica estándar y comparar el rendimiento real con lo planificado, para así tomar medidas correctivas. Para evaluar esto, se pueden establecer indicadores como pueden ser *inputs* y *outputs*, presupuestos, contabilidad, de economía, de organización y sociales, entre otros y varían según la organización (Instituto Consorcio Clavijero, sf).

1.7.15. Sistemas de Control

Un plan estratégico requiere objetivos y acciones claras, además de un sistema de control claro. Para esto se desarrollan estrategias con el objetivo de alcanzar la visión, misión y metas de su organización.

Los sistemas de control organizacional permiten monitorear el desempeño de la organización, identificar áreas críticas y luego tomar medidas para mitigar y gestionar los riesgos. Hay tres tipos básicos de sistemas de control disponibles para los ejecutivos: (1) control de resultados, (2) control de comportamiento y (3) control de clanes. Si bien diferentes organizaciones enfatizan diferentes tipos de control, la mayoría utiliza una combinación de los tres tipos (Menguzzato & Renau, 1995):

- Control de resultados: se enfoca en la medición de resultados en la organización. Existen diferentes métodos de control como: el balance *scorecard*, sistema de control de resultados (*performance management system* o PMS) o los indicadores claves de desempeño (KPI's o *key performance indicators*).
- Control de comportamiento: se enfoca en controlar las acciones que finalmente llevan a los resultados a través de normas y procesos que estandaricen el comportamiento esperado.
- Control de clanes: caracterizado por la aceptación de valores y creencias comunes que son reglas implícitas que gobiernan el comportamiento de las personas y dan lugar a la congruencia de objetivos, lo que reduce la posibilidad de comportamientos oportunistas.

1.7.16. Sistema de Control de Resultados OKR

El sistema de medición de objetivos y resultados denominado OKR por sus siglas en inglés (*objectives and key results*) consisten en una metodología que permite a las empresas asegurar que la organización se enfoque en los aspectos más importantes de una forma alineada, efectiva y precisa.

Así, los objetivos son lo que se busca alcanzar y por esto deben ser significativos, concretos orientados a acciones e inspiracionales. Por otra parte, los resultados clave o *key results* son la forma en cómo se va a alcanzar los objetivos, estos son específicos, trazables y agresivos pero realistas. Por eso, deben tener una medición que permita conocer si se alcanzó o no. Estas acciones evolucionan para alcanzar el objetivo y una vez que se completan, el objetivo es alcanzado.

Así, una serie de resultados claves deben estar orientados a alcanzar la meta y deben tener capacidad de ser trazados y medibles para poder saber cuándo se alcanzó.

Este sistema permite monitorear el desempeño de los objetivos planteados y así conocer la forma en que se alcanzarán los objetivos de un plan estratégico (Doerr, 2018).

1.8. Conceptos Relacionados con el Área de Recursos Humanos

1.8.1. Evolución de la Gestión del Talento Humano

El talento humano se entiende a partir del manejo que realizan las organizaciones de su capital social y la valoración que dan dentro de estas. Por ello, en primer lugar, se puede entender que una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse dispuestas a contribuir en una acción conjunta con el fin de alcanzar un objetivo en común, tal y como lo describe Chiavenato (2005). Estas, pueden tener diferentes tipos de complejidades y según el nivel de estas pueden asumir diferentes características en el manejo de sus funciones, estructuras, tamaños, identificación de las personas que las componen, complejidad, entre otras.

A partir de esta descripción, se identificarán tres diferentes etapas de las organizaciones en el siglo XX, etapa de análisis dada la preponderancia para el conocimiento de los modelos de gestión actuales:

- Era de la industrialización clásica, caracterizada por la aceleración de la industrialización, una estructura organizacional piramidal y centralizada y una cultura organizacional dispuesta a mantener los valores del pasado y sus tradiciones. En esta etapa se equiparó al ser humano al nivel de cualquier recurso como las máquinas, equipo y capital y su manejo se denominó “relaciones industriales”.
- Era de la industrialización neoclásica, iniciada posterior a la segunda guerra mundial, se dan cambios rápidos marcados por la globalización de las transacciones comerciales, con estructuras organizacionales más ágiles y matriciales, estructurado por departamentos para dinamizar la innovación y competitividad. Se comienza a ver al ser humano como recursos vivos y no factores de producción equiparables a los inertes. Los cambios tecnológicos son acelerados y se integran a la vida de las personas y las organizaciones.
- Era de la información, caracterizada por sus cambios inesperados, imprevisibles y a un ritmo acelerado ocasionados por la tecnología, que transforman al mundo en una aldea global, con sistemas financieros y sistemas de información que ocasionan el funcionamiento de una economía mundial y global. La competitividad de las organizaciones se incrementa y la matricialidad se vuelve obsoleta para responder a las demandas actuales, dando paso a procesos organizacionales y roles en constante cambio y redefinición, que funcionan a través de equipos

multifuncionales con actividades transitorias y dirigidas a misiones específicas y objetivos definidos. En esta nueva etapa, el recurso fundamental no es el financiero sino el conocimiento y se da una transformación de la economía industrial a la de servicios. Así, aunque el dinero es relevante, el conocimiento, su uso y aplicación, toman relevancia, por lo que la Administración de Recursos Humanos se transforma en la Gestión de Talento Humano, que toma al ser humano como un ser inteligente, con conocimientos, habilidades, personalidad, percepciones y condiciones que le tornan en el elemento transformacional y de innovación más importante de las organizaciones.

De conformidad con lo anterior, se hace evidente como el capital financiero cedió lugar al capital intelectual como la base de las operaciones de las organizaciones y ante esto las ideas, el conocimiento y la innovación surgen a partir de las personas, por lo que su educación y desarrollo se tornan elementos esenciales dentro de su gestión, lo que lleva a las empresas a organizaciones de conocimiento o agencias de conocimiento y aprendizaje que transforman y convierten la información en conocimiento rentable por medio de su procesamiento en nuevos servicios, productos, procesos, soluciones e innovación.

1.8.2. Estrategias de Gestión del Talento Humano

En primer lugar, se define talento humano como las habilidades, capacidades, potencial y conocimientos que las personas aportan como valor a una organización, lo cual incluye habilidades técnicas, habilidades blandas y competencias que permiten un desempeño exitoso en las labores (Cappelli, 2008).

Así, la gestión del talento humano es el enfoque sistemático y estratégico que desarrollan las empresas para identificar, desarrollar y atraer a las personas para alinear sus habilidades y potencial con las necesidades y objetivos de la organización, mediante la aplicación de principios científicos y prácticas cimentadas en evidencia que permitan maximizar el rendimiento individual y colectivo en la búsqueda de los resultados perseguidos por la empresa.

De conformidad con Chiavenato (2005), los procesos de gestión de talento humano pueden resumirse en admisión, selección, reclutamiento, compensación, retención y capacitación. Esta adecuada gestión permite a las empresas atraer y retener a los mejores individuos y así obtener desempeño, productividad y resultados financieros óptimos, de manera que se conviertan en una ventaja

competitiva al crear una cultura de alto rendimiento, innovación y adaptación al cambio. Así, al atraer, desarrollar y retener a los mejores individuos y lograr un adecuado alineamiento de sus competencias y habilidades con los objetivos organizacionales, se puede alcanzar un mejor desempeño de la empresa y una ventaja competitiva (Rojas, 2020).

Para esto, Becker et al. (2001) mencionan que existen diferentes estrategias de gestión del talento humano, que incluyen:

- Desarrollos de planes de carrera y sucesión que permitan identificar y desarrollar empleados con potencial y brindar oportunidades de crecimiento y progresión con planes desarrollo y programas que permitan la sucesión organizada para asegurar la continuidad de los roles críticos.
- Gestión del desempeño y la retroalimentación: enfoque en el establecimiento de metas claras, retroalimentación constante y desarrollo de las personas a través de evaluaciones de desempeño, conversaciones de retroalimentación y revisiones de objetivos.
- Programas de aprendizaje y desarrollo: estrategia dirigida a generar programas de aprendizaje y desarrollo con capacitación, adquisición de conocimientos y mejora de habilidades. Busca identificar competencias clave necesarias para el éxito de la organización y utilizarlas como base para reclutar, evaluar y desarrollar a las personas. Esto puede incluir capacidades técnicas y también el desarrollo de habilidades emocionales y sociales.
- Promoción de diversidad e inclusión: se valora y aprovechan todas las perspectivas, experiencias y antecedentes para promover la innovación y éxito de la empresa.
- Tecnología y datos: uso del análisis de datos y tecnología para la toma de decisiones.

1.8.3. Políticas de Recursos Humanos

Las políticas organizacionales son normas establecidas que rigen las funciones y garantizan su cumplimiento en línea con los objetivos deseados (Chiavenato, 2016). Además, UNITEC (2019) señala que estas políticas surgen de la filosofía y cultura organizacional de la empresa.

Por ello, es fundamental que la administración del restaurante establezca políticas adecuadas para evitar que sus colaboradores ejecuten acciones no deseadas o que pongan en riesgo el logro de los objetivos de la propuesta estratégica presentada. Igualmente, estas políticas funcionan como una guía para

abordar situaciones o problemas específicos.

Además, las políticas de recursos humanos varían sustancialmente de una organización a otra y deben desarrollarse de acuerdo con los objetivos y filosofía de cada empresa.

1.8.4. Análisis de Puestos

Según Dessler & Varela (2011), el análisis de puestos es un procedimiento que tiene como objetivo determinar las obligaciones y características correspondientes a cada puesto y las personas que están calificadas para ocuparlos.

El análisis de puestos es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que permite definir las diferentes habilidades y aptitudes necesarias para cada puesto dentro de la organización. Al establecer parámetros específicos para cada puesto, se pueden alinear las metas y objetivos de la empresa con las habilidades de los empleados. Para el área de restaurante y cocina es determinante utilizar herramientas de análisis de puestos para enumerar las diferentes funciones, responsabilidades y habilidades necesarias para cada puesto. Esto ayuda al Departamento de Recursos Humanos a seleccionar a las personas adecuadas para cada puesto y proporcionarles la capacitación necesaria para un desempeño óptimo en su área de trabajo.

1.8.5. Roles Críticos

De acuerdo con Beames (2016), existen diferentes definiciones de lo que se considera un empleado crítico para una operación y no hay un abordaje unificado o uniforme sobre este criterio, sino que cada industria y empresa lo ajusta a sus necesidades. Sin embargo, se tienen algunos acercamientos de los cuales se mencionan los basados en la creación de valor y el impacto estratégico:

- **Creación de valor:** el valor se puede crear de diferentes formas, como puede ser aumentando la satisfacción del cliente o la eficiencia.
- **Impacto estratégico:** afectación en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

1.8.6. Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño se define como un proceso continuo, sistemático, orgánico y en cascada, que implica la emisión de juicios sobre el personal de una organización en relación con su trabajo habitual. Su objetivo es reemplazar los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con criterios variados. La evaluación permite una perspectiva histórica y prospectiva, y busca integrar en mayor medida los objetivos organizacionales con los individuales (Puchol, 2007).

En una compañía u organización, la evaluación del desempeño implica evaluar y medir las diferentes tareas que realizan los colaboradores, con el objetivo de lograr uniformidad en su desempeño.

La evaluación del desempeño permite a la empresa establecer indicadores y sistemas de control y mejora necesarios para que los colaboradores entreguen el servicio que cumpla con las características que busca el cliente final. Esta herramienta debe construirse con base en las metas de la empresa y funcionar como una guía para la toma de decisiones del Departamento de Recursos Humanos.

1.8.7. Capacitación y Desarrollo

A pesar de ser términos que pueden confundirse por ser relativos al talento humano, la capacitación y el desarrollo de las personas son dos aspectos que no significan lo mismo y que deben entenderse en sus respectivas dimensiones.

Así, la capacitación del personal se refiere al proceso a corto plazo en el cual se modifican los comportamientos de los empleados a través de la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos que permiten desempeñar diferentes funciones dentro de la empresa.

Por otra parte, el desarrollo del personal es un proceso a largo plazo por medio del cual se busca el perfeccionamiento de la capacidad de las personas trabajadoras en diferentes áreas de la organización y que está dirigido al crecimiento tanto profesional como personal.

Para ambos procesos, existen diferentes modelos de implementación, como lo es la capacitación organizacional, la comunicación asertiva, entrenamiento de liderazgo, el entrenamiento motivacional y desarrollo de competencias y habilidades, entre otros (Rojas, 2020).

1.9. Conceptos Relacionados con el Área de Mercadeo

Tal y como se describió en secciones anteriores, la empresa Pana Vieja S.A., al contar con el negocio de restaurante que es un servicio y el negocio de panadería que es una venta de productos, cuenta con una doble estrategia de mercadeo. Por ese motivo, se abordarán los conceptos de ambos tipos de mercadeo y sus consideraciones teóricas.

1.9.1. Mercadeo de Servicios y Productos

La definición de mercadeo, según Kotler & Armstrong (2013), es “el proceso social y administrativo por el cual grupos e individuos satisfacen sus necesidades mediante la creación e intercambio de bienes y servicios” (p.5) El autor señala que este concepto no solo implica satisfacer las necesidades del cliente, sino también obtener beneficios mediante estrategias y planes a largo plazo. Las necesidades y deseos de los consumidores son satisfechos a través de ofertas de mercado, que combinan productos, servicios, información o experiencias para satisfacer una necesidad o deseo del mercado.

En el ámbito del *marketing* de productos, el enfoque se centra en atraer a los consumidores hacia productos que ofrezcan la mejor calidad, rendimiento e innovación. Por lo tanto, las estrategias de *marketing* se enfocan en realizar mejoras continuas al producto con el objetivo de atraer y mantener a los consumidores satisfechos.

De acuerdo con Lovelock & Wirtz (2009) existen siete diferencias fundamentales entre bienes y servicios, las cuales son evidentes en la mayoría de los servicios, aunque su aplicación puede variar. Estas diferencias son las siguientes:

- La mayoría de los servicios no se pueden inventariar, ya que son acciones, transitorios y perecederos.
- Los elementos intangibles son los que generalmente agregan valor, ya que la medición cuantitativa de un servicio es difícil para el cliente, lo que dificulta la distinción entre los diferentes servicios.
- A menudo, es difícil para los clientes visualizar y comprender los servicios, lo que crea una sensación de incertidumbre y riesgo en las expectativas del servicio.
- Los clientes pueden participar en la coproducción y ser parte de la experiencia del servicio, lo

que puede aumentar su valor.

- La heterogeneidad del servicio en cada persona implica que las entradas y salidas operativas suelen ser más variables.
- La naturaleza perecedera de los servicios significa que no se pueden almacenar y, por lo tanto, no se pueden vender en otro momento.
- La distribución de los servicios es esencialmente inseparable de su producción, lo que significa que el cliente debe estar presente para recibir el servicio.

De acuerdo con lo anterior, el *marketing* de servicios se refiere a aquellas actividades intangibles que son fácilmente identificables y buscan satisfacer las necesidades del consumidor, lo cual se constituye en su objetivo principal (Kotler & Armstrong, 2013).

Con base en lo supra mencionado, se entiende que el objetivo es encontrar oportunidades para mejorar la eficacia y competitividad del restaurante en la entrega de sus productos y servicios. Estas oportunidades serán la base para proponer estrategias que permitan la mayor competitividad y mejor funcionamiento del negocio.

1.9.2. Plan de Mercadeo

Uno de los aspectos que una empresa debe mantener en revisión es la manera en que se desenvuelve en el mercado y el valor que los clientes encuentran en este por lo que parte de los alcances e indicadores claves es cómo se desarrolla e implementa su plan de mercadeo.

Según Sravana (2015), un plan de mercadeo se define como “el conjunto de tácticas y estrategias específicas de mercadeo que tienen como punto de partida a los clientes y que permiten a la organización lograr sus objetivos estratégicos” (p.28). El objetivo de este proyecto es considerar las estrategias de forma integral, por lo tanto, se necesita evaluar el plan de mercadeo existente.

1.9.3. Planeación Estratégica de Mercadeo

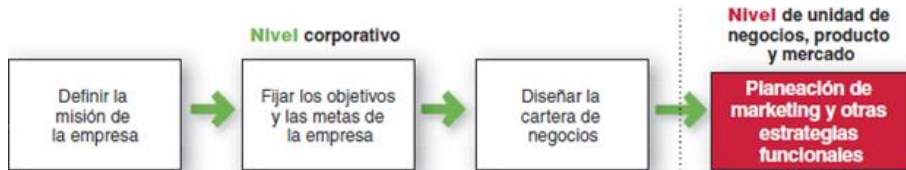
De acuerdo con Ramanathan (sf), la planificación estratégica es el proceso de preparar a una empresa para aprovechar las oportunidades que su entorno dinámico le ofrece. Esto implica definir una misión clara, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar las estrategias

funcionales.

Además, estos autores presentan un esquema del proceso de planificación estratégica que se interpreta de la siguiente manera:

Figura 1.1

Esquema del proceso de planificación estratégica

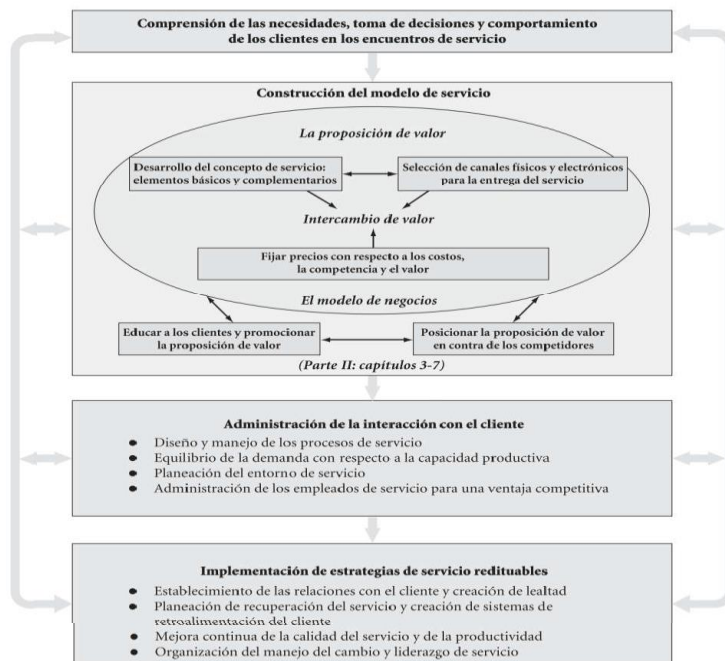


Fuente: Kotler & Armstrong, 2013.

No obstante, cuando se verifica el proceso de planeación estratégica del mercadeo de servicios, Lovelock & Wirtz (2009) amplían en las acciones y dispone del siguiente marco de referencia para realizar el proceso:

Figura 1.2

Proceso de planificación estratégica del mercado de servicios



Fuente: Lovelock & Wirtz, 2009.

1.9.4. Ventaja Competitiva

Después de haber detallado el proceso de planificación estratégica de *marketing*, es importante enfatizar que el éxito de cualquier plan de *marketing* depende de un análisis riguroso de la situación de la empresa. Esto permitirá identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la organización, de forma que las variables positivas puedan ser analizadas y se pueda seleccionar una ventaja competitiva. Según Kerin et al. (2014), la ventaja competitiva es la fortaleza única en relación con los otros competidores, que proporciona beneficios superiores y esto permite ofrecer a los consumidores un mayor valor. En consecuencia, una empresa debe distinguirse ante sus clientes con servicios y productos que agreguen valor. Es fundamental identificar la ventaja competitiva de la empresa objeto de investigación para determinar si el cliente la percibe como un valor añadido.

1.9.5. Mezcla de Mercadeo para Productos y Servicios

Para la elaboración de este trabajo se emplearán herramientas y conceptos del *marketing* comercial, como el análisis del comportamiento del consumidor, sus necesidades y deseos. Por tanto, resulta fundamental que los lectores estén familiarizados con los conceptos de las variables de la mezcla de *marketing*. Esta difiere de productos a servicios en al menos 3 elementos, la de un producto se basa en las 4 p's: producto, precio, promoción y plaza, mientras que la de un servicio adiciona el proceso, el entorno físico y el personal.

A continuación, se explicarán estas variables, según lo indicado por Sravana (2015):

- **Producto:** es el componente esencial de la estrategia de mercadeo y comprende los productos y servicios que se ofrecen, incluyendo la calidad, beneficios, marca, envase, servicios complementarios, garantías y diseño, todo ello con el propósito de satisfacer las necesidades del consumidor.
- **Precio:** se refiere a la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio y es el valor que los consumidores están dispuestos a intercambiar por el beneficio de poseerlo o utilizarlo. Este elemento de la estrategia de mercadeo también incluye aspectos como descuentos, plazos de pago, condiciones de crédito y otros factores que afectan la fijación del precio, como el marco legal, el mercado meta, la competencia, los métodos de fijación, y las

estrategias que se definan para aumentar las ventas.

- **Plaza:** hace referencia a las actividades que las empresas llevan a cabo para poner a disposición del mercado el producto, incluyendo canales, logística, inventario, ubicación, transporte y cobertura. Las empresas deben desarrollar estas actividades en función del público meta, los tipos de establecimientos físicos y la posibilidad de ingresar a mejores y más efectivos canales de distribución, incluyendo la venta en línea.
- **Promoción:** es la base de la mezcla de mercadeo y su principal objetivo es dar a conocer las características, ventajas y necesidades que satisface un bien o servicio. Las principales formas de promoción son la promoción de ventas, que utiliza incentivos para estimular la demanda a corto plazo; las ventas personales, la publicidad, las relaciones públicas y el mercadeo directo y todas persiguen los fines básicos de informar, persuadir y recordar.
- **Proceso:** se refiere a la forma en que la empresa realiza sus operaciones.
- **Entorno físico:** engloba la gestión de la evidencia física de la calidad del servicio, como el edificio, jardines, mobiliario, rotulaciones, materiales impresos, entre otros. Es importante que las empresas de servicios manejen la evidencia física con cuidado, ya que tiene un gran impacto en la percepción que los clientes tienen de ellas.
- **Personal:** trabajadores en contacto directo o indirecto con los clientes de la empresa.

La elaboración de un plan de *marketing* estratégico para una empresa de servicios debe incorporar y fusionar los conceptos mencionados anteriormente, con el fin de crear estrategias de mercado competitivas y sofisticadas que permitan a la empresa alcanzar el posicionamiento deseado y cumplir los objetivos establecidos.

De acuerdo con lo indicado en secciones anteriores y alineado con la administración estratégica, se identificarán componentes esenciales para el éxito de la operación y su planeamiento, como es la declaración de la misión, la creación de una visión estratégica, el análisis de los valores corporativos, la definición de los objetivos de *marketing*, las estrategias de diferenciación, el posicionamiento y el plan de acción, así como la identificación de elementos fundamentales para el desarrollo de un plan de *marketing* como es la mezcla de mercadotecnia, los clientes, el servicio, el valor agregado, el posicionamiento de marca, la satisfacción y la fidelidad del cliente, entre otros.

1.10. Conceptos Relacionados con el Área de Operaciones

1.10.1. Gestión de la Producción

La producción es una de las cuatro áreas fundamentales en las empresas por lo que será parte del enfoque de la presente investigación, dado que su análisis es esencial para la elaboración de un plan estratégico efectivo.

La producción se constituye como la actividad por la cual las personas se procuran nuevos medios para satisfacer sus necesidades y así transformar la materia que toman de la naturaleza poniéndola de cualquier otro modo en condiciones de ser utilizada (Monedero, 2006).

El Área de Producción es crucial porque es aquí donde se convierte la materia prima en el producto principal del servicio. La transformación se lleva a cabo en cada una de las etapas del proceso de producción mediante maquinaria y fuerza de trabajo. El resultado es el producto final, que se comercializa y también complementará el servicio.

El producto final se incorporará a un proceso en la cadena de valor en el que se añadirán características complementarias para convertirlo en un servicio que satisfaga las necesidades del cliente final (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza, 2019).

Para la presente investigación el análisis de esta área es esencial, ya que es aquí donde se establecen los objetivos y metas en cuanto a los requisitos de material, análisis de la demanda, características que deben cumplirse en cada etapa del proceso de producción y sus respectivos costos.

1.10.2. Procesos de Producción

El proceso de producción se define como la creación de riqueza capaz de satisfacer las necesidades humanas mediante la utilización de materia prima, maquinaria y fuerza laboral, incluyendo servicios (Ávila, 2004).

El proceso de producción incluye el conjunto de etapas de transformación a través de las cuales se agrega valor a la materia prima, logrando eficiencia y calidad en la producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades del cliente de manera óptima.

Por ese motivo, en el presente trabajo de investigación se analizará cada una de las etapas del

proceso de producción, con el fin de identificar los procedimientos y prácticas adecuadas para garantizar la calidad del producto final y satisfacer las necesidades del cliente, diferenciándose de la competencia.

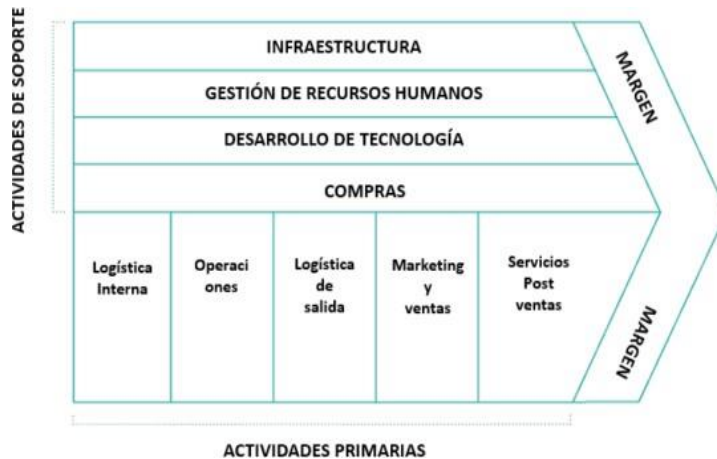
1.10.3. Costos de Producción

Según Merlo et al. (2013), los costos de producción son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o equipo en funcionamiento. Hay dos características principales que definen estos costos. En primer lugar, producir bienes implica incurrir en costos, es decir, generan un gasto. En segundo lugar, los costos deben ser lo más bajos posible y, además, deben eliminarse aquellos que sean innecesarios. En la producción, existen dos tipos de costos: variables y fijos. Los costos variables cambian al variar los volúmenes de producción, mientras que los costos fijos son necesarios para poner en marcha las operaciones. Es fundamental comprobar y establecer indicadores asociados a los costos de producción del restaurante para establecer indicadores de éxito en sus operaciones.

1.10.4. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión para identificar y analizar actividades estratégicas de la empresa que otorgan ventaja competitiva y rentabilidad. Este análisis ayuda a las empresas a mejorar su eficiencia, reducir costos y diferenciarse de sus competidores, subrayando la importancia de entender cómo cada actividad contribuye a la ventaja competitiva y al valor final entregado al cliente.

Se centra en descomponer la empresa en actividades primarias y de apoyo, permitiendo identificar donde se puede crear más valor para el cliente y cómo la empresa puede obtener una ventaja sobre sus competidores. Las actividades primarias incluyen logística interna, operaciones, logística externa, *marketing* y ventas, y servicio, directamente relacionadas con la producción y distribución de bienes o servicios. Por otro lado, las actividades de apoyo brindan el soporte necesario a las actividades primarias y se centran en infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza, 2019).

Figura 1.3*Cadena de valor*

Fuente: Áñez, J, sf.

1.10.5. Distribución de Planta

Muther (1970) indica que una distribución de planta es una ordenación física de los elementos industriales (...) Cuando se usa el término distribución en planta, aludimos, a veces, a la disposición física ya existente; otras veces, a una nueva distribución proyectada y, a menudo, se refiere al área de estudio o al trabajo de realizar una distribución en planta.

Niebel & Freivalds (2014) establecen que el objetivo principal de una distribución eficaz de una planta consiste en desarrollar un sistema de producción que permite la fabricación de un número deseado de productos con la calidad que se requiere y a bajo costo. La distribución física constituye un elemento importante de todo el sistema de producción que incluye tarjetas de operación, control de inventarios, manejo de materiales, programación, enrutamiento y despacho.

1.10.6. Principios de Distribución

Basado en la obra Ingeniería industrial de Niebel & Freivalds (2014), donde se mencionan dos tipos de distribución de planta principales, por producto y por proceso. La distribución por proceso agrupa operaciones similares en un mismo lugar, lo que facilita la economía interna y mejora la visibilidad, orden y limpieza, lo cual permite una fácil

capacitación de operadores nuevos y facilita la supervisión, aunque puede incrementar los costos de movimiento de materiales y la gestión de inventarios.

Por otro lado, la distribución por producto es recomendable para la producción en masa de piezas idénticas, donde se organiza el flujo de trabajo en una secuencia lineal sin interrupciones, lo que ahorra tiempo y costos en manejo de materiales. Sin embargo, este tipo de distribución enfrenta desafíos como la congestión de actividades en espacios reducidos, la necesidad de capacitación continua debido a la rápida sucesión de producción y altas inversiones iniciales.

Adicionalmente, se identifican varios desafíos comunes en la distribución de planta, como la congestión de materiales, problemas administrativos, demoras en despachos, condiciones inadecuadas de trabajo que pueden afectar la productividad y la seguridad. La planificación estratégica para la expansión de la producción, el lanzamiento de nuevos productos y la construcción de nuevas instalaciones son aspectos cruciales para mejorar la eficiencia en la distribución de planta.

Por su parte, Muther (1970) menciona que para alcanzar una eficiente distribución de planta se debe considerar los siguientes principios:

- **Principio de la integración de conjunto:** se refiere a la integración de todos los elementos que interactúan en los procesos con el objeto de formar como una sola unidad.
- **Principio de la mínima distancia recorrida:** el propósito es que el material, producto o persona recorra la menor distancia posible entre operaciones, procurando colocar las operaciones de manera sucesiva con otras.
- **Principios del flujo de materiales:** este principio enfatiza en que haya un flujo constante del material, que no haya interrupciones.
- **Principio del espacio cúbico:** el enfoque se orienta en el aprovechamiento del espacio, tanto a nivel vertical como horizontal en sus tres direcciones.
- **Principio de la flexibilidad:** con el paso de los años se generan cambios tecnológicos que influyen en las estrategias de las organizaciones, por lo tanto, estas deberían flexibilizarse para que sea fácil y rápido adaptar sus procesos y tener un impacto en la economía de la empresa.
- **Principio de la satisfacción y de la seguridad:** este es uno de los principios más importantes debido a que el personal influye directamente en la productividad, el hecho de que

estén motivados y seguros tiene un impacto significativo en la economía del negocio.

1.10.7. Tipos de Distribución

De acuerdo con Salas (2014), conocer los tipos de distribución de planta es crucial porque impactan directamente en la eficiencia, productividad y adaptabilidad de las operaciones industriales y de servicios. Los tipos de distribución son los siguientes:

- **Distribución por posición fija:** este tipo de distribución es utilizada principalmente en proyectos donde el producto no se puede mover debido a su tamaño o peso, las herramientas, materiales y mano de obra se llevan hasta el lugar fijo donde se construye el producto. Esta modalidad es flexible y permite una mejor supervisión del trabajo, reduciendo los desplazamientos innecesarios.
- **Distribución en cadena, en línea o por producto:** esta distribución se emplea cuando el material disponible fluye en forma continua, es decir, cuando una operación está cerca de otra. Es ideal para la producción en masa de artículos idénticos, donde el material se mueve de una estación de trabajo a la siguiente en una secuencia fija. Este tipo de distribución minimiza el tiempo de fabricación y los desperdicios de material, siendo altamente eficiente para producciones a gran escala. Normalmente está asociada a bajo costo por unidad y manejo de material, supervisión y fácil formación del personal, alto volumen de producción y mínimo tiempo de fabricación, simplificación de la planificación y control de la producción.
- **Distribución por proceso:** este tipo de distribución agrupa operaciones similares o del mismo tipo en un mismo lugar, lo cual favorece la especialización del personal en tareas específicas, facilitando la contratación y la formación de nuevos empleados. Ofrece flexibilidad para adaptaciones en los productos y separa claramente las áreas de trabajo, la distribución por proceso se enfoca en agrupar los recursos en relación con qué saben hacer, sus propias necesidades y no las de los productos; generalmente la producción se organiza en lotes.

1.10.8. Factores de la Distribución de Planta

Según Lundy (2007) “la distribución en planta implica idénticamente la asignación de espacio y la disposición del equipo de tal manera que los costes operativos totales se reduzcan al mínimo” (p.173).

Existen varios aspectos que se deben considerar para una distribución de planta, entre los principales se mencionan 8 factores.

1. **Factor material:** contempla elementos como materia prima, material entrante, material saliente, productos acabados, materiales para mantenimiento y otros. Entre los elementos que afectan al factor material se pueden mencionar: especificaciones y características del producto, cantidad y variedad.
2. **Factor máquina:** es necesario tener información relevante de las máquinas, herramientas y/o equipos usados en el proceso productivo, para realizar una adecuada distribución. Entre los elementos o particularidades del factor máquina se puede mencionar el equipo del proceso o tratamiento o dispositivos especiales que necesita la maquinaria para su adecuado desempeño, herramientas, moldes, plantillas, entre otros.
3. **Factor hombre:** uno de los elementos principales de un proceso productivo es, sin duda, la mano de obra, por ello es importante al momento de tomar una decisión sobre una distribución. Los elementos y particularidades del factor hombre se basan en la mano de obra directa e indirecta, funciones y responsabilidades de los jefes, supervisores, entre otros. Las condiciones que se debe tener con respecto a este factor son laborales y de seguridad.
4. **Factor movimiento:** el modo o el método en que los materiales son transportados dentro de la planta, es un aspecto fundamental que se debe tener en cuenta, pues esta influye directamente sobre la distribución que la planta deba tener. Se deben considerar elementos o particularidades físicas como: rampas, tuberías, conductos, transportadores, grúas, montacargas, entre otros.
5. **Factor espera:** en los diferentes procesos productivos que se realizan en una empresa, se suele presentar un factor espera que repercute directamente en un costo para la empresa, por tal razón, se debe considerar dentro del análisis de distribución.
6. **Factor servicio:** como se mencionó anteriormente, el factor hombre es uno de los elementos más importantes de todo el proceso; por lo tanto, el factor servicio con el que cuente la planta debe cubrir ampliamente las necesidades de todo el personal sin importar el puesto que ocupe dentro de la empresa. Entre los elementos por considerar dentro de un factor servicio, están: suplir necesidades del personal como un lugar de estacionamiento, lavados y retretes, vestuarios y duchas, fuentes de agua potable, teléfonos, cafetería, comedores, equipo de limpieza, entre otros.
7. **Factor edificio:** es un elemento que se debe tener en cuenta para una distribución adecuada, ya

que, si existe, representaría una limitante. Los elementos que se deben considerar son si el edificio tiene un solo piso o es de varios, si posee ventanas o una buena ventilación, suelos, el estado de los techos, paredes, columnas y escaleras.

8. **Factor cambio:** con la economía globalizada, las empresas deben estar adecuadas para realizar cambios imprevistos, con el fin de suplir las nuevas necesidades del mercado. Entre los elementos por considerar en un factor cambio, se incluye: las modificaciones en el tipo de materiales, diseño, demanda, variedad, equipo o maquinaria, en el personal, entre otros.

1.10.9. Capacidad de Planta

De acuerdo con Heizer & Render (2016), la capacidad de planta consiste en la máxima cantidad de servicios o productos que una fábrica, planta o instalación podría producir en un determinado periodo de tiempo bajo condiciones de operación normales. Para un negocio de la industria alimentaria es fundamental conocer esta medida; pues, esto les permite evaluar la productividad y la eficacia de sus instalaciones; así como, poder planificar la producción de una forma más efectiva e incluso contemplar la posibilidad de expandirse en caso de que la capacidad actual sea insuficiente para poder satisfacer la demanda y aumentar el mercado.

Existen diversos factores, tanto internos como externos que pueden limitar la capacidad de producción de un negocio. Aspectos internos como: la distribución de la planta, el equipamiento, las instalaciones; así como el diseño del producto/servicio son ejemplos de variables que pueden condicionar esta capacidad máxima de producción de la empresa, Por otro lado, los elementos fuera del control directo del negocio suelen estar vinculados a legislaciones y regulaciones vigentes, la capacidad de los proveedores y el entorno económico.

1.10.10. Mapeo de Procesos

El mapa de procesos es una herramienta diagnóstica que sirve para identificar y evaluar los pasos de un proceso, el objetivo es mejorar la eficiencia y participación de las partes interesadas, se enfatiza en la importancia de llegar a un entendimiento común de todos los pasos que están involucrados en un proceso, donde se detalla cuáles son los procedimientos que agregan o no valor.

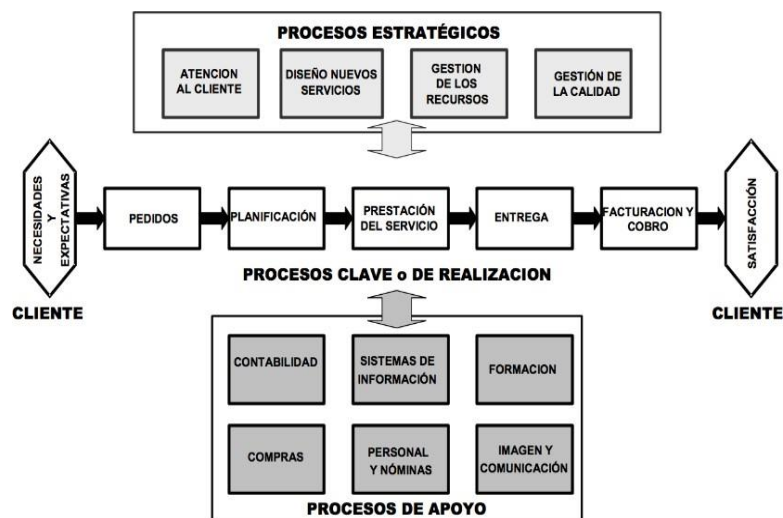
Para lograr una estructura completa y orientada a un mismo objetivo, se divide el funcionamiento

de la organización en tres procesos, los cuales son:

- **Procesos estratégicos:** están relacionados con la estrategia, el establecimiento de políticas, fijación de objetivos, las metas, la comunicación, el aprovisionamiento de recursos, la calidad y el control de toda la empresa en general.
- **Procesos operativos:** son los que agregan valor a la empresa, ya que están directamente relacionados con la satisfacción del cliente porque generan los productos y servicios.
- **Procesos de apoyo:** están relacionados con el suministro o mantenimiento de recursos requeridos para el funcionamiento de la empresa.

Figura 1.4

Mapa de procesos



Fuente: Softgrade, 2024.

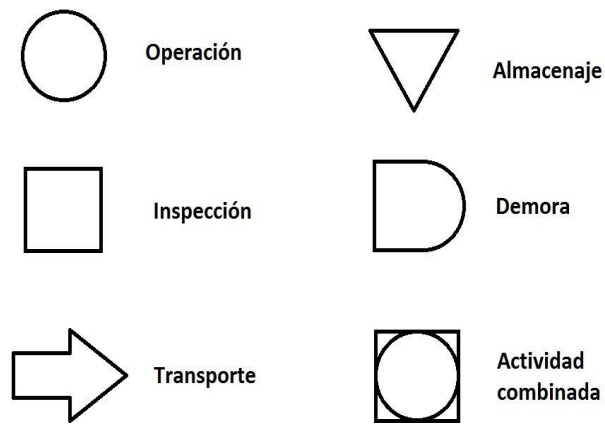
1.10.11. Diagrama de Operaciones del Proceso

Cuando se necesita estudiar un proceso muy complejo o bien implantar uno nuevo, es muy frecuente recurrir a un diagrama de operaciones del proceso para evitar pasar por alto alguna fase importante del proceso; pues, este tipo de representación gráfica se caracteriza por ilustrar los eventos que ocurren a lo largo de una serie de acciones u operaciones, junto con la información relevante o de interés asociada a estas, tales como: la localización o el tiempo requerido. Según Yespes (2021), durante un proceso se dan cinco tipos de acciones: operación, transporte, inspección, demora y almacenaje, en

la Figura 1.5 se muestran los símbolos utilizados para representar cada uno de ellos o su combinación.

Figura 1.5

Simbología de los diagramas de procesos





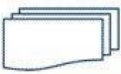


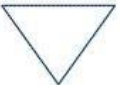




Fuente: Yespes, 2021.

1.10.12. Diagrama de Flujo

Según González (2019), este tipo de diagrama proporciona una panorámica del flujo de trabajo y las fases principales de un proceso, convirtiéndolo en una herramienta útil para comprender la secuencia general de las actividades, identificar puntos de decisión claves; así como visualizar el movimiento de información o materiales. La construcción de estos diagramas implica el uso de símbolos convencionales que representan procesos, decisiones, entradas/salidas y almacenamiento.

Figura 1.6*Diagrama de flujo*

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" - "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Fuente: Diagramaweb, 2024.

1.10.13. Diagrama de Pareto

Consiste en una herramienta gráfica de dos dimensiones que permite representar la distribución de una serie de datos de manera descendente, señalando las causas o categorías más importantes a fin de abordarlas de una manera efectiva. Esta representación también se conoce como diagrama ABC o diagrama 20-80 y se basa en el "Principio de Pareto", el cual manifiesta que el responsable de la mayoría de los problemas o resultados (80 %) es un pequeño porcentaje de las causas (20 %) (Laoyan, 2023), de ahí la importancia de priorizar y tratar las causas vitales.

Para elaborar uno de estos diagramas es importante seguir los pasos que se describen a continuación:

1. Identificar el problema o fenómeno a analizar.
2. Recopilar los datos relevantes que se asocien al problema/fenómeno identificado.
3. Clasificar los datos en grupos o categorías según los criterios definidos previamente.
4. Calcular la frecuencia relativa de cada categoría, ya sea como porcentajes o bien valores numéricos de acuerdo con la naturaleza de los datos a tratar.

5. Ordenar las categorías de manera descendente, desde la más importante o frecuente hasta la menos.
6. Construir un gráfico de barras donde cada barra se asocie a una categoría y la altura de esta represente la importancia o frecuencia relativa de dicho grupo.
7. Incorporar al gráfico una línea acumulativa que indique el porcentaje acumulado de contribución a lo largo del diagrama.
8. Añadir los ejes y etiquetas del gráfico.
9. Identificar las categorías que contribuyen mayoritariamente al problema o fenómeno en estudio.
10. Realizar acciones correctivas en las categorías identificadas como prioritarias.

1.10.14. Metodología 5S

Las 5S es una metodología que se desarrolló en Japón y busca involucrar a todos los trabajadores para que tomen como una filosofía el hábito de organización, limpieza, orden y seguridad. A continuación, se detalla cada una de las etapas de esta filosofía y cómo aplicarla para evitar las mudas (desperdicios, retrasos, sobreproducción, etc) en los procesos (Pulido, 2020).

1. **Seiri (seleccionar):** consiste en eliminar del espacio de trabajo todos los elementos innecesarios; para ello, se recomienda utilizar tarjetas rojas para identificar los objetos que no se han usado para su posterior análisis y decisión.
2. **Seiton (ordenar):** después de seleccionar los objetos que no agregan valor a los procesos, se procede a definir un espacio para cada artículo, asegurando que las cosas se organicen de forma que sean fácilmente accesibles y estén cerca del lugar de trabajo.
3. **Seiso (limpiar):** en esta etapa se debe hacer un plan de limpieza riguroso, no se trata solo de una limpieza superficial, sino de programar un plan de saneamiento y darle su respectivo seguimiento.
4. **Seiketsu (estandarizar):** esta fase de la metodología busca mantener y controlar los estándares de organización, eficiencia y limpieza de las etapas anteriores. La metodología recomienda el uso de señalizaciones visuales tales como: fotos del sitio en condiciones óptimas y el desarrollo de normas claras sobre cómo mantener el orden y limpieza en cada una de las áreas.
5. **Shitsuke (disciplina):** esta última etapa busca que las prácticas de orden y limpieza se

mantengan a través del tiempo y se vuelvan un hábito en los trabajadores, lo cual implica autodisciplina por parte de cada uno de los empleados para acoplarse a los protocolos previamente establecidos.

Capítulo 2

Descripción de la Industria de Restaurantes y Cafeterías en Costa Rica

Los mercados actuales son dinámicos, turbulentos y cambiantes. Por lo tanto, resulta fundamental que las empresas estén preparadas con una adecuada planificación estratégica para gestionar de manera eficiente su negocio. Este es el caso de Pana Vieja S.A., cuyo objetivo es expandirse y desarrollarse en el mercado.

2.1. Contexto Teórico de la Industria de Restaurantes y Cafeterías en Costa Rica

2.1.1. Comprensión de la Industria

Para lograr una comprensión completa de una industria, se puede aplicar la teoría de “Las 5 fuerzas competitivas que moldean la estrategia” (Porter, 2008, p.2). Esta teoría establece que hay cinco fuerzas competitivas que influyen en la lucha de una empresa por conseguir una ventaja competitiva. La combinación y el impacto de estas fuerzas determinan la estructura de una industria y moldean la naturaleza de la competencia dentro de ella. Los ejecutivos de una empresa deben enfrentar las siguientes cinco fuerzas competitivas:

- Entrada de nuevos competidores: las barreras de entrada a la industria o mercado pueden influir en la llegada de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores: la influencia de los proveedores en las negociaciones con la empresa y su bienestar económico y comercial.
- Poder de negociación de los clientes: la influencia de los clientes sobre los precios de los productos y servicios, la calidad del producto y las relaciones de negociación con la empresa.
- Amenaza de sustitutos: productos o servicios que puedan reemplazar al producto que la empresa comercializa.

- Rivalidad entre competidores existentes: el nivel de competencia entre las empresas existentes en el mercado.

Para desarrollar un plan estratégico de investigación efectivo es fundamental examinar el panorama general de la industria y evaluar el entorno competitivo en el que el negocio se desenvuelve. Esto permitirá tener una visión clara y adaptar el plan adecuadamente. Con esta información definida, las empresas pueden ingresar en la industria de restaurantes y cafeterías.

En el caso de Pana Vieja S.A. es crucial considerar todo su entorno, ya que afecta significativamente el desempeño del negocio. Según Porter (2008), estos factores impactan las operaciones diarias y la empresa debe responder de manera efectiva a los cambios continuos del entorno.

Además, Abell quien sostiene que

Se ha optado por equiparar el concepto de sector al de industria, entendida esta como el conjunto de empresas capaces de satisfacer un conjunto de factores o necesidades a un determinado grupo de clientes utilizando la misma base o dominio tecnológico. (Abell, 1980, p.26).

2.1.2. Industria Alimentaria

Según Fernández (2011), las barreras de entrada son obstáculos que dificultan o hacen que no sea económicamente posible para un nuevo competidor igualar la posición de las empresas ya establecidas. Michael Porter identificó las principales barreras de entrada: economías de escala, diferenciación del producto, necesidad de capital, costos de cambio, acceso a canales de distribución, desventajas en los costos y políticas gubernamentales (Porter, 2008).

De igual manera, el autor indica que las barreras de salida son factores que mantienen a las empresas en su negocio actual, por ejemplo: activos especializados, costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas, credibilidad corporativa, barreras emocionales y restricciones gubernamentales y sociales.

En cuanto a la industria alimentaria, específicamente en el caso de un restaurante o cafetería, se considera un servicio. De acuerdo con Lovelock & Wirtz (2009) el servicio es “*el acto de servir, ayudar o beneficiar; conducta que busca el bienestar o ventaja de otro*”. A diferencia de los productos, el servicio abarca toda una experiencia, que será uno de los factores clave a desarrollar, ya que, aunque la comida es la base del negocio, no siempre es el factor determinante por el cual los clientes eligen un lugar para comer o tomar un café.

Para entender el proceso de entrega de los servicios de Pana Vieja S.A es importante crear un diagrama de flujo. Según Lovelock & Wirtz (2009), un diagrama de flujo es una técnica que permite mostrar la naturaleza y la secuencia de los pasos involucrados en la entrega de servicios a los clientes. Además, es una forma de entender la totalidad de la experiencia de servicio que tiene el cliente. Es decir, existen servicios complementarios que son distintos al producto básico y que también forman parte del proceso.

El diagrama de proceso de servicio no solo tiene implicaciones en los costos de las empresas, sino también en la velocidad y eficiencia para lograr las metas. Por medio de él, se define el modo de operación de la empresa.

2.1.3. Características de la Industria de Restaurantes y Cafeterías

El mercado de restaurantes y cafeterías es muy competitivo y se encuentra en constante cambio, con nuevos establecimientos que emergen en diferentes condiciones y modelos de negocio y otros más establecidos que se consolidan a lo largo del tiempo.

Ambos se consideran dentro del término “sistemas de servicio de alimentos”, que se refiere a todas las actividades relacionadas con la compra, recepción, almacenamiento, preparación y servicio de los alimentos.

A continuación, se enumeran los cinco tipos de sistemas de servicio de comida según esta definición (Universidad del Istmo de Guatemala, 2004):

- Sistema convencional de servicio de comida: este incluye restaurantes tradicionales donde los alimentos se compran, almacenan, preparan y sirven. La mayoría de los alimentos se adquieren en su estado natural o parcialmente preparados, se cocinan en el restaurante y se sirven a los clientes poco después de su preparación.
- Sistema de alimentos preparados: en este sistema gran parte o todos los alimentos se preparan y congelan para su uso posterior. Este sistema permite preparar grandes cantidades de comida y almacenarlas para usarlas posteriormente durante largos periodos. La comida se almacena en contenedores de alimentos que luego se utilizan para calentarla. Este sistema requiere de instalaciones adecuadas de cocina, congelación y almacenamiento, lo que puede ser difícil de encontrar en la mayoría de las cocinas.
- Sistema de cocina centralizada: aquí la comida se prepara y se distribuye luego para su servicio

dentro de un área determinada. Las comidas se preparan en una cocina centralizada y se distribuyen a diferentes puntos de servicio o sucursales.

- Sistema de cooperativas centrales: en este los alimentos se preparan parcialmente y se distribuyen en un área o en lugares muy distanciados.
- Sistema de comidas preparadas: este sistema se puede incorporar en cualquiera de las clasificaciones anteriores. Gran parte o la totalidad de las comidas se compran ya elaboradas y envasadas, listas para ser preparadas y servidas. La calidad de las comidas preparadas y congeladas es variable. Algunas personas creen que las mejores comidas congeladas no se pueden diferenciar de un plato recién preparado. Casi todos los restaurantes utilizan algún alimento preparado en alguna medida.

2.1.4. Competencia en la Zona Geográfica

Según datos proporcionados por el Departamento de Patentes de la Municipalidad de San Pablo, en el cantón existen un total de 73 comercios de venta de comidas categorizados de la siguiente manera:

Cuadro 2.1

Número de establecimientos de comida en el cantón de San Pablo de Heredia.

Tipo de negocio	Cantidad
Restaurantes	24
Sodas	22
Panaderías	14
Pizzerías	4
Food trucks	3
Restaurantes de comida rápida	3
Panaderías y cafeterías	2
Reposterías	1

Fuente: elaboración propia a partir de la información suministrada por Solano (2024).

Esta cantidad de locales que pueden competir directamente con el negocio de Pana Vieja S.A. en la atracción de clientes con interés de alimentación en el sitio, significan una densidad de 10.27 locales por kilómetro cuadrado.

Adicionalmente, existen competidores bien posicionados y de fácil acceso en la zona, como lo son las cadenas de Spoon, que se ubica a 2.8 km, Giacomini a 1.4 km o restaurantes sin panadería ubicados en Heredia Centro a 2.5 km.

Por otra parte, dado el interés de la empresa en adquirir la declaración de interés turístico por parte del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) debido a su estilo de casa antigua tradicional, se identifican posibles competidores que ya cuentan con esa declaración y que significan competencia directa en ese segmento de mercado (Mesalles, 2012):

- 10 restaurantes de 5 tenedores
- 17 restaurantes de 4 tenedores
- 101 restaurantes de 3 tenedores

2.1.5. El Mercado y la Competencia en Costa Rica

El sector servicios ha experimentado un desarrollo significativo en Costa Rica, lo que ha permitido al país evolucionar de ser un productor de materias primas a procesarlas y ofrecerlas como productos finales de alta calidad al consumidor, tanto a nivel nacional como internacional.

En particular, la industria de alimentación es amplia y diversa, integrada por una gran cantidad de empresas de tradición familiar y otras influenciadas por factores provenientes del extranjero. En conjunto, conforman un sector dinámico y altamente innovador, que se caracteriza por ofrecer productos de variable calidad y una actitud constante de adaptación a las nuevas condiciones del mercado, tal y como se comprobó durante la reciente afectación por la pandemia de COVID 19 (Arbache et al., 2015).

Este sector se ve reflejado en los restaurantes y cafeterías del país, los cuales son altamente competitivos y se distinguen por su alta calidad y diferenciación, así como el ingreso de nuevos competidores nacionales e internacionales, como es la cadena Starbucks, que si bien no compite a nivel de restaurante refleja una tendencia de preferencia para café y panadería.

Actualmente, se está produciendo una mayor diversificación de los servicios que se ofrecen y una mayor cantidad de opciones de adquirir experiencias. Una tendencia que ha estado presente desde hace varios años es la unificación de dos negocios que en el pasado estuvieron desligados, como lo son el restaurante y la cafetería, como es Pana Vieja S.A., que además se constituye como panadería. Ambos sitios

tienen un fin de promover las relaciones sociales, ya que salir a comer o a tomar café es una actividad agradable para la mayoría de las personas tanto en el país como en otras culturas, en donde esa actividad puede aumentar o disminuir. Para muchos, el café es la excusa perfecta para socializar y salir de la rutina, así como generar espacios de relacionamiento e incluso negocios. Por esta razón, muchas empresas han visto la oportunidad de crear un ambiente agradable donde las personas puedan socializar y disfrutar de alimentos y café.

Esta bebida se ha convertido en una fuente de nuevas oportunidades de negocio en Costa Rica, lo cual ha aumentado tanto la producción para venta en crudo como en bebida en diferentes presentaciones. Cada vez son más las cafeterías que ofrecen no solo el café tradicional y sus variantes, sino también platos completos, postres, bocadillos, entradas y platillos exclusivos del local. Estos establecimientos buscan atraer y fidelizar a los consumidores a través del menú, precio y ambiente, no solo para las horas del café, sino también para desayunos, almuerzos y cenas (Vives & Herrero, 2012).

En términos de mercado, los competidores son todas las empresas que ofrecen soluciones para satisfacer las necesidades de los consumidores en relación con su alimentación de productos terminados. Por tanto, es importante considerar la competencia desde una perspectiva amplia, incluyendo tanto a los competidores reales como a los potenciales. En el contexto de esta investigación, solo se considerarán las empresas que brinden servicios de restaurante y cafetería, ya que los negocios de cafetería sin restaurante implican otras condiciones (Vega, 2007) y su incursión como competidor se da mediante el ajuste de su propuesta de valor de proveedor de un servicio a su ampliación a otro servicio.

Para obtener una visión más precisa y específica de esta situación se debe considerar la competencia directa que incluye a los lugares que venden comida dentro de la línea de restaurante/cafetería ubicados en la provincia de Heredia, especialmente en el área central, entre las que se encuentran:

- **Spoon:** es una compañía especializada en postres, fundada en 1977 según su sitio web (Spoon, 2023). Actualmente, la empresa cuenta con 19 tiendas en todo el Valle Central y distribuye sus productos en los principales supermercados del país. Ofrecen dos opciones de compra: “Restaurante” y “ToGo” para llevar y su objetivo es crear experiencias únicas a través del sabor de sus productos.

Spoon también proporciona servicios de entrega a domicilio mediante una línea telefónica y un sitio web que permite realizar pedidos express. La principal ventaja competitiva de la empresa es la amplia variedad de productos que ofrecen a precios accesibles tanto en sus restaurantes como en los

supermercados. Además, los restaurantes de la empresa cuentan con instalaciones amplias y estacionamiento, especialmente aquellos ubicados en centros comerciales.

En cuanto a la promoción que realizan constantemente producen publicidad en medios tales como televisión, prensa y exteriores, además presencia en las diferentes redes sociales; la página cuenta con una gran interacción y en ella se muestran sus productos y sus respectivos precios. Con respecto a la ubicación, esta empresa es la principal competencia de Pana Vieja S.A., este negocio se localiza a 2.8 km.

- **McDonald's:** esta cadena de comida rápida es conocida en todo el mundo por sus hamburguesas. Sin embargo, han expandido su menú para incluir opciones de comida saludable. También ofrecen una variedad de cafés y postres en su línea de Mc Café (McDonalds, 2023).

Ubicación más cercana: 2.8 km

- **Giacomín:** esta pastelería y chocolatería ofrece productos de repostería italiana y europea, chocolates, helados y diferentes tipos de café, así como sándwiches y ensaladas. Fundada en el centro de San José en 1956, la empresa ha evolucionado con el tiempo y ahora ofrece una amplia variedad de productos para eventos especiales y para el consumo diario (Giacomín, 2023).

Ubicación más cercana: 1.3km

- **Subway:** esta cadena mundial de sándwiches se especializa en emparedados y ensaladas. Desde la apertura de su primer local en Costa Rica en 1995, Subway se ha expandido hasta contar con más de 70 locales. Ofrecen sopas, cremas, papas y postres en su menú. Algunos locales también ofrecen servicio exprés para los clientes que buscan opciones saludables y rápidas (Subway, 2023).

Ubicación más cercana: 2.8 km

- **Cafeterías locales:** estas cafeterías se encuentran distribuidas en la zona central de la provincia de Heredia o en los cantones aledaños, las principales son: Moka, Café Flores, Café Roso, Deli French, Café Leyendas, entre otros. Estas ofrecen diferentes opciones y pueden variar en la profundidad y amplitud del menú, así como tamaño y disponibilidad de mesas, como es el caso del Café Roso que cuenta con un espacio reducido, pero con alta rotación de clientes.

2.2. Regulación del Mercado en Costa Rica

En este apartado se muestran los requerimientos para el establecimiento de un restaurante o negocio de comidas en el país; así como los documentos necesarios para obtener la patente municipal en la localidad de estudio.

2.2.1. Requisitos para el Establecimiento de un Restaurante

1. Verificar en la municipalidad correspondiente que se cuenta con el aval del uso para el establecimiento de esa actividad lucrativa en el sitio.
2. Solicitar el respectivo Permiso de Funcionamiento en el Ministerio de Salud.
3. Asegurar a los empleados en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).
4. Obtener una Póliza de Riesgo del Trabajo con el Instituto Nacional de Seguros (INS) u otra aseguradora.
5. Solicitar la Patente Municipal.
6. Inscribirse en Tributación Directa como contribuyente.

2.2.2. Requisitos para el Otorgamiento de una Patente Municipal

Si se desea obtener una patente en la municipalidad de San Pablo de Heredia para el ejercicio de una actividad lucrativa se debe presentar ante esta entidad la siguiente documentación (Municipalidad de San Pablo, 2004):

1. Escrito dirigido a la Sección de Licencias de la municipalidad donde se indique el nombre y calidades del interesado o representante legal, el tipo de actividad que se pretende desarrollar, dirección y nombre del establecimiento, fecha de entrada en operación, nombre del propietario del inmueble, domicilio social de la gestionaeste o domicilio de la persona física, lugar para atender notificaciones; así como, las especies fiscales y firmas correspondientes.
2. En caso de personas físicas se debe presentar una fotocopia de la cédula del interesado, o bien si se trata de una persona jurídica es necesario adjuntar la copia de la cédula de identidad del representante legal, copia de la cédula jurídica del solicitante, certificación de personería y una

- copia certificada del acta constitutiva de la sociedad.
3. Certificación emitida por el Departamento de Desarrollo y Control Urbano de la municipalidad donde se mencione que el uso de suelo en el sitio es conforme para el desarrollo de esa actividad lucrativa.
 4. Certificación del Departamento de Desarrollo y Control Urbano de la municipalidad donde se indique la cantidad máxima de personas que puede albergar simultáneamente el establecimiento y si se cumple con el mínimo de parqueos necesarios para la actividad que se pretende desarrollar.
 5. Copia certificada del Contrato de Arrendamiento del establecimiento si este es arrendado. Si el local pertenece al solicitante se debe aportar la certificación de propiedad emitida, ya sea por el Registro Público de la Propiedad o por un Notario Público.
 6. Permiso Sanitario de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud.
 7. Visto bueno del Departamento de Cobros de la municipalidad con respecto indicando que el solicitante se encuentra al día en el pago de los tributos e impuestos municipales.
 8. Quienes deseen obtener el permiso de venta de licores en el establecimiento deben adjuntar otros documentos adicionales.

2.3. Clasificación de las Empresas Según su Tamaño

Según el Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N° 8262 [N° 39295-MEIC] (2015), las empresas serán calificadas bajo la siguiente fórmula:

$$P = \left[F_{pe} \times \frac{pe}{D_{pe}} + F_{inpf} \times \frac{inpf}{D_{inpf}} + F_{an} \times \frac{an}{D_{an}} \times 100 \right] \quad (2.1)$$

Donde:

- **P**: Puntaje obtenido por la empresa.
- **F_{pe}**: Factor al personal empleado.
- **pe**: Personal promedio empleado.
- **D_{pe}**: Divisor al personal empleado
- **F_{inpf}**: Factor al ingreso neto del último periodo fiscal, corresponde al multiplicador del ingreso

obtenido en el periodo fiscal descontando devoluciones y descuentos en la fórmula de cálculo de tamaño de empresa.

- ***inpf***: Ingreso neto obtenido en el último periodo fiscal.
- ***Dinpf***: Divisor del ingreso neto.
- ***Fan***: Factor al activo neto, corresponde al multiplicador al activo neto en la fórmula de cálculo de tamaño de empresa.
- ***an***: Activo Neto, el cual se define según el sector de la siguiente manera:

- Sector Industrial:

$$\text{Activo fijo} = afn$$

- Otros sectores (Comercio, Servicios y Tecnologías de Información):

$$\text{Activo Total Neto} = atn$$

- ***Dan***: Divisor activo neto, corresponde al divisor del activo neto.

Además, los parámetros de referencia se definen de acuerdo con el sector al que pertenece el negocio como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.2

Parámetros de referencia según sector.

Parámetro	Industria	Comercio	Servicio
<i>Fpe</i>	0,6	0,6	0,6
<i>Finpf</i>	0,3	0,3	0,3
<i>Fan</i>	0,1	0,1	0,1
<i>Dpe</i>	150	100	100
<i>Dinpf</i>	4 371 849 345	4 140 040 101	4 140 040 101
<i>Dan</i>	1 588 122 157	2 435 090 239	2 435 090 239

Fuente: elaboración propia a partir de la información suministrada en el Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N° 8262 [N° 39295-MEIC], 2015.

Adicionalmente, el criterio para la clasificación se realiza con base en el puntaje “P” obtenido, según se detalla a continuación:

- Microempresa: $1 \leq P \leq 10$
- Pequeña empresa: $10 < P \leq 65$
- Mediana empresa: $65 < P \leq 120$

Capítulo 3

Generalidades de la Empresa Pana Vieja S.A.

3.1. Descripción de la Empresa

3.1.1. Reseña Histórica

Pana Vieja S.A. es una empresa ubicada en Nueva Jerusalén, San Pablo de Heredia, se ha caracterizado como un referente en el mercado costarricense desde su creación en el año 2008. Inicialmente, el negocio surgió como una panadería de pueblo caracterizada por su calidad y sabor en la elaboración del pan, con el paso del tiempo y con una visión de crecer, la empresa decidió expandirse e inauguraron una pequeña cafetería adyacente, esta iniciativa era solo el inicio de lo que vendría.

Durante estos últimos ocho años, Pana Vieja S.A. ha experimentado un crecimiento significativo, ampliando su mercado de lo que fue una panadería y cafetería tradicional a incursionar en la gestión de un restaurante. Esta decisión estratégica ha conllevado un proceso continuo de renovación y mejoramiento del área de panadería y la remodelación del actual restaurante.

Hoy en día la empresa se encuentra en un momento crucial de planificación y desarrollo estratégico. Según lo conversado con el gerente, la proyección de la empresa es ampliar el restaurante, para lo cual probablemente se requerirá más esfuerzos en recurso humano y este punto es clave, ya que es una de las áreas que en la que esta enfrenta desafíos en aspectos como: rotación de personal, formación de equipos, liderazgo, definición de incentivos y compensaciones. En el plano estratégico, la empresa ha identificado objetivos dirigidos al crecimiento y fortalecimiento del negocio; sin embargo, reconocen la necesidad de establecer elementos fundamentales que conllevan un plan estratégico.

Figura 3.1

Casa Vieja



Fuente: tomado de La Nación, 2022.

3.1.2. Estructura Organizacional

Pana Vieja S.A. cuenta con una trayectoria de 15 años y opera en el sector de la panificación, cocina y restaurante. En sus inicios empezó siendo una panadería de pueblo y posteriormente expandió sus operaciones con una pequeña cafetería adyacente a la panadería. En los últimos ocho años ha experimentado un crecimiento importante, pasando de ser una panadería y cafetería para incursionar también en la gestión de un restaurante. Actualmente el restaurante se encuentra en proceso de remodelación, mientras que la renovación de la panadería inició hace dos meses.

La estructura organizativa de la empresa comprende aproximadamente cuarenta personas distribuidas en cinco áreas (ver Figura 3.2) que incluyen: cocina (seis personas), *front* (seis personas), salón, proveeduría y limpieza. Por su parte, el equipo administrativo está conformado por el dueño, una directora de operaciones (Jessica) y un asistente. Además, externamente, la empresa se relaciona con áreas como: legal, contabilidad, publicidad y promoción; así como una persona encargada de los pagos a proveedores, quien gestiona una cartera de alrededor de veinte proveedores.

Con respecto a las proyecciones futuras de la empresa, se plantea una expansión del negocio que

implicará la contratación de personal adicional. Entre los desafíos críticos que enfrenta el negocio se encuentran aspectos relacionados con la administración del talento humano. Estos incluyen la necesidad de establecer un plan de incentivos, abordar la rotación de personal, desarrollar un programa de capacitación, definir metas y objetivos claros, fortalecer el liderazgo y el trabajo en equipo. Asimismo, se busca formular un plan de compensaciones y definir métodos efectivos para medir la gestión del talento humano.

En cuanto a la administración estratégica de la empresa, se identifican objetivos procedentes de la Gerencia dirigidos al crecimiento de la organización. Sin embargo, se comprueba que no existe una misión, visión o propósito, lo cual permite identificar puntos de mejora en cuanto a la conformación de la estrategia.

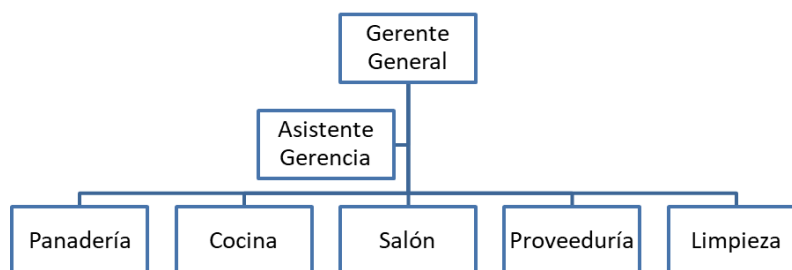
En relación con su situación de mercadeo, la empresa ha creado una propuesta de valor relacionada con productos de alta calidad y un servicio de restaurante con un enfoque en la atención al cliente y con alimentos dirigidos al buen sabor y no al menor precio, relacionado con competidores como sodas. No se constata un plan de mercadeo expreso y accesible a la organización, por lo que se considera importante detallar y comprobar la existencia y pertinencia de los elementos del plan de mercadeo que la empresa brinde para la presente investigación.

Sobre el proceso productivo, la empresa cuenta con cinco macroprocesos, los cuales son dirigidos por la Gerencia General, que cuenta con un alto grado de experiencia y conocimiento en el desarrollo de estos.

En cuanto a la situación financiera, la Gerencia General ha manifestado que la empresa ha sido exitosa en la generación de flujos de efectivo para mantener y ampliar sus operaciones. Sin embargo, se considera importante indagar en los resultados a partir de la información contable con el fin de tener información clara y concisa sobre los estados financieros de la empresa que ayuden a establecer los objetivos y resultados clave para su mejor rendimiento y optimización.

Figura 3.2

Estructura organizacional de Pana Vieja S.A.



3.1.3. Tipo y Tamaño de Empresa

Pana Vieja S.A. opera en el sector de la panificación, cocina y restaurante, esto indica que es una empresa de servicios, específicamente en el subsector de alimentación. En cuanto al tamaño de la empresa cuenta con una estructura organizativa de aproximadamente cuarenta personas, distribuidas en cinco áreas.

Sustituyendo los parámetros del Cuadro 2.2, para una empresa de servicios en la ecuación 2.1 se obtiene:

$$P = \left[0,6 \times \frac{pe}{100} + 0,3 \times \frac{inpf}{4\ 140\ 040\ 101} + 0,1 \times \frac{an}{2\ 435\ 090\ 239} \times 100 \right] \quad (3.1)$$

Además, al consultar con la empresa los datos de personal promedio (*pe*) e ingresos y activos netos (*inpf* y *an*, respectivamente), se logra determinar que Pana Vieja S.A. se clasificaría como una pequeña empresa a efectos de la normativa nacional; pues, el puntaje obtenido se encuentra en el rango 10-65.

3.1.4. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Pana Vieja S.A. se enfoca en ofrecer productos de alta calidad combinados con un enfoque al cliente, la empresa se destaca en el mercado por su compromiso con el

buen sabor, optando por una estrategia de calidad en lugar de competir en precio.

Dada la selección del mercado meta, la propuesta de valor se dirige a generar una experiencia a partir del buen servicio, con productos de alta calidad, en un ambiente cómodo y agradable que invite a buscar el espacio para diferentes ocasiones y grupos, factores que hacen que el negocio se diferencie de su competencia.

3.1.5. Mercado Meta

El mercado meta de la empresa es principalmente residentes locales y de comunidades circundantes, con especial atención de familias, profesionales y vecinos que busquen opciones de calidad para sus comidas diarias en cualquier tiempo. Asimismo, la clientela meta busca un lugar tranquilo y agradable para el consumo de los productos, por lo que grupos familiares, de amigos o profesionales que busquen espacios de reunión con alimentos de calidad, son el principal objetivo de la empresa.

El restaurante se caracteriza por la calidad antes que el precio, por lo que se buscan personas con recursos económicos dispuestos a invertir en alimentos de costo medio y buen sabor, además de que tomen en consideración el servicio brindado.

3.1.6. Proveedores

Los proveedores de la empresa se pueden agrupar en las categorías de: proveedor minorista, distribuidores y socios comerciales como plataformas digitales.

Estos dos proveedores facilitan la materia prima para realizar las actividades comerciales, y realizan las entregas en el sitio. Estos proveedores brindan servicios desde proveer materias primas, alimentos y bebidas, equipamiento de cocina, mobiliario y decoración, hasta servicios de fumigación, tecnologías de información y redes, distribución mediante plataformas digitales, entre otras.

Estos proveedores ofrecen al negocio las capacidades de poder concentrar sus esfuerzos en la elaboración de los alimentos y atención de los clientes, por lo que responde a la estrategia de la empresa de tercerizar y comprar eficientemente lo que no resulta un área de interés comercial a desarrollar.

3.2. Descripción de los Procesos Operativos

3.2.1. Front

Es el área de panadería, la cual está dividida en el sector de recolección del producto que se solicita a través de aplicaciones como Uber. Además, se encuentran las vitrinas de exhibición del producto terminado, algunos estantes para mostrar otros productos adicionales y también está un área de caja de pago. En el área del *front* también hay un lugar establecido para la recepción de materias primas donde se realiza la debida recepción e inspección del producto.

3.2.2. Cocina

El área de cocina está dividida en el sector cocina, donde se preparan los alimentos según las necesidades del cliente, Adicionalmente, también se tiene división por área de cuarto frío, almacenamiento de producto en proceso y producto terminado; también hay un área que no está condicionada para oficina provisional. Por último, se encuentra el área de horneado donde se lleva todo el proceso de preparación del pan, aquí también hay disponibilidad de almacenamiento.

3.2.3. Salón

Con respecto al área de salón, este ofrece a los clientes la posibilidad de compartir ya sea al aire libre en una de las terrazas o bien quedarse dentro del salón. El proceso en esta área consiste en que cuando llega un cliente, el mesero debe darle la bienvenida y guiarle hacia una mesa y proceder con la entrega del menú. Una vez que el cliente decide ordenar, el mesero toma la orden a través de una tableta, la cual esta automatizada para que la orden llegue a cajas y se envía la orden al área de cocina para iniciar el proceso de preparación de los platillos. Además, dentro del salón se tiene un espacio destinado para la preparación de las bebidas, esto con el fin de facilitar la entrega de estas.

3.2.4. Proveeduría

Actualmente Pana Vieja S.A. cuenta con aproximadamente veinte proveedores y hay una persona encargada de los pagos a proveedores, quien gestiona dicha cartera.

3.2.5. Limpieza

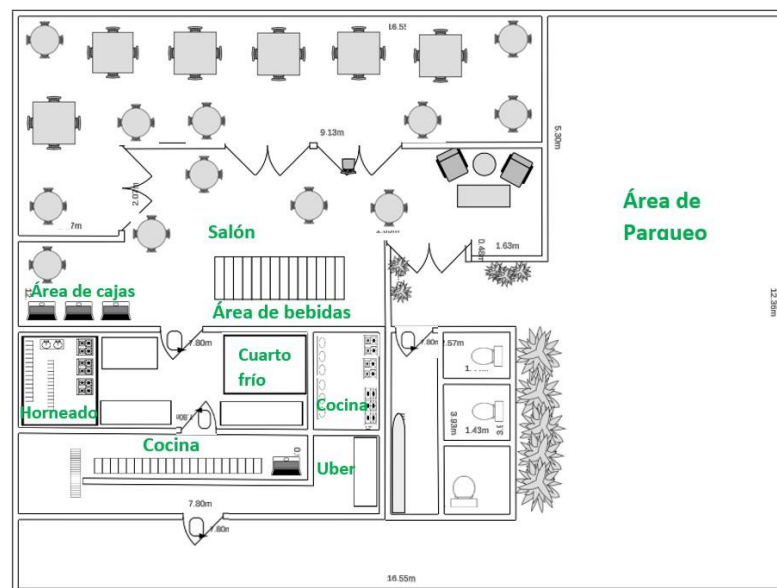
Esta área es la encargada de mantener la limpieza antes, durante y después del horario de servicio al cliente; así como la gestión de los residuos.

3.3. Distribución de Planta

La distribución de planta en Pana Vieja S.A. está organizada de la siguiente manera:

Figura 3.3

Distribución de planta Pana Vieja S.A. a octubre del 2023.



3.3.1. Área de Salón

Este es el espacio principal para los comensales, con mesas distribuidas de manera uniforme en el centro y a lo largo de los bordes del espacio. El ingreso al establecimiento está muy cercano a las mesas, proporcionando a los clientes facilidad para entrar o salir en caso de emergencia.

3.3.2. Área de Cajas

Ubicada a un costado del área de bebidas naturales, café, infusiones, entre otros.

3.3.3. Área de Parqueo

Se sitúa a un lado del establecimiento, es bastante amplia y segura. Se estima que una parte del parqueo será para la ampliación del restaurante que se tiene proyectada.

3.3.4. Cocina

Esta área se subdivide en:

- Horneado: espacio donde se hornean los panes, la repostería y los pasteles que están a la venta en la panadería y los que se necesitan para atender las órdenes del restaurante.
- Cocina: sección donde se preparan los diferentes platillos que solicitan los clientes del restaurante.
- Cuarto frío: cámara refrigerada para almacenar los productos perecederos y ayudar a preservar la textura, sabor, color y valor nutricional de los alimentos.

3.3.5. Área para Uber

Espacio designado para la preparación o recolección de pedidos de entrega a domicilio solicitados por medio de la plataforma Uber.

3.4. Mezcla de Marketing

3.4.1. Producto

Pana Vieja S.A. comercializa productos de panadería y ofrece servicio de restaurante. Los platillos y la panadería funcionan en el mismo local, pero de manera separada. Ambos tienen como prioridad la frescura de los alimentos, por lo que la panadería mantiene un inventario horneado según la necesidad del *front*. El servicio brindado busca mantener un nivel de calidad en la atención que promueva la satisfacción, fidelidad y el consumo recurrente de los comensales.

Panadería

La panadería es reconocida por su amplia gama de productos de alta calidad, entre los que destacan sus panes de masa madre; así como sus pasteles o galletas de temporada durante la época navideña o para Halloween. Este fue el primer negocio y así comenzó y logró posicionarse y financiar las instalaciones con las que cuentan hoy en día.

Según se aprecia en la Figura 3.4, los clientes de Pana Vieja S.A. pueden disfrutar de diferentes opciones de panes y repostería dulce o salada, panes de masa madre; así como una gran variedad de queques, los cuales pueden también encargar para ocasiones especiales.

Figura 3.4

Productos de panadería en Pana Vieja S.A.



(a) Panes/Repostería dulce.



(b) Panes/Repostería salada.



(c) Panes de masa madre.



(d) Queques.

Fuente: tomado de Casa Vieja, 2024.

Además, durante la época navideña, se ofrece a los clientes diferentes productos de temporada como: galletas decoradas, el tradicional rompope y diversos pasteles y panes con sabores y decoraciones inspirados en esta festividad.

Figura 3.5

Especiales de temporada navideña en Pana Vieja S.A.



(a) Christmas cake.



(b) Crocante alemán.



(c) Rompope.



(d) Galletas.

Fuente: tomado de Casa Vieja, 2024.

De igual forma, durante el mes de octubre, en las urnas de la panadería se pueden observar distintos alfajores, paletas y panes con decoraciones alusivas a la celebración de Halloween.

Figura 3.6

Especiales de Halloween en Pana Vieja S.A.



(a) Spooky cake.



(b) Green cake de limón con amapola.



(c) Crazy box.

Fuente: tomado de Casa Vieja, 2024.

Restaurante

El restaurante ofrece diferentes tipos de platillos, tanto para el desayuno como el almuerzo y una gran variedad de opciones de panes y repostería para quienes deseen disfrutar de estos productos en el salón acompañados de una taza de café o refresco natural.

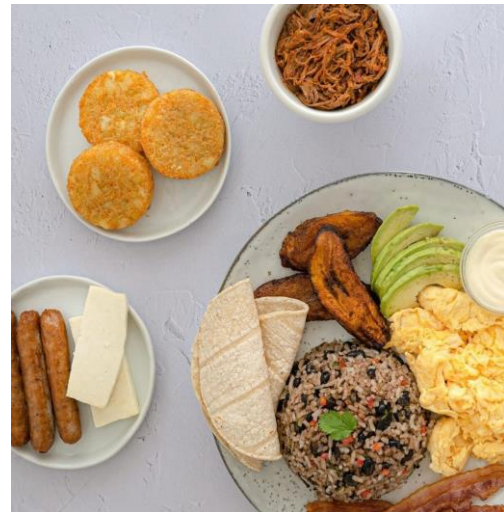
Según se aprecia en la Figura 3.7, entre el menú de desayuno se encuentran: omelettes, gallo pinto con diferentes acompañamientos, sándwiches, pancakes, entre otros.

Figura 3.7

Opciones de desayuno en Pana Vieja S.A.



(a) Omelette.



(b) Gallo pinto.



(c) Sándwich.



(d) Pancakes.

Fuente: tomado de Casa Vieja, 2024.

Por su parte la oferta de almuerzos también es muy variada y amplia, quienes los visitan pueden disfrutar de platillos más tradicionales como: la olla de carne, el rice & beans y los casados o bien decantarse por una ensalada o un bowls. Además, ofrecen diferentes opciones keto.

Figura 3.8

Opciones de almuerzo en Pana Vieja S.A.



(a) Bowls.



(b) Lomito salteado al wok.



(c) Olla de carne.



(d) Rice & Beans.

Fuente: tomado de Casa Vieja, 2024.

Por otro lado, sus clientes también pueden encontrar en el menú opciones de comida rápida, tales como: hamburguesas (con panes elaborados por ellos mismos), pizzas, nachos, quesadillas, entre muchos otros platillos para disfrutar y compartir en familia o con amigos.

Figura 3.9

Opciones de comida rápida en Pana Vieja S.A.



(a) Hamburguesa.



(b) Pizza.



(c) Quesadillas.



(d) Nachos.

Fuente: tomado de Casa Vieja, 2024.

3.4.2. Plaza

El local se ubica en San Pablo de Heredia, contiguo a Palí, en una posición de alto tránsito entre los cantones de San Isidro, San Rafael, Santo Domingo y Heredia.

La ubicación le ha permitido un posicionamiento como lugar de referencia en el cantón y con alta visibilidad para quienes transitan hacia el centro de este o los cantones aledaños. También, ofrece a sus clientes un amplio horario de atención, quienes deseen probar sus productos pueden visitarlos de lunes a jueves de 7 a.m. a 8 p.m., además los viernes y sábados cierran una hora más tarde, mientras que el espacio de atención los domingos va de 7 a.m. a 7 p.m.

Figura 3.10

Ubicación de Pana Vieja S.A.



Fuente: tomado de Casa Vieja, 2024.

3.4.3. Precio

La empresa fija sus precios con base en el costo aproximado calculado por el producto y en la percepción de valor del cliente. Los productos con menor margen se sustentan en la eficiencia de minimizar los costos de los insumos, gastos operativos y de administración, mientras que los productos

de alto margen se basan en la percepción del valor por parte del cliente y pueden ser por el bajo costo del producto o por el precio final dispuesto al comercio.

La estrategia de la empresa en cuanto al precio se basa en la calidad del producto y no en la reducción del precio. Para el área de restaurante, se logran eficiencias en cuanto a las compras de postres, por ejemplo, dado que el área de panadería funge como proveedor. Así, la definición de precios parte de la estrategia de comprobar el valor de mercado del producto según la percepción del cliente y buscar el segmento de la población dispuesto a pagar por el producto de alta calidad ofrecido.

3.4.4. Promoción

La empresa cuenta una estrategia de publicidad dirigida a varios canales como son las redes sociales, plataformas de pedidos y página web. No se emplean otros medios como radio y televisión, sino que se centran en medios digitales.

Redes sociales

La publicidad dirigida desde los medios digitales consta de imágenes elaboradas con una apariencia que invita al consumo y con promociones según el momento del año. Por ejemplo, se identifican promociones para la época navideña y de Halloween, tal y como se aprecia en la Figura 3.11.

Figura 3.11

Publicaciones en redes sociales de Pana Vieja S.A.



(a) Facebook.



(b) Instagram.

Fuente: tomado de Casa Vieja, 2024.

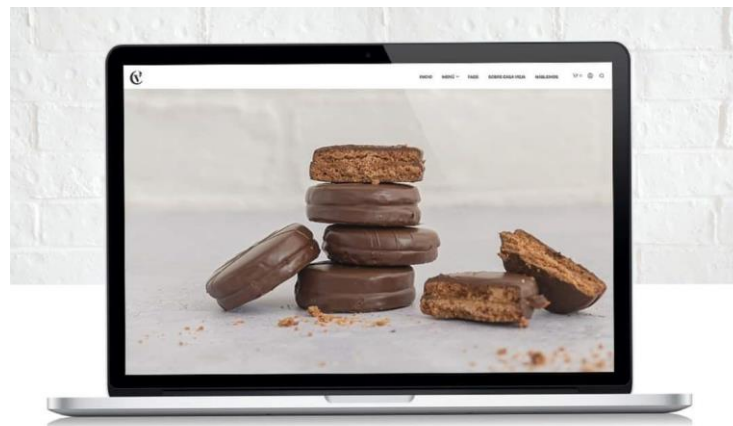
Sitio web

En el sitio web, los clientes pueden observar las diferentes opciones de temporada, la repostería, los panes y pasteles que ofrece Pana Vieja S.A., cada uno de ellos con sus respectivas fotos y precio; así como información general sobre el negocio y medios de contacto.

La estrategia de promoción se centra en la calidad y la experiencia culinaria, que se evidencia en su contenido visual atractivo.

Figura 3.12

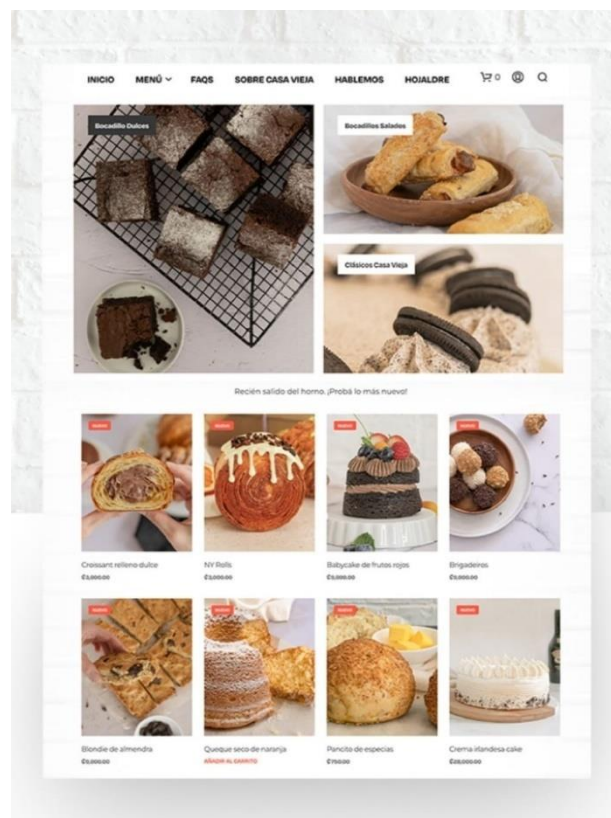
Sitio web de Pana Vieja S.A.



www.casaviejacr.com



(a) Página de inicio.



(b) Menú.

Fuente: tomado de Casa Vieja, 2024.

3.4.5. Proceso

El proceso que la empresa requiere para elaborar sus productos incluye las áreas de cocina y *front* para los productos de panadería, y cocina, salón y cajas para el de restaurante.

En el caso de los productos de panadería, el proceso es el más complejo debido a que se debe valorar eficientemente la rotación de inventario para tener producto fresco y al mismo tiempo no tener sobreproducción. La labor de cocción de los productos inicia todos los días antes de la apertura del local y la reposición del producto en las vitrinas delanteras dispuestas al público dependen del juicio de la persona encargada de realizar la transición entre cocina y *front*. Si el producto se acaba, se pierden ventas, y si el producto se sobre produce, genera mermas. Una vez colocado, los clientes seleccionan el producto y lo pagan en cajas una vez que se recorrió toda la vitrina para observar los productos.

En el caso del restaurante, el cliente es recibido por una persona que le asigna una mesa, se le asigna un mesero, se toma el pedido y los productos son preparados al momento de su orden. Al completar el platillo, se sirven los alimentos y cuando el cliente solicita su factura, se entrega el documento y este cancela en las cajas dispuestas para ese fin.

3.4.6. Entorno Físico

El restaurante cuenta en su parte de panadería con un entorno antiguo y de allí su nombre. El área se construyó en una casa antigua de aspecto agradable y acogedor. La panadería cuenta con vitrinas dispuestas a que el público observe los productos y pueda seleccionarlos.

El área de restaurante es un espacio con amplias entradas de luz y aire, decorados con plantas y luces que dan una sensación acogedora, cálida y de tranquilidad. Las mesas cuentan con suficiente espacio de separación y resulta un ambiente de apariencia familiar y sobriedad para distintos momentos del día y situaciones, tal y como se observa en la Figura 3.13.

Figura 3.13

Instalaciones de Pana Vieja S.A.



(a) Terraza.



(b) Salón.



(c) Barra.

Fuente: tomado de Casa Vieja, 2024.

Se cuenta con un parqueo que puede resultar pequeño según la cantidad de personas en el restaurante y que resulta en un reto para los comensales, dado que el local se ubica sobre una calle transitada y el parqueo se torna necesario. Actualmente se están haciendo los esfuerzos para alquilar un espacio adicional frente al local.

3.4.7. Personal

La empresa cuenta con cerca de 40 empleados, con diferentes funciones, entre las que se encuentran:

- Cocineros y panaderos: se encargan de la cocción de los alimentos.
- Meseros: toman las órdenes, sirven los alimentos y atienden al cliente de restaurante.
- *Front*: toman los pedidos de panadería.
- Bebidas: elaboran las bebidas para el restaurante.
- Limpieza: se encargan del orden e higiene de las áreas de elaboración de alimentos, administrativas, panadería, baños y pisos de restaurante.
- Administrativo: brindan soporte al negocio en diferentes labores.

La Gerente de Operaciones administra el local y vela por su adecuado funcionamiento, manejo de personal, ejecutar acciones correctivas y sancionadoras y supervisión general de operaciones.

3.5. Revisión de la Competencia

3.5.1. Competencia Directa

Restaurante Casona de mi Tierra

Es un bar-restaurante, que tiene 10 años en el mercado, se ubica a 300 metros al norte de la iglesia católica de San Pablo de Heredia. Este restaurante es reconocido por ofrecer auténticos platillos típicos de la cultura costarricense, lo cual lo ha convertido en un referente para locales y turistas, el restaurante no solo sirve comida, sino que también se posiciona como un importante referente cultural.

Lo que más resaltan los visitantes es la excelente calidad de la comida y el servicio atento y

agradable del personal, el entorno acogedor y la capacidad del negocio para hacer que los clientes se sientan como en casa, es un aspecto que se considera un diferenciador significativo respecto a otros establecimientos. Al analizar el menú, este incluye opciones para vegetarianos y combina sabores que abarcan lo mejor de la cocina costarricense, el restaurante se adapta a distintos momentos del día, ofreciendo servicios desde el desayuno hasta la cena, incluyendo almuerzo y bebidas, lo cual le permite atender a una amplia gama de clientes en diferentes tiempos de comida.

Figura 3.14

Logo del Restaurante Casona de mi Tierra.



Fuente: tomado de Restaurante Casona de mi Tierra, 2024.

La Tertulia por Prana

Este restaurante se ha destacado de su competencia por su enfoque en crear una experiencia gastronómica acogedora y auténticamente costarricense, este negocio se hizo popular, especialmente durante la pandemia, debido a su respeto por las normas sanitarias y su diseño que permite la circulación del aire fresco. Este sitio ofrece una amplia variedad de platos típicos costarricenses, pero lo que realmente distingue a La Tertulia por Prana es su compromiso con la comunidad y la cultura local, no solo es un lugar para disfrutar de buena comida, sino también de un espacio donde los clientes pueden transportarse a la Costa Rica del pasado. Otro aspecto que lo distingue es la atención al detalle, la calidad de su cocina y el enfoque en crear una experiencia.

Figura 3.15

Logo de La Tertulia por Prana.



Fuente: tomado de La Tertulia por Prana, 2024.

3.5.2. Competencia Indirecta**Sabores del Mar**

El restaurante Sabores del Mar está situado en el corazón de San Pablo de Heredia, apenas a 700 metros al este del Mall Paseo de las Flores, este sitio se especializa en ofrecer una amplia variedad de platillos que capturan la esencia del mar. Una de las características que lo destacan de la competencia su ubicación estratégica, también el negocio ofrece productos del mar frescos, lo cual garantiza así la máxima calidad y sabor en cada platillo. Otro factor por el cual destaca este lugar es por el ambiente y el buen servicio, lo cual invita a los visitantes a relajarse y disfrutar de su comida en un entorno agradable. Además, es un negocio consciente con la sostenibilidad, destacando por su compromiso con prácticas sostenibles.

Figura 3.16

Logo de Sabores del Mar.



Fuente: tomado de Sabores Del Mar, 2024.

La Fortina

La Fortina es un destacado establecimiento gastronómico, ubicado en el corazón de Heredia, este negocio se posiciona como un punto de encuentro esencial para los visitantes, debido a la proximidad al histórico Fortín, que lo hace un atractivo único. Este negocio se caracteriza por la calidad, la frescura y variedad de platillos del mar; así como un servicio atento y personalizado, asegurando que cada consumidor se sienta valorado y bien atendido.

Figura 3.17

Logo de La Fortina Mercado Gastronómico.



Fuente: tomado de La Fortina, 2024.

Capítulo 4

Gestión del Talento, Mercadeo y Operaciones

4.1. Análisis de Mercadeo: Situación Actual

La panadería y restaurante se encuentran en una zona de tipo residencial con locales comerciales y centros educativos en las cercanías.

La demanda de alimentos frescos y de alta calidad ha sido una constante desde su fundación y existe una creciente tendencia hacia opciones de comida saludable y experiencias gastronómicas de alta calidad. La competencia en el área incluye diversas panaderías, restaurantes y cadenas de comida rápida.

4.2. Segmentos de Mercado Identificados

La empresa se enfoca en dos segmentos principales:

4.2.1. Población Familiar de Clase Media

Se desea satisfacer las necesidades de familias que buscan alimentación para todas las comidas del día.

Características:

- Familias con hijos o parejas jóvenes.
- Ingresos estables de clase media.
- Buscan opciones alimenticias que sean frescas, saludables y adecuadas para todas las edades.
- Valoran la conveniencia y la capacidad de satisfacer las necesidades alimentarias de toda la familia.

Buyer Persona - Esposa de Matrimonio Feliz

- Nombre: Ana Suárez.
- Edad: 35 años.
- Ocupación: Profesional en Recursos Humanos.
- Necesidades y motivaciones:
 - Buscan opciones de comida rápida y saludable para alimentar a sus hijos.
 - Valoran la calidad y la frescura de los productos.
 - Buscan un ambiente acogedor donde puedan disfrutar de una comida familiar relajada.
 - Aprecian opciones de personalización para satisfacer los gustos de cada miembro de la familia.

4.2.2. Profesionales de Clase Media

Se orienta a individuos y grupos profesionales que buscan un lugar tranquilo para teletrabajo, reuniones o comidas de trabajo, preferiblemente con opciones de comida de calidad y bebidas como café o refrescos naturales.

Características:

- Individuos y grupos profesionales que trabajan en la zona.
- Ingresos estables, buscan opciones de comida de calidad durante sus horas de trabajo.
- Valoran la eficiencia y la posibilidad de organizar reuniones de trabajo en un entorno tranquilo.
- Conciencia sobre la importancia de una dieta equilibrada y opciones saludables.

Buyer Persona - Profesional Consciente

- Nombre: Javier Mora.

- Edad: 38 años.
- Ocupación: Analista de Procesos y Calidad.
- Necesidades y motivaciones:
 - Busca opciones de almuerzo saludables y de calidad durante su día laboral.
 - Valora la eficiencia en el servicio para aprovechar al máximo su tiempo.
 - Necesita un ambiente tranquilo para teletrabajar o atender algunas reuniones con colegas.
 - Está interesado en opciones personalizadas para satisfacer sus preferencias alimentarias.

4.3. Análisis FODA

4.3.1. Fortalezas

- **Calidad de los productos:** ofrece productos frescos y de alta calidad.
- **Ambiente acogedor:** el diseño de la panadería y restaurante proporciona un ambiente tranquilo y familiar.
- **Ubicación estratégica:** estar ubicado en una zona de alto tránsito entre los cantones de San Isidro, San Rafael, Santo Domingo y San Pablo.
- **Variedad de productos:** ofrece una amplia gama de productos tanto en el sector de panadería como restaurante.
- **Presencia online:** utiliza estrategias de mercadeo digital para llegar a un público más amplio y ofrece el producto por plataformas digitales como Uber Eats.
- **Promociones de temporada:** la empresa ajusta sus promociones según la estacionalidad.

4.3.2. Oportunidades

- **Tendencia hacia alimentos saludables:** aprovechar la creciente demanda de alimentos frescos y saludables, ofreciendo opciones más sanas en el menú.
- **Eventos especiales:** organizar eventos especiales, promociones y degustaciones para

atraer a nuevos clientes y fomentar la fidelidad de los existentes. Ofrecer eventos corporativos o espacios de trabajo amigables con grupos de profesionales.

- **Programas de lealtad y recompensas:** implementar un programa de lealtad para recompensar a clientes frecuentes y fomentar la repetición de negocios.
- **Catering service:** ofrecer servicios de catering para eventos especiales y celebraciones locales, aprovechando la oportunidad de generar ingresos adicionales.
- **Colaboración con empresas locales:** establecer colaboraciones con empresas locales, como oficinas cercanas o gimnasios, para proporcionar opciones de almuerzo saludables o descuentos exclusivos.
- **Educación alimentaria:** ofrecer sesiones educativas sobre panadería, cocina o nutrición para la comunidad local, posicionando el negocio como una fuente de conocimiento y experiencia.
- **Experiencias temáticas:** organizar noches temáticas, como noches de música en vivo, noches culturales o eventos de degustación, para diversificar la oferta y atraer a diferentes segmentos de clientes.

4.3.3. Debilidades

- **Parqueo:** el establecimiento cuenta únicamente con 19 espacios en el área de parqueo.
- **Dependencia de la mano de obra:** si el personal no está debidamente capacitado, puede afectar la calidad del servicio y la experiencia del cliente. Personal ausente puede ocasionar aumentos en los tiempos de espera y decrecimiento en la satisfacción del cliente.
- **Precio:** la empresa tiene precios altos que requieren una mayor inversión en la visibilidad de la propuesta de valor.

4.3.4. Amenazas

- **Competencia:** la presencia de otras panaderías y restaurantes en la zona puede representar un desafío. Se debe diferenciar claramente para destacar.
- **Crisis económica:** una recesión económica podría afectar la disposición de los clientes a

gastar en productos no esenciales.

- **Cambios en las preferencias del consumidor:** cambios en las tendencias alimentarias o preferencias del consumidor podrían afectar la demanda de ciertos productos, como pueden ser los productos de panadería altos en azúcar.
- **Regulaciones alimentarias:** cambios en las regulaciones de seguridad alimentaria pueden aumentar los costos operativos y requerir ajustes en los procesos.

4.3.5. Emergencias sanitarias: situaciones como pandemias pueden afectar la afluencia de clientes y las operaciones diarias.

A partir los factores internos y externos detallados en la sección anterior, se procede a construir la matriz FODA que se muestra en el Cuadro 4.1, con la finalidad de facilitar el análisis e interpretación de estos.

Cuadro 4.1

Matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	-Calidad de los productos	-Parqueo
	-Ambiente acogedor	-Dependencia de la mano de obra
	-Ubicación estratégica	-Precio
	-Variedad de productos	
	-Presencia online	
	-Promociones de temporada	
	Oportunidades	Amenazas
Factores externos	-Tendencia hacia alimentos saludables	-Competencia
	-Eventos especiales	-Crisis económica
	-Programas de lealtad y recompensas	-Cambios en las preferencias del consumidor
	-Catering service	-Regulaciones alimentarias
	-Colaboración con empresas locales	-Emergencias sanitarias
	-Educación alimentaria	
	-Experiencias temáticas	

Una vez que se ha definido la matriz FODA es necesario realizar una evaluación cuantitativa de esta, tal y como se muestra en el Cuadro 4.2, para conocer las fortalezas a potenciar, con el fin de convertirlas en capacidades o ventajas competitivas, las oportunidades que se pueden empatar con las fortalezas; así como, las debilidades y amenazas que se deben disminuir o evitar. En donde M, es la magnitud desde la perspectiva de los recursos, I es la importancia según el punto de vista de los clientes y R es el resultado.

Cuadro 4.2

Evaluación cuantitativa de la matriz FODA.

Fortalezas	M	I	R	Debilidades	M	I	R
Calidad de los productos	3	3	9	Parqueo	-2	3	-6
Ambiente acogedor	3	3	9	Dependencia de la mano de obra	-3	1	-3
Ubicación estratégica	2	2	4	Precio	-3	3	-9
Variedad de productos	2	3	6				
Presencia online	2	2	4				
Promociones de temporada	2	2	4				
Oportunidades				Amenazas			
Tendencia hacia alimentos saludables	2	3	6	Competencia	-2	1	-2
Eventos especiales	2	1	2	Crisis económica	-3	1	-3
Programas de lealtad y recompensas	2	2	4	Cambios en las preferencias del consumidor	-3	1	-3
Catering service	2	1	2	Regulaciones alimentarias	-2	1	-2
Colaboración con empresas locales	2	1	2	Emergencias sanitarias	-3	1	-3
Educación alimentaria	2	1	2				
Experiencias temáticas	2	2	4				

Como se aprecia en el Cuadro 4.2, las principales fortalezas radican en la alta calidad de sus productos tanto de panadería como en el área de restaurante; así como contar con un ambiente acogedor para el disfrute con familia y amigos o bien hacer teletrabajo. Sin embargo, la empresa debe trabajar en minimizar el aspecto de que los precios de sus productos son más elevados que los de otros negocios cercanos y la disponibilidad de parqueo. Además, Pana Vieja S.A. puede enfocarse en empatar el tener una gran variedad de productos con la tendencia creciente de consumir alimentos más saludables.

4.3.6. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva se centra en la calidad del producto y el posicionamiento del lugar entre las personas que buscan productos de calidad y un espacio tranquilo y ameno para consumir sus alimentos. La calidad de los productos de panadería es reconocida por la comunidad y permite apalancar la operación del restaurante atrayendo a familias y profesionales a un ambiente agradable.

4.3.7. Enfoque Estratégico

La dirección del enfoque estratégico está dada por una estrategia ofensiva, ya que en este caso se cuenta con muchas fortalezas internas, así como muchas oportunidades externas. La infraestructura de apariencia agradable y el lugar de alto tránsito permiten el desarrollo de una estrategia que permita mantener una base de crecimiento a partir de los productos de panadería y aumentar la clientela del restaurante hacia productos estratégicos de alto valor y margen. El posicionamiento como un sitio para cualquiera de los tiempos de comida y la atención a los clientes, permitiría conseguir los objetivos de crecimiento y posicionamiento de la empresa.

4.4. Descripción del Entorno

4.4.1. Demográfico

De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (2018), la población proyectada del cantón de San Pablo de Heredia para el año 2024 es de 31 794 habitantes. En el Cuadro 4.3 se muestra la distribución por grupos de edad registrada para los dos distritos de este cantón.

Cuadro 4.3

Proyección poblacional en los distritos del cantón de San Pablo de Heredia por rango de edad para el año 2024.

Sexo	0-4	5-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-74	75 y más
San Pablo	1 272	1 369	2 632	3 077	3 939	3 427	2 535	1 921	558	846
Rincón de Sabanilla	559	634	1 303	1 334	1 704	1 567	1 274	1 079	340	424
TOTAL	1 831	2 003	3 935	4 411	5 643	4 994	3 809	3 000	898	1 270

Fuente: elaboración propia a partir de la información suministrada por Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018.

Además, San Pablo presenta una tasa de crecimiento poblacional del 2.6 %, que lo sitúa entre los cantones con mayor crecimiento poblacional y una alta concentración de habitantes en las edades de 20-50 años. Asimismo, según el índice de Pobreza Humana cantonal del año 2020, San Pablo se posiciona en el lugar 29 de 81 cantones. Lo cual se alinea también con los indicadores del Índice de Desarrollo Humano, que dan una categoría de “muy alta” al cantón con una puntuación de 0.833 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2023).

4.4.2. Económico

Según datos del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) recopilados por el ente administrador municipal, el cantón cuenta con una población con una ocupación del 45.1 %, lo que lo sitúa entre los primeros 6 cantones a nivel nacional (Municipalidad de San Pablo de Heredia, sf). Si bien esta ocupación no indica el nivel salarial, se evidencia además que el cantón cuenta con el último lugar en ocupación de tugurios y aunado a un alto índice de desarrollo humano, se puede entender que el cantón cuenta con una clase media creciente y con condiciones económicas favorables.

4.4.3. Legislativo

La empresa debe cumplir con normativa estricta relacionada con la seguridad alimentaria y salud pública, establecida por el Ministerio de Salud y constatada en su licencia de funcionamiento. Asimismo,

debe mantener buenas prácticas de contratación y gestión de personal que puedan limitar contingencias legales.

4.4.4. Tendencias Sociales

Existe una tendencia por alimentos frescos, opciones saludables o *slow food*. El cliente busca bienestar y satisfacción con productos no tradicionales como lo es el pan de masa madre. De igual manera, existe un aumento en la conciencia ambiental y preferencia por prácticas sostenibles.

4.4.5. Política

El país cuenta con suficiente estabilidad política en general, lo que favorece la inversión y el desarrollo empresarial. El cantón de San Pablo ha mantenido continuidad en la administración de su municipalidad y en sus proyectos.

Además, se identifican oportunidades para aprovechar el interés gubernamental en el turismo y la promoción de la cultura local que podrían influir positivamente en el sector de alimentos y bebidas.

4.4.6. Tecnológico

El 2023 fue el año de la inteligencia artificial y ahora las empresas deberán utilizar los recursos disponibles para ampliar sus ventajas competitivas. La alta penetración de internet y uso de tecnologías móviles debe ser un aliado para el crecimiento de la empresa.

Se pueden aprovechar las oportunidades para el *marketing* digital, pedidos en línea y servicios de entrega.

4.4.7. Competencia Local

Existe una presencia significativa de panaderías y restaurantes locales. Según datos de la Municipalidad de San Pablo de Heredia (sf), el cantón cuenta con: 32 restaurantes, 24 sodas, 18 panaderías y 18 locales de comida rápida.

Es relevante señalar que la competencia puede estar adoptando tecnologías y tendencias gastronómicas, lo que destaca la importancia de la diferenciación.

4.5. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en Pana Vieja S.A.

4.5.1. Poder de Negociación de los Clientes

Según cifras del Banco Central de Costa Rica (2023), el sector de hoteles y restaurantes tuvo un 4.1 % de crecimiento interanual, lo que supera el crecimiento antes de la pandemia que se situaba en 3 % aproximadamente. Esto implica que la oferta de servicios similares a los de la empresa en análisis crece año a año y ocasiona mayor oportunidad a los clientes de optar por otros competidores. Así, la industria se torna sensible a la calidad del servicio que se ofrece, al precio, a las condiciones que se brindan como información y a una mayor amplitud de productos sustitutos.

Estos factores son relevantes al momento de la negociación con los clientes, dado que los mismos tendrán mayor posibilidad de ejercer presión sobre la empresa al contar con una mayor diversidad de opciones a través de competidores directos o indirectos.

En relación con el costo del cliente para cambiar de proveedor del servicio o productos, existe gran facilidad de acudir a otra panadería o restaurante, lo que ocasiona que la experiencia del usuario sea relevante, pues una situación negativa puede generar el no retorno. No obstante, en el caso de las experiencias positivas no necesariamente causan fidelidad, dado que los clientes pueden buscar variedad de opciones gastronómicas y experiencias, lo que los lleva a probar nuevos lugares a pesar de estar satisfechos.

Sobre la accesibilidad del servicio, los clientes no solamente tienen una gran posibilidad de acceder a restaurantes y panaderías, sino que las plataformas hacen que la localidad y el desplazamiento físico ya no resulte un problema de acceso. En cuanto a la exclusividad de los productos, si bien Pana Vieja S.A. cuenta con productos de alta calidad, no existe una exclusividad en los bienes que provee, sino que se distinguen por su calidad superior. Esto ocasiona que los potenciales clientes puedan optar por acudir a diferentes lugares para satisfacer sus necesidades sin perder la oportunidad de disfrutar el producto buscado.

Con respecto a la disponibilidad de la información publicitaria, actualmente las redes sociales y los diferentes medios han democratizado el acceso de los diferentes proveedores al cliente. La información sobre los locales, productos, precios y promociones son de acceso inmediato para cualquier usuario que necesite los datos, por lo que el posicionamiento y presencia en medios se torna indispensable.

Conforme a lo anterior, se puede concluir que el poder de negociación de los compradores es

alto, dado que existe una gran oferta de servicios y productos que obligan a la empresa a contar con elementos diferenciadores y una propuesta de valor clara para atraer y fidelizar a los clientes.

4.5.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Pana Vieja S.A., como panadería y restaurante, transforma materias primas en productos y además brinda un servicio que agrega valor al producto elaborado. Esto ocasiona la necesidad de contar con una serie de proveedores tanto de bienes como de servicios que permita entregar la promesa de valor a sus clientes.

Para este tipo de negocios, existe una amplia cantidad de proveedores con diferentes ofertas y precios, lo que disminuye el poder de negociación de estos frente a sus clientes. Sin embargo, existen algunos proveedores que por su posición en el mercado o por la escasez del bien, pueden contar con una mejor posición frente a sus clientes.

Así, al analizar los dos negocios de la empresa, siendo el primero la panadería, se puede identificar que sus principales proveedores surten productos de tipo perecedero, congelados, envasados, maquinaria, mobiliario y servicios como la fumigación. En el caso del restaurante, cuenta con mayor necesidad de proveedores para contar con productos cárnicos, bebidas, mobiliario, además de los antes mencionados.

En el caso de los productos perecederos, caracterizados por su corta caducidad y frescura, existe un poder de negociación bajo debido a las posibilidades de acceder a diferentes proveedores, que se distinguen sobre todo por el precio y la plaza, con un amplio rango de calidad y experiencia del cliente según el costo que se desee asumir.

En ese mismo sentido, los productos cárnicos cuentan con un poder de negociación bajo debido a la amplia variedad de proveedores y la poca distinción entre productos, por lo que el mayor margen se alcanza por medio de estrategias de atención al cliente. En cuanto a las bebidas, existen múltiples proveedores, pero dos competidores abarcan un gran segmento del mercado en restaurantes, FIFCO Y FEMSA, representantes de Pepsi y Coca Cola respectivamente, quienes cuentan con un amplio portafolio de productos que incluyen agua, bebidas carbonatadas, bebidas naturales y artificiales, entre otras. Esta disminuida cantidad de competencia ocasiona que el poder de negociación sea alto.

En cuanto a los productos congelados, harinas, aceite y demás, los proveedores son grupos que representan diferentes marcas y que manejan la negociación de precios a manera de intermediario o

distribuidores. Estos marginan sobre el precio de sus productos y compiten con una amplia variedad de proveedores, que deben ajustar sus márgenes para buscar un volumen y, por lo tanto, su poder de negociación resulta bajo. No obstante, en esta misma categoría, existen productos de difícil acceso y que pueden resultar escasos, por lo que pueden aumentar su poder de negociación, como es el caso de la vainilla, que es un recurso escaso de gran necesidad para la panadería.

En el caso de los proveedores tecnológicos y de mobiliario, estos marginan por especialidad y no por volumen, por lo que sus características particulares y ofertas únicas en el mercado pueden permitir aumentar la posición al negociar y mejorar precios y condiciones.

Así, al analizar los diferentes proveedores, se puede observar que, con algunas excepciones, la gran mayoría de productos pueden ser adquiridos con facilidad de diferentes proveedores que ofrezcan mejores condiciones, por lo que se comprueba un bajo nivel de negociación por parte de estos.

4.5.3. Amenazas de Productos o Servicios Sustitutos

La industria de panadería y restaurantes es susceptible a productos sustitutos dado que la obtención de los alimentos se puede realizar por diferentes medios y variedades con gran facilidad. Ante esto, la estrategia de las empresas debe dirigirse a optimizar el valor agregado como es el servicio o la calidad del producto.

Para Pana Vieja S.A., sus dos negocios se ven amenazados por una gran cantidad de productos sustitutos provenientes de competidores directos o indirectos, que se benefician de factores como: el precio, dieta, preferencia o percepción, para incidir en el comportamiento del consumidor.

Los supermercados, distribuidores, tiendas en línea, entre otros, cuentan con capacidades de brindar bienes sustitutos de diferente calidad, como pueden ser productos empacados, precocidos o congelados, que permiten a los consumidores satisfacer de una manera alternativa su necesidad. En gran cantidad de los casos, adquirir los productos sustitutos en supermercados u otros proveedores, puede tener menor costo, además de tener mayor cercanía como es el caso de pulperías, panaderías locales, sodas, etc.

Esto ocasiona una alta disposición de productos sustitutos disponibles a los potenciales clientes, dado que existe una amplia oferta comercial en la localidad.

Por lo anterior, se concluye que el costo de cambio del cliente por productos sustitutos es baja lo que incrementa la necesidad de fidelización de la empresa para disminuir el atractivo en precio y

conveniencia de sustituir los productos.

4.5.4. Amenaza de Nuevos Competidores

Al analizar las posibles barreras de entrada para nuevos competidores se identifican únicamente como barreras de entrada la inversión de capital, los permisos estatales de funcionamiento y las economías de escala.

En cuanto a la inversión, este aspecto puede incidir en la infraestructura y tecnología que se adopte para la atención del cliente. Así, una mayor inversión puede atraer clientes por medio de espacios cómodos o la inversión en contratación, desarrollo y capacitación de personal para la atención con altos estándares de calidad. En la zona se identifican diferentes comercios que pueden competir con el restaurante en uno u otro servicio, con diferente oferta de atención e infraestructura.

En relación con la economía de escala, las panaderías y restaurantes pueden verse beneficiadas por la reducción de costos al momento de adquirir sus materias primas, lo cual favorece a grandes cadenas que optan por la compra centralizada. Si bien la cadena de distribución no está restringida, las empresas pequeñas o cadenas de restaurantes pueden tener diferentes retos al momento de la adquisición de productos para la preparación de los alimentos.

Adicionalmente, la inversión de marca es menor si se cuenta con un buen posicionamiento frente a los consumidores. Finalmente, la obtención de los permisos de funcionamiento depende de las instalaciones y modelo de negocio con que se cuente. Existen nuevas modalidades de venta que permiten incluso vender productos sin necesidad de atender clientes de forma física o a través de un mostrador, sino solamente a través de plataformas o el uso de una cocina compartida. Esto reduce el nivel de requisitos que se exigen, aunque a nivel sanitario y comercial siempre se deberán atender requisitos de higiene, accesibilidad y legales que representan un nivel de inversión para su cumplimiento.

Por lo anterior, el poder de negociación de nuevos competidores es alto, por lo que la empresa debe invertir en una estrategia de diferenciación para disminuir o minimizar la amenaza de nuevos competidores que entraran en el mercado.

4.5.5. Rivalidad de los Competidores Actuales

Tal y como se indicó anteriormente, el crecimiento de la industria y por lo tanto de la competencia aumenta año a año, incluso a ritmos mayores que los prepandémicos.

La gama de competidores crece conforme los clientes adquieren necesidades de experimentar sensaciones gastronómicas de diferentes nacionalidades y estilos. Las opciones de panaderías y restaurantes con estilo europeo, asiático, suramericano, aunado a la creciente oferta de estilos fusión, urbano, artesanal, tradicional o internacional, incrementan las oportunidades del consumidor de probar nuevas opciones casi ilimitadamente.

Esta alta competencia se ve incrementada además por la inversión en franquicias, que según la Cámara de Comercio generan un aumento en la oferta a los consumidores.

Del total de franquicias en el país, un 47 % son del sector de alimentos y un 15 % de estas son de origen nacional. La creciente inversión en este modelo de contrato ocasiona competencia apalancada del posicionamiento de marca con que pudiera contar la franquicia con respecto a nuevos competidores.

Esta gran cantidad de competidores en el mercado de alimentación ocasiona una rivalidad entre competidores alta, debido a las bajas barreras de entrada, el bajo costo de cambio entre competidores por parte de los consumidores y la facilidad de conseguir productos sustitutos con costos y esfuerzos de acceso menores.

4.6. Descripción de las 7 p's del Mercadeo

4.6.1. Producto

La panadería y restaurante ofrecen una amplia gama de productos frescos y de alta calidad, desde panes artesanales y pasteles elaborados hasta opciones de comida casera. Se hace hincapié en la frescura de los ingredientes y la calidad de los productos.

Se ofrecen opciones para todas las comidas del día, desde desayunos con pan recién horneado hasta cenas, lo cual es un objetivo de crecimiento.

4.6.2. Precio

La estrategia de precios se basa en la calidad y frescura de los productos ofrecidos. Los precios reflejan el valor agregado de mantener un estándar de calidad a los clientes y se determina por el valor percibido por los mismos. Se pueden implementar combos para fomentar la compra de varias opciones o apalancar productos estratégicos en productos base. De igual manera se identifican oportunidades de promociones para los tiempos de comida con interés de crecimiento.

4.6.3. Plaza

La ubicación estratégica se elige considerando la proximidad a áreas residenciales y zonas comerciales, asegurando fácil acceso para la población familiar y profesional de clase media.

Asimismo, el lugar es de alto tránsito con vías principales que conectan 5 cantones de Heredia.

Además de la ubicación física, se implementa una presencia online a través de redes sociales y una página web para facilitar la visibilidad y el acceso virtual a los productos.

4.6.4. Promoción

Se utiliza una combinación de *marketing* digital y tradicional para llegar al público objetivo. Esto incluye publicidad en redes sociales, *marketing* de contenido material en el espacio físico.

La empresa comunica sobre productos especiales o nuevos en sus redes sociales o página web.

Para el manejo de su estrategia digital, Pana Vieja S.A. utiliza los servicios de la empresa Dimernet, la cual brinda asesoría y ejecución de las estrategias de mercadeo digital. Al respecto es relevante destacar que no existe un documento de dicho plan, sino que se basan en el objetivo de mercado determinado por cada campaña.

4.6.5. Proceso

La empresa tiene procesos críticos y sensibles a la demanda como es el abastecimiento de los productos de panadería a las vitrinas de manera que se mantenga la frescura y se disminuya el producto remanente.

El personal de restaurante está capacitado para proporcionar un servicio amigable que dirija a los clientes hacia el consumo de productos estratégicos.

4.6.6. Entorno Físico

El ambiente de la panadería y restaurante refleja la combinación de lo moderno y lo clásico. Se busca crear un espacio acogedor que evoca la sensación de estar en una casa antigua, pero con comodidades modernas.

La decoración y disposición del mobiliario se diseñan para proporcionar un ambiente tranquilo y familiar, con áreas específicas para aquellos que buscan un espacio más profesional para reuniones o trabajo.

4.6.7. Personal

El personal se selecciona y se entrena para ofrecer un servicio amable y eficiente. Se fomenta la familiaridad con los productos para poder proporcionar recomendaciones y responder preguntas.

Los roles críticos consisten en: panaderos, cocineros, bebidas y meseros. Estos roles pueden ocasionar demoras significativas y la satisfacción o no del cliente.

4.7. Descripción de los Componentes de la Flor de Servicio

4.7.1. Información

Pana Vieja S.A. cuenta con menús detallados, información sobre ingredientes, opciones de personalización y cualquier otra información relevante para el cliente. Asimismo, el sector de panadería cuenta con sus vitrinas dispuestas para ofrecer la información suficiente al consumidor sobre las características particulares del producto.

4.7.2. Consulta

Los empleados están bien informados sobre el menú, los procesos de preparación y cualquier otra consulta que los clientes puedan tener.

4.7.3. Toma de Pedido

Para panadería, el pedido se toma mediante un recorrido de los clientes frente a la vitrina y la selección de los productos. Para el restaurante, los meseros son los encargados del proceso de toma de pedido. Existen también recursos digitales mediante plataformas que permiten la toma de pedido y despacho.

4.7.4. Factura

Para panadería, la facturación se realiza al finalizar el recorrido frente a las vitrinas. Para el restaurante, la cuenta y facturación se realiza en la mesa por parte del mesero.

4.7.5. Pago

La empresa dispone de medios de pago con efectivo y tarjetas de débito o crédito. En la panadería el pago se realiza al final del recorrido por la vitrina y en el restaurante se hace en el *counter* o en la mesa. En caso de separar cuentas, siempre se deberá cancelar la factura en el *counter*.

4.7.6. Hospitalidad

El restaurante tiene un ambiente cálido y ameno. Los fines de semana se cuenta con una persona que recibe a los comensales en el restaurante y les guía a su espacio, lo cual da una sensación de atención personalizada.

4.7.7. Cuidado

La empresa cuenta con un área de parqueo que permite situar los vehículos en un espacio seguro. No se brindan opciones de cuidado de objetos personales.

4.7.8. Excepciones

Los meseros y personal de cocina están disponibles a conocer las particularidades de los clientes en cuanto a necesidades alimentarias o requerimientos fuera del menú.

4.8. Evaluación de la Gestión del Talento Humano

Según informó la Gerencia de la empresa, uno de sus mayores retos es el manejo del talento, debido a su propia percepción de rotación de personal, el desempeño de roles críticos, las compensaciones y beneficios de los puestos y los procedimientos y políticas empresariales.

Ante eso, con el fin de realizar el diagnóstico de estos aspectos, se procede de la siguiente manera:

4.8.1. Revisión Documental

Al analizar la existencia de manuales de recursos humanos, políticas y procedimientos existentes, la Gerencia confirma que actualmente no se encuentran documentados tales aspectos.

Por ello, se procede al método de entrevistas con la gerencia para conocer los procesos y reconocer a

grandes rasgos los procedimientos actuales y políticas no escritas.

4.8.2. Entrevistas y Encuestas

Para efectos de la recolección de datos se dispuso de los siguientes objetivos:

- Verificar el cumplimiento legal de la empresa con la normativa nacional.
- Compilar los datos sobre rotación y retención del personal, movimientos internos, fechas de inicio y fin de los contratos, fuentes de reclutamiento y demografía de los empleados.
- Determinar los objetivos de negocio que cumple el personal.
- Describir los roles y funciones de cada posición.
- Comprobar la necesidad de intervención en desarrollo de conocimientos y habilidades.
- Describir los procesos de reclutamiento, desarrollo y capacitación y cese de funciones.
- Identificar el sistema de evaluación de desempeño.
- Comprobar la existencia de programas de diversidad e inclusión.

Los anteriores objetivos del cuestionario se basan en la necesidad de contar con la información suficientes sobre el manejo de talento por parte de la empresa.

4.8.3. Indicadores

Debido a la importancia que supone el talento en el buen desempeño de la empresa, se identifican los siguientes indicadores clave a efectos de realizar el diagnóstico de la empresa:

- Tasa de rotación de empleados.
- Tiempo promedio que un empleado permanece en la empresa.
- Razones principales de la rotación (voluntaria, involuntaria).
- Tasa de retención de empleados claves.
- Tiempo promedio de reclutamiento y contratación.
- Calidad de las nuevas contrataciones (evaluación de desempeño en los primeros meses).
- Tiempo promedio de incorporación en el rol.
- Porcentaje de empleados que cumplen o superan objetivos.
- Tasa de ausentismo.
- Porcentaje de cumplimiento de horarios de trabajo.
- Periodicidad de revisión de cumplimiento legal.

- Evaluaciones de requerimientos de capacitación y desarrollo.
- Intervenciones de aprendizaje.

4.8.4. Estructura Organizativa

Tal y como se indicó supra, la estructura organizativa de la empresa comprende aproximadamente cuarenta personas distribuidas en cinco áreas a partir de las cuales se identifican los siguientes roles:

- Cocineros
- Atención de clientes en mostrador (panadería)
- Meseros
- Panaderos
- Limpieza

De conformidad con la Gerencia, si bien no se cuenta con un manual de puestos o un documento en el que se consolide la información, los roles y funciones se comunican al momento del reclutamiento y consisten en lo siguiente:

Cocinero (Restaurante)

- **Rol:** preparar y cocinar alimentos según los estándares de la cocina del restaurante.
- **Funciones:**
 - Proponer los menús a la Gerencia y planificar las porciones.
 - Garantizar la calidad y presentación de los platos.
 - Colaborar con la planificación de nuevos platillos.
 - Mantener la higiene y seguridad en la cocina.
 - Despachar los pedidos en el un plazo menor a 20 minutos.

Atención de Clientes en Mostrador - Front (Panadería)

- **Rol:** brindar atención y servicio a los clientes que visitan la panadería.
- **Funciones:**
 - Atender a los clientes en el mostrador y responder preguntas sobre productos.

- Tomar pedidos y proporcionar información sobre precios y promociones.
- Empaquetar y entregar productos a los clientes.
- Mantener la limpieza y organización del área de atención al cliente.
- Consolidar los pedidos para su facturación en el área de cajas.

Meseros (Restaurante)

- **Rol:** proporcionar un servicio de calidad a los comensales en el restaurante.
- **Funciones:**
 - Saludar y conducir a los clientes a sus mesas (entre semana).
 - Tomar pedidos y explicar el menú.
 - Servir alimentos y bebidas de manera eficiente.
 - Atender solicitudes y asegurarse de la satisfacción del cliente.
 - Brindar atención a consultas sobre facturación y pago.
 - Mantener la limpieza y presentación de las mesas.

Panaderos (Panadería)

- **Rol:** encargados de la preparación y cocción de productos de panadería.
- **Funciones:**
 - Mezclar, amasar y dar forma a la masa.
 - Operar equipos de panadería, como hornos y amasadoras.
 - Monitorear tiempos de cocción y temperaturas.
 - Decorar y presentar productos de panadería.
 - Colaborar en la creación de nuevos productos.

Limpieza (Ambos)

- **Rol:** mantener la higiene y limpieza en todas las áreas del negocio.
- **Funciones:**
 - Limpieza y desinfección de áreas de trabajo, atención al público y baños.
 - Recolección y disposición adecuada de residuos.

- Limpieza de utensilios y equipos.
- Comunicar sobre posibles focos de contaminación o plagas.
- Mantenimiento de la limpieza en áreas comunes.

De los roles anteriormente descritos, la Gerencia ha identificado como roles críticos el rol de panaderos, cocineros y meseros, debido a que la disminución en el personal, el tiempo de entrenamiento o ausentismo pueden impactar la reputación del negocio y la percepción del cliente.

4.8.5. Revisión de Políticas y Procedimientos

Tal y como se comprobó con la administración de Pana Vieja S.A., la empresa cuenta únicamente con la política de prevención de hostigamiento sexual. Al respecto, si bien las políticas deben ser las mínimas que permitan a la empresa cumplir sus objetivos estratégicos (Lencioni, 2002), estas cumplen una función de gobernar las funciones y garantizar su desempeño según las metas empresariales (Chiavenato, 2005).

Por ese motivo, se identifican políticas dirigidas a evitar acciones que pongan en riesgo las operaciones o reputación de la empresa, así como la guía para dirimir problemas o conflictos con el personal. Debido a lo anterior, la gerencia de la empresa identifica los siguientes riesgos que pueden mitigarse mediante políticas:

- Horarios y turnos: pagos de horas extras y solicitudes de cambio de turno o tiempo libre.
- Comportamiento en el lugar de trabajo: vestimenta, higiene e inocuidad.
- Capacitación del personal.
- Evaluación del desempeño: criterios de evaluación, metas, resultados para desarrollo, reconocimiento o acciones correctivas.
- Compensaciones y beneficios: seguros, vacaciones, bonificaciones y ajustes salariales.
- Uso de tecnología: uso de tecnología en la jornada y privacidad de la información.
- Reclutamiento y selección: criterios de contratación, requisitos de experiencia, rol y competencias para desarrollo de entrevistas y procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Código de ética y atención al cliente.

4.8.6. Reclutamiento y Selección

Según informa la gerencia, el procedimiento de contratación consiste en la identificación de una necesidad de talento en alguna de las áreas, elaboración de un anuncio con el rol a contratar y su posterior divulgación mediante mensajería de texto o estados de WhatsApp.

Esta estrategia ha resultado eficaz en reclutar personal habitante del cantón o inmediaciones y esto permite cercanía para cubrir los turnos o presentarse en horas tempranas en caso del personal que se encarga de panadería desde las 4 a.m.

Además, se identifican otras fuentes de reclutamiento externa como redes sociales y plataformas digitales de empleo del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

A continuación, se reproduce un ejemplo de una publicación comunicada mediante WhatsApp para reclutamiento:

Figura 4.1

Anuncio de reclutamiento de Pana Vieja S.A. publicado en WhatsApp

SE BUSCA PERSONAL

HEREDIA

Panadería - Restaurante - Cafetería

- Cociner@s
- Ayudantes de cocina
- Ayudante de panadería
- Saloner@s
- Dependientes de panadería

Tiempos completos / Disponibilidad inmediata

Con o sin experiencia

Favor enviar información o CV al whatsapp

7290-0606

Entrevistas FEBRERO y MARZO 2024

4.8.7. Desarrollo y Capacitación

La empresa brinda capacitación a sus nuevos empleados mediante la inducción al puesto por parte de la Gerencia y a través de los encargados de cada área y sus pares que desempeñan el mismo rol.

No se cuenta con un manual de puestos o un procedimiento de capacitación. Asimismo, la empresa no realiza una evaluación de competencias y habilidades que permita conocer sus brechas entre el estado actual y el deseado.

Se identifican oportunidades de mejora de habilidades y competencias dados los objetivos de la empresa en términos de aumento de ventas y mejora de la percepción del cliente. Se debe analizar el estado de las habilidades de los empleados y el nivel de desarrollo y capacitación necesario para alcanzar las metas planteadas.

4.8.8. Evaluación del Desempeño

La empresa cuenta con métricas de desempeño para las áreas que consisten en lo siguiente:

- Cocineros: tiempos de cocción.
- Atención de clientes en mostrador (panadería): ventas.
- Meseros: ventas totales y de productos estratégicos.
- Panaderos: calidad del producto y abastecimiento oportuno.
- Limpieza: percepción de limpieza por parte de cliente.
- Proveeduría: existencias.

No existe una periodicidad fija para la revisión de las métricas, las cuales permitan identificar mejoras en el desempeño del rol y ayudar a la Gerencia para la toma de decisiones en la composición del personal.

4.8.9. Compensación y Beneficios

La empresa no cuenta con un esquema de compensaciones y beneficios delimitados en una política.

Se brindan los derechos de ley. No se otorgan bonificaciones o beneficios por resultados.

Dentro de los beneficios se cuenta con acceso a alimentos a costo diferenciado.

4.8.10. Gestión del Ausentismo y Rotación

Según información de la gerencia, no se cuenta con registros actualizados de las renunciaciones o despidos del personal.

Asimismo, el registro de ausentismo se toma en consideración únicamente de evaluar situaciones de despido sin responsabilidad patronal, mas no forma parte de los registros o análisis de la empresa.

Para efectos de calcular la tasa de rotación, se brindaron datos sobre los despidos o renunciaciones en el año 2023, los cuales permiten conocer la tasa para este dividiendo la cantidad de empleados que han dejado la empresa en un período determinado entre el promedio del número total de empleados durante el mismo período, tal y como se muestra en la ecuación 4.1.

$$Tasa\ de\ Rotación = 2 \times \frac{N_s}{N_i + N_f} \quad (4.1)$$

Donde:

- N_s : número de empleados que dejaron la empresa.
- N_i : número de empleados iniciales.
- N_f : número de empleados finales.

Para el 2023, la tasa de rotación de Pana Vieja S.A. está dada por:

$$Tasa\ de\ Rotación = 2 \times \frac{6}{47+41} = 0,1364 = 13,64 \% \quad (4.2)$$

Esta tasa, según la empresa Unilever Food Solutions (2023), es inferior al promedio de las empresas según el número de empleados, el cual es de 18.7 %. No obstante, se comprende que la rotación de personal tiene costos asociados, por lo que la reducción del porcentaje de rotación es una meta a mediano plazo para la empresa.

En el caso del ausentismo, la tasa se calcula dividiendo el número total de días de ausencia por el número total de días trabajados. Esto permite medir la proporción de tiempo laboral perdido debido a

ausencias no programadas. Para el mes de enero del 2024, la empresa cuenta con los siguientes datos:

- Días laborables: 26
- Ausencias promedio: 2

$$Tasa\ de\ ausentismo = \frac{2}{26} = 0,077 = 7,7\% \quad (4.3)$$

En relación con esta tasa, la Gerencia tiene como objetivo reducirla con el fin de evitar impactos en la atención al cliente.

4.8.11. Auditoría Legal

Dentro de los hallazgos positivos, se constata que la empresa cuenta con una cultura de cumplimiento legal sólida y dirigida a evitar contingencias, como se evidencia en el siguiente cuadro.

Cuadro 4.4

Revisión de cumplimiento de aspectos legales por parte de la empresa en estudio.

Rubro	Estado
Seguridad Social	
-Inscripción patronal	✓
- Presentación mensual de planilla	✓
- Pago de las cuotas obrero-patronales	✓
Póliza de Seguro (Riesgos de Trabajo)	
- Suscripción póliza INS	✓
- Obligaciones Patronales	✓
Salario mínimo	✓
- Pago de salario mínimo	✓
Otros beneficios	
- Jornadas de trabajo	✓
-Sala de lactancia (obligación para empresas con al menos 30 mujeres)	N/A
-Políticas contra el hostigamiento sexual	✓

Se constatan en sitio las evidencias documentales, las cuales no se incluyen debido a la

confidencialidad de la información.

4.8.12. Misión, Visión y Valores

De conformidad con la entrevista realizada a la Gerencia de la empresa Pana Vieja S.A. y Cortés et al. (2023), existen discrepancias sobre la misión y visión de la empresa. En la entrevista se indica que la misión, visión y valores consisten en lo siguiente:

Misión

Proporcionar a nuestros clientes productos de panadería frescos y de alta calidad, elaborados con ingredientes naturales y tradicionales, para satisfacer sus necesidades y deleitar sus paladares, manteniendo siempre nuestro compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente.

Visión

Ser reconocidos como la panadería de referencia en nuestra comunidad, conocida por la calidad y autenticidad de nuestros productos, la atención al cliente excepcional y el compromiso con la tradición y la innovación en la elaboración de pan y productos horneados.

Valores organizacionales

- Honestidad
- Respeto
- Servicio

No obstante, según se identifica en el documento supra mencionado, estos mismos aspectos fueron determinados de la siguiente manera:

Misión

Ser un generador de experiencias memorables para todos nuestros comensales a través del buen servicio y la calidad de los alimentos.

Visión

Ser la primera opción en la mente de nuestros clientes para todos sus momentos de consumo.

Valores organizacionales

- Respeto + Responsabilidad
- Alegría + Diversión
- Confianza + Gratitud

Al respecto, es relevante señalar que la visión y la misión se constituyen como elementos claves de la estrategia de una empresa, dado que alinean a la organización en caso de duda o discrepancias de manera que se puedan interpretar los objetivos que se desean alcanzar.

4.9. Mapeo del Área Operativa

Para el diagnóstico de la parte operativa lo primero que se realizó fue un levantamiento de la distribución de planta de toda la empresa, es importante mencionar que en los últimos 10 años Pana Vieja S.A. ha realizado una serie de ampliaciones debido a que el negocio empezó siendo solo una pequeña panadería; sin embargo, no se dispone de planos de cada una de las remodelaciones ni un plano integrado de las diferentes zonas, el único dato con que cuenta la administración en este tema es que el área total del terreno mide 1500 m².

Figura 4.2

Ubicación de Pana Vieja S.A.



4.9.1. Mapeo de la Distribución de Planta

Se realizó un mapeo de los procesos del negocio y los flujos de los procesos operativos, con el objetivo de brindar una visión general del proceso e identificar posibles áreas de mejora; así como, una descripción general de los principales procesos operativos y de la cadena de valor de la empresa con el fin de establecer actividades claves que agreguen valor al cliente, puntos de optimización de recursos y poder señalar áreas de oportunidad para desarrollar ventajas competitivas.

Por otro lado, se hizo uso de las buenas prácticas de manufactura para respaldar puntos de mejora a través de una lista de verificación de los procesos operativos de la logística interna del negocio.

4.9.2. Descripción de la Distribución de Planta

La distribución de planta del negocio está dividida de forma muy particular debido a que la empresa inició en una casa vieja, con más de 100 años de antigüedad y con el paso de los años fueron construyendo otras áreas. A continuación, se detalla cada área y su función:

Uber

Es el área de entrega de los productos solicitados a domicilio.

Front

Es el área de venta de los productos de panadería, cuando el cliente ingresa lo primero que se encuentra son las vitrinas donde se exhibe una gran variedad de panes, pasteles y opciones de repostería dulce y salada. Además, en uno de los extremos del local se ubica la caja registradora y detrás de esta las cámaras de bebidas. En la inspección realizada a esta zona *front* se observaron muchos estantes o espacios de almacenamiento desorganizados, con herramientas y utensilios mezclados y que no pertenecen a esa zona.

Café

Es un área destinada específicamente para la preparación de diferentes tipos de café.

Runner-producción

Es un área transitoria entre la producción de los productos de panadería y la venta de estos en el *front*, su función es almacenar y abastecer a la panadería. Durante la inspección en esta área se encontraron espacios de trabajo desordenados.

Producción

Aquí se preparan todos los productos de panadería, en esta área se dispone de las siguientes máquinas o equipos:

- Una cocina de gas.
- Dos hornos: exclusivos para cocinar pizzas.
- Tres hornos: para queques y otros tipos de panes.
- Dos batidoras: una se utiliza para la elaboración de merengues y preparaciones similares y la otra se emplea para hacer la mezcla de queques, estos equipos tienen una capacidad de 45 litros.
- Una mezcladora: se encarga de revolver la masa y tiene una capacidad para 15 kilos.
- Laminadora de masa: se utiliza para extender y aplanar la masa hasta alcanzar un grosor uniforme de los panes, pastelería fina y hojaldres.
- Una boleadora: esta máquina se usa para ayudar en la formación de miga y redondear la masa cortada en porciones de 300 gramos, las cuales posteriormente se utilizarán para la producir distintos tipos de panes.
- Una máquina de cocinar carne: es un sartén industrial para cocinar a la plancha de manera uniforme y homogénea.

Es importante mencionar que al igual que en las otras áreas, en producción también se identificaron puntos de mejora en el método de almacenar herramientas de trabajo, insumos, orden y limpieza en general.

Área de Lavado y Desinfección de Producción

Este espacio se ubica dentro del área de producción y se usa para lavar y desinfectar todos

los utensilios de salida utilizados en el proceso de elaboración de los alimentos.

Área de Preparación y Almacenaje de Productos Secos

Este espacio está conectado con el área de producción y con cocina, aquí se tiene una persona que se encargan de preparar los insumos que no necesitan de un proceso de cocción (cortado de pimientos, preparación de salsas, pelado de verduras, etc.) para que el equipo de cocina pueda empezar su proceso de elaboración de platillos. En esta área se almacena provisionalmente arroz, frijoles, salsas, entre otros insumos y se guardan herramientas de trabajo y utensilios; sin embargo, durante la visita de campo se evidenció que en algunos sectores no se realiza un almacenamiento adecuado de los mismos; pues, se encontraron sacos de harina y cestas con verduras en el suelo; así como abrigos u otros elementos encima de máquinas en una mesa industrial.

El área de congelado se encuentra en esta sección, la cual está programada a una temperatura de -88 °C.

Área de Cocción

Es donde se cocinan los alimentos de acuerdo con los pedidos del restaurante. Esta zona se conecta con el área de lavado y desinfección de utensilios; así como con el área de preparación y almacenaje de productos secos y el de almacenaje de insumos. El tipo de distribución que tiene la cocina de Pana Vieja S.A. es por proceso debido a que todas las operaciones están agrupadas según la función que llevan a cabo. Otro aspecto importante de señalar es que esta sección se encuentra intercomunicada con el salón A por medio de radio comunicación.

Las máquinas disponibles en esta área para preparación de los diferentes platillos son las siguientes:

- Una cocina.
- Tres microondas.
- Tres planchas.
- Tres mesas frías.
- Un extractor.
- Una olla arrocera.

- Dos mesas industriales de preparación o montaje del plato final.
- Una pantalla e impresora: donde llegan las ordenes de las comandas automatizadas por el sistema.
- Una máquina de cocinado de proteínas (pescado, carne y pollo).
- Un estante industrial que se utiliza para dejar enfriar un poco las carnes antes de colocarlas en los platos.
- Una máquina para baño maría que se usa para calentar los alimentos de forma lenta y aplicando poca intensidad de calor.

Además, en esta área se encuentra una zona de lavado al lado de una de las mesas frías y dos espacios para el depósito de desechos.

Entre los puntos críticos o de mejora que se encontraron en esta área caben destacar: la capacidad de mesa de preparación de platos terminados, la conexión de cables colgando y problemas de almacenamiento y organización de estantes.

Área de Almacenaje de Insumos

Esta área está compartida con la zona de refrigerado y las cámaras de insumos varios. Cuenta con dos mesas (una es para almacenaje provisional de pedidos y otra para guardar insumos) y un mueble industrial para almacenamiento de materias primas. Además, dentro de esta zona se encuentra el área de control de cámaras.

Área de Lavado y Desinfección de Cocina

En esta zona se realizan las labores de limpieza y desinfección de los utensilios de cocina, aquí se genera un gran volumen de trabajo. Dicho espacio está separado del resto de áreas para asegurar las medidas de higiene y evitar que las labores que allí se desarrollan interfieran con otras actividades.

Área de Casilleros

Es una zona pequeña que cuenta con 48 casilleros, los cuales están divididos en dos muebles, uno que contiene 12 espacios y otro que cuenta con 36. En este sector se encuentra además un servicio sanitario, un lavamanos y una pila. Al realizar la inspección se observa que esta área carece de orden y

organización.

Almacenaje de Limpieza

Zona destinada exclusivamente a almacenar productos de limpieza.

Área de Comedor

Espacio para que los empleados puedan comer y descansar durante su periodo de almuerzo, esta zona cuenta además con un televisor. Durante la visita al sitio se identificó la presencia de algunas equipos y materiales que no pertenecen a esta área.

Cajas

Es la zona de pago, en el área del restaurante, se dispone de tres computadoras para agilizar la cancelación de las cuentas.

Salón A

Es la primera terraza del restaurante, en este sector se tiene 51 mesas, las cuales están ajustadas para una, dos, tres, cuatro y hasta diez personas. También, se cuenta con un área que funciona solo para preparación de bebidas naturales y café.

Área de baños

Cuenta con dos baños separados por sexo y un tercero según lo indica la ley 7600.

Salón B

Esta zona cuenta con 15 mesas ajustadas para parejas o bien grupos de tres, cuatro y seis personas. Es importante mencionar que las mesas no están enumeradas, pero sí se encuentran mapeadas en el sistema.

Área de Desperdicios

En esta parte de la distribución es donde disponen la basura generada durante los diferentes

procesos, las cuales almacenan en bolsas de plástico.

En la Figura 4.3, se visualiza una representación gráfica de la distribución de planta actual donde se detallan cada una de las áreas descritas anteriormente. Además, en la Figura 4.4 se muestran cada uno de los elementos utilizados en dicha distribución para una mayor comprensión de esta.

Figura 4.3

Distribución de planta actual Pana Vieja S.A.

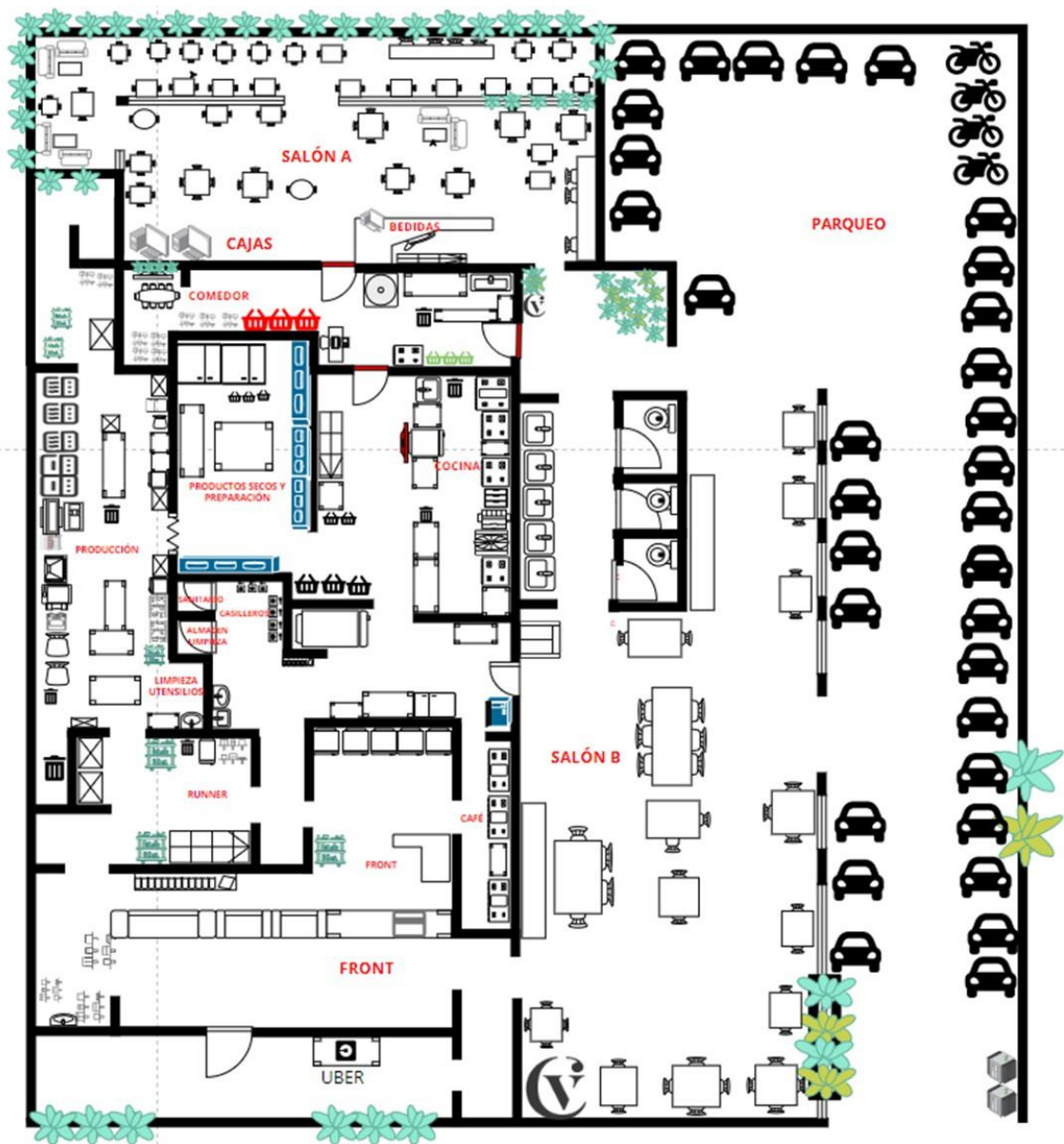
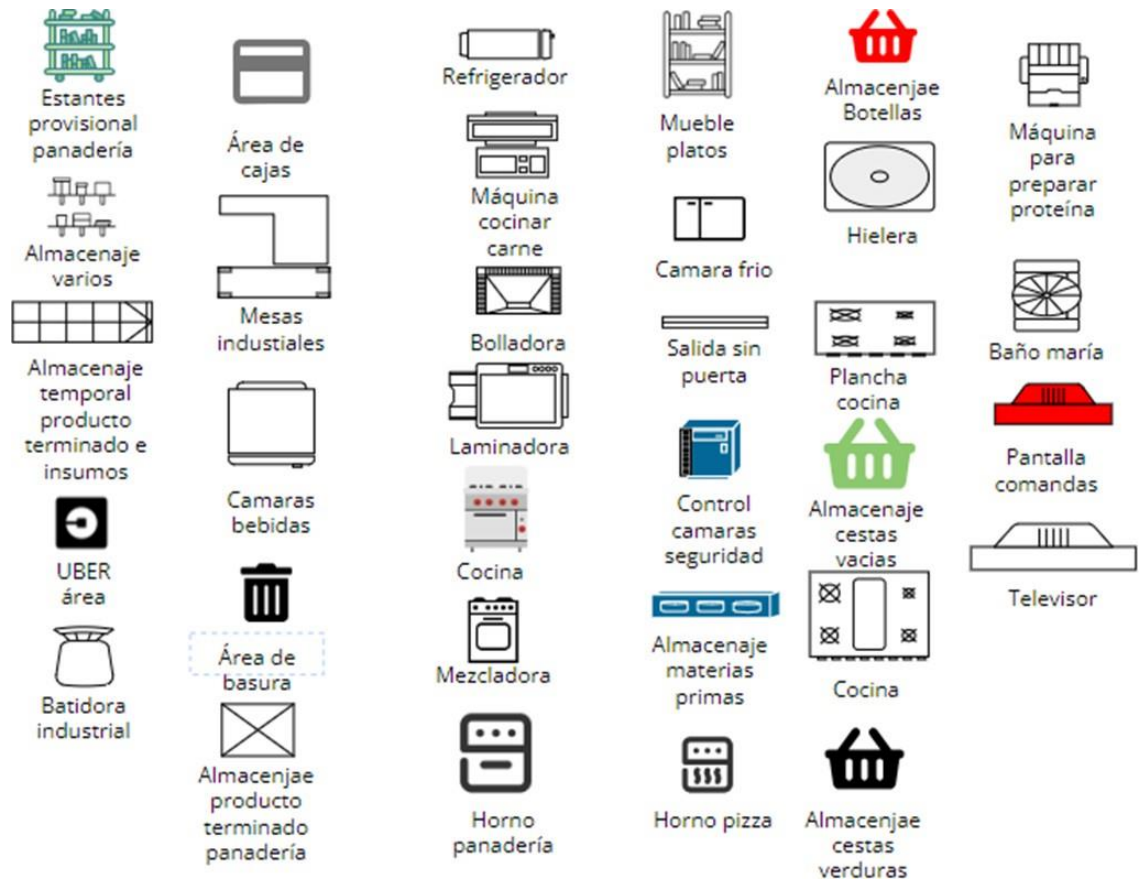


Figura 4.4

Simbología de la distribución de planta.



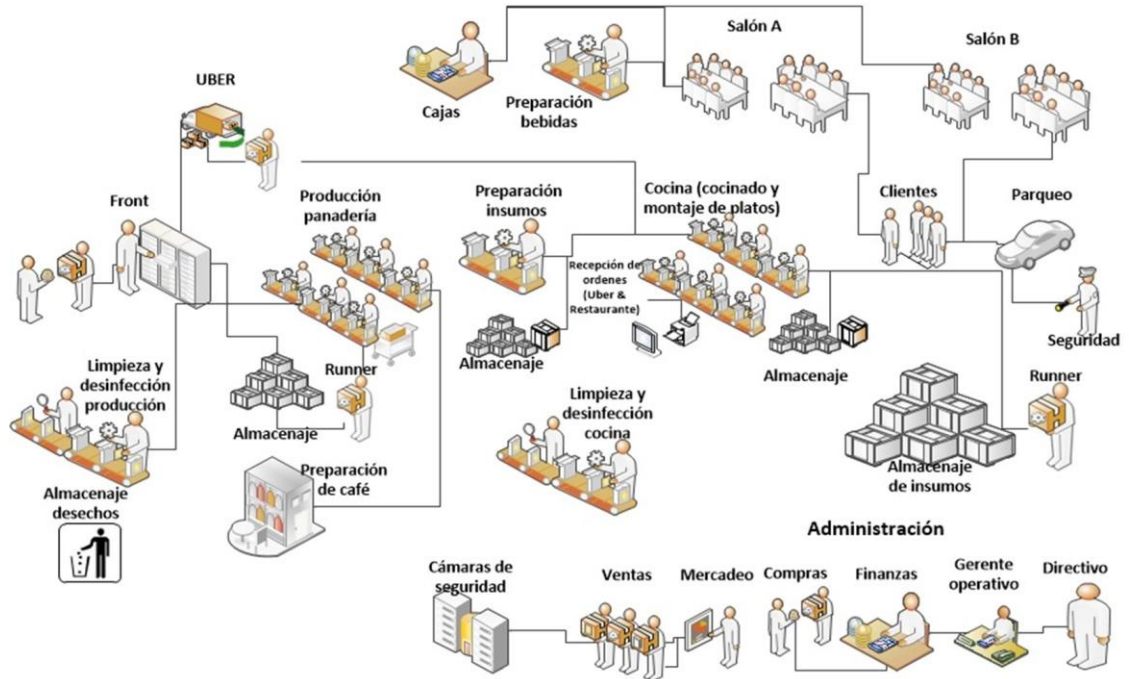
4.9.3. Análisis de los Procesos Operativos

Diagrama de Procesos General

En la Figura 4.5, se presenta el diagrama de procesos de Pana Vieja S.A., el cual se diferencia de los diagramas de flujo contruidos para la empresa al permitir una visualización integral de todos los procesos en una sola representación gráfica.

Figura 4.5

Diagrama procesos Pana Vieja S.A.



Este diagrama ilustra el flujo del negocio, donde se muestra la interconexión entre las diferentes áreas y funciones, se dividen en secciones de servicio al cliente (salones y cajas), producción de alimentos (panadería y cocina), manejo de pedidos (solicitudes internas y externas como Uber) y áreas de soporte (almacenamiento, limpieza y administración).

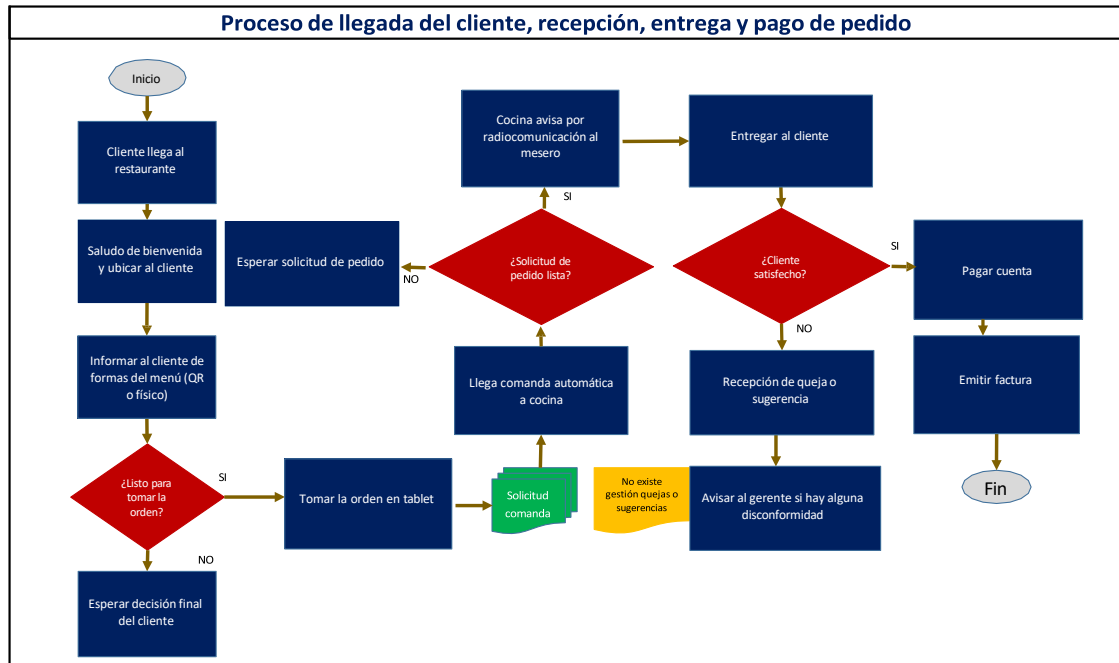
Las operaciones de *Front* incluyen el servicio al cliente de venta de productos de panadería y solicitudes directas de los clientes en el restaurante. El área de preparación se encarga de elaborar suministros grandes para cocina y también almacena insumos varios. Los procesos de soporte incluyen el manejo de almacenamiento de insumos, limpieza y desinfección, seguridad, mantenimiento, runner para soporte a cocina; así como disposición de desechos.

Diagrama del Proceso de Llegada del Cliente, Recepción, Entrega y Pago de Pedido

El diagrama de flujo de la Figura 4.6 muestra el desarrollo del proceso desde que el cliente llega al restaurante, hasta que recibe su orden y realiza el pago del pedido.

Figura 4.6

Proceso de llegada del cliente, recepción, entrega y pago de pedido.



A continuación, se ofrece una descripción detallada de cada una de las etapas mencionadas en el diagrama anterior.

- Inicio: el cliente llega al restaurante.
- Recepción: el mesero brinda el saludo al cliente, seguidamente le informa de las formas de menú disponible (QR o físico) y espera a que este decida para tomar su orden.
- Toma de pedido: se verifica si el cliente ya está decidido para ordenar, si está listo se procede a tomar el pedido por medio de la Tablet y si no se espera la decisión final del cliente.
- Proceso de cocina y entrega: empieza con la solicitud del pedido del cliente, la orden llega automáticamente a la cocina al tomar el pedido a través de la Tablet, cuando el plato esté preparado el cocinero le informa por radiocomunicación al mesero para que este recoja el pedido en cocina. Acá se maneja el método PEPS (primero en entrar, primero en salir), esto ayuda a que se utilicen primero las preparaciones más antiguas, manteniendo la calidad, minimizando el desperdicio.

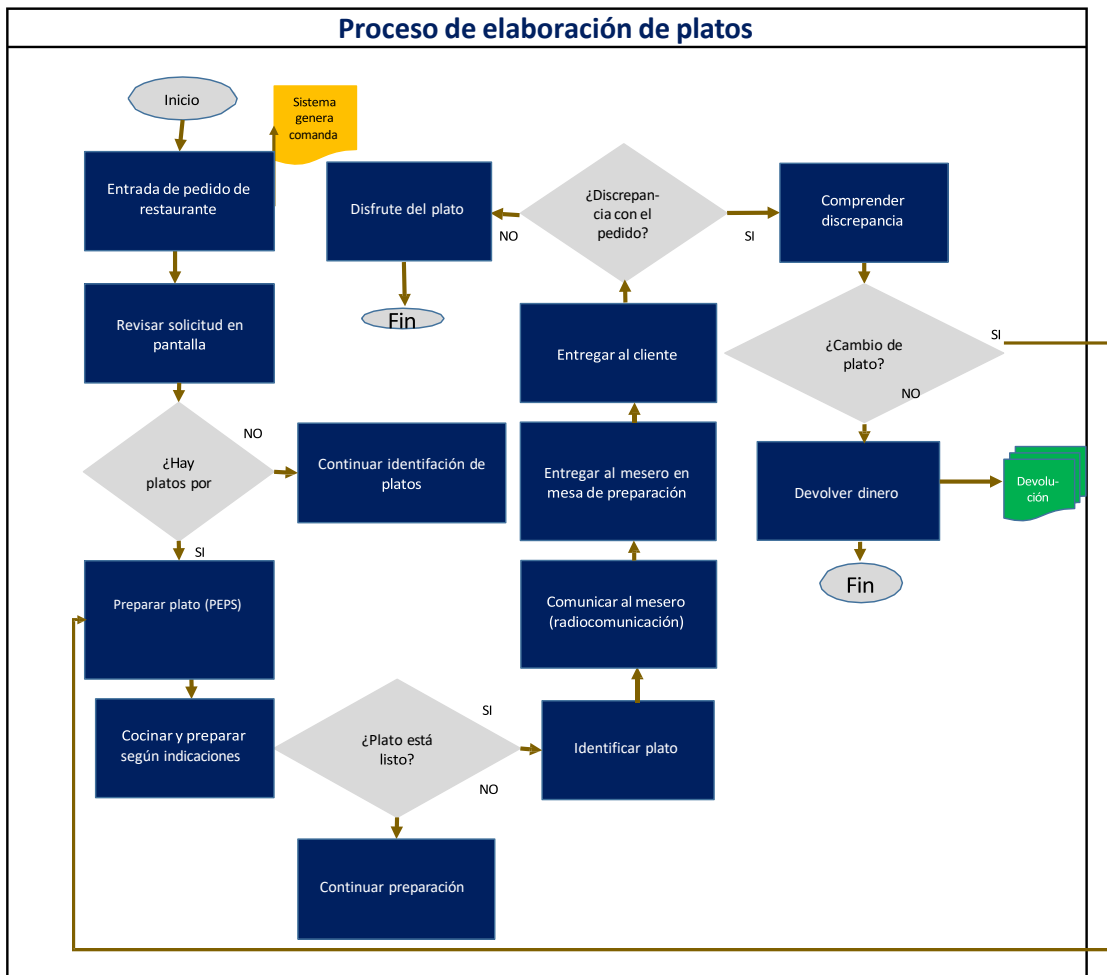
- Post entrega del pedido: el cliente termina su estadía en el restaurante y procede con el pago de la cuenta, si hubiese alguna sugerencia se comunica a la gerente (Jessica), aunque actualmente la empresa no cuenta con procesos para gestionar dichos comentarios.

Diagrama del Proceso de Elaboración de Platos

En la 4.7, se aprecia el diagrama del proceso de elaboración de los platillos en Pana Vieja S.A. desde que llega una orden de pedido hasta que esta sale de cocina para su entrega al cliente.

Figura 4.7

Proceso de elaboración de platillos.



Para el proceso de elaboración de platos, se considera que hay parte de los insumos que ya están

previamente preparados como el arroz, frijoles, salsas; así como ingredientes para la elaboración de ensaladas o sándwiches (tomates, lechugas, pepinos, pimientos, etc.). En el área de cocina sólo se encargan de la cocción de las carnes, los huevos y el montaje de los platos. Enseguida se detalla el proceso:

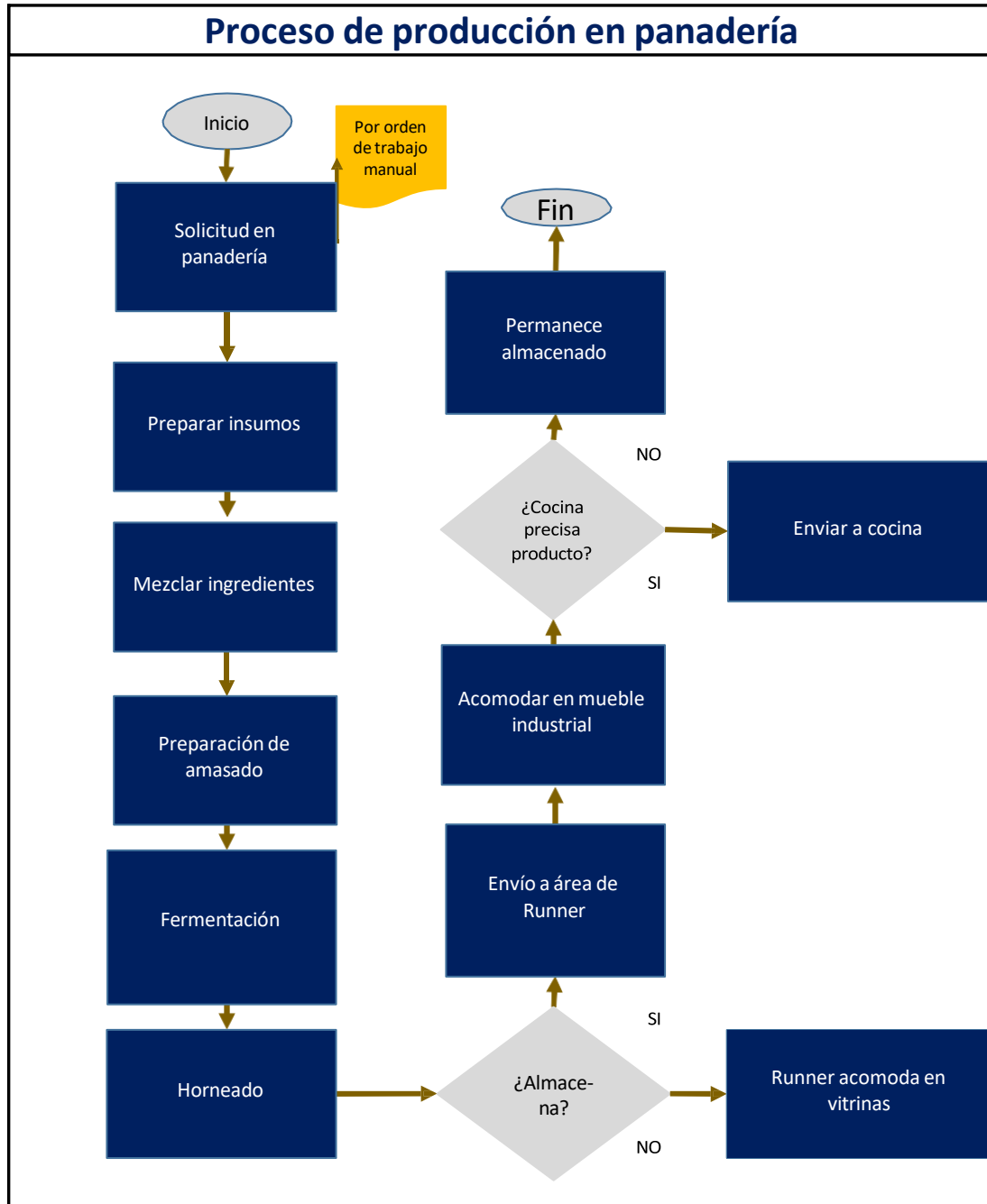
- Inicio: empieza con la entrada del pedido desde restaurante, la orden llega automáticamente a cocina a través del sistema de comandas.
- Revisar solicitud en pantalla: la comanda se visualiza a través de una pantalla en cocina, esta pantalla está ligada a una impresora que va documentando las órdenes.
- Verificación de platos: se hace una verificación si hay platos que necesitan ser preparados, si no los hay, se continúa con el proceso de identificar los platos para entrega final ya listos.
- Preparar plato: si hay platos pendientes de preparar, la cocina sigue el método PEPS para a elaboración de cada uno de los platillos solicitados.
- Cocinar y preparar según indicaciones: los platos se cocinan y se preparan según indicaciones agregadas por el mesero al momento de tomar la orden. Una vez que el pedido está listo se identifica correctamente.
- Comunicar al mesero: esta acción se realiza a través de radiocomunicación para que el mesero recoja en pedido que se encuentra en la mesa de montaje industrial.
- Entrega al cliente: finalmente se hace la entrega al cliente. En caso de que el cliente manifieste una disconformidad con el pedido se intente resolver la discrepancia, ya sea devolviendo el platillo a la cocina, cambiando el producto o incluso reintegrando el dinero al consumidor si este de ya se hubiera pagado por el mismo.

Diagrama del Proceso de Producción en Panadería

En la Figura 4.8 se muestra el diagrama del proceso de producción de un producto en el área de panadería desde su pedido hasta su posterior almacenamiento o envío a la zona de cocina, según corresponda.

Figura 4.8

Proceso de producción en panadería.



En seguida, se realiza una descripción detallada del flujo del proceso en la elaboración de los productos de panadería.

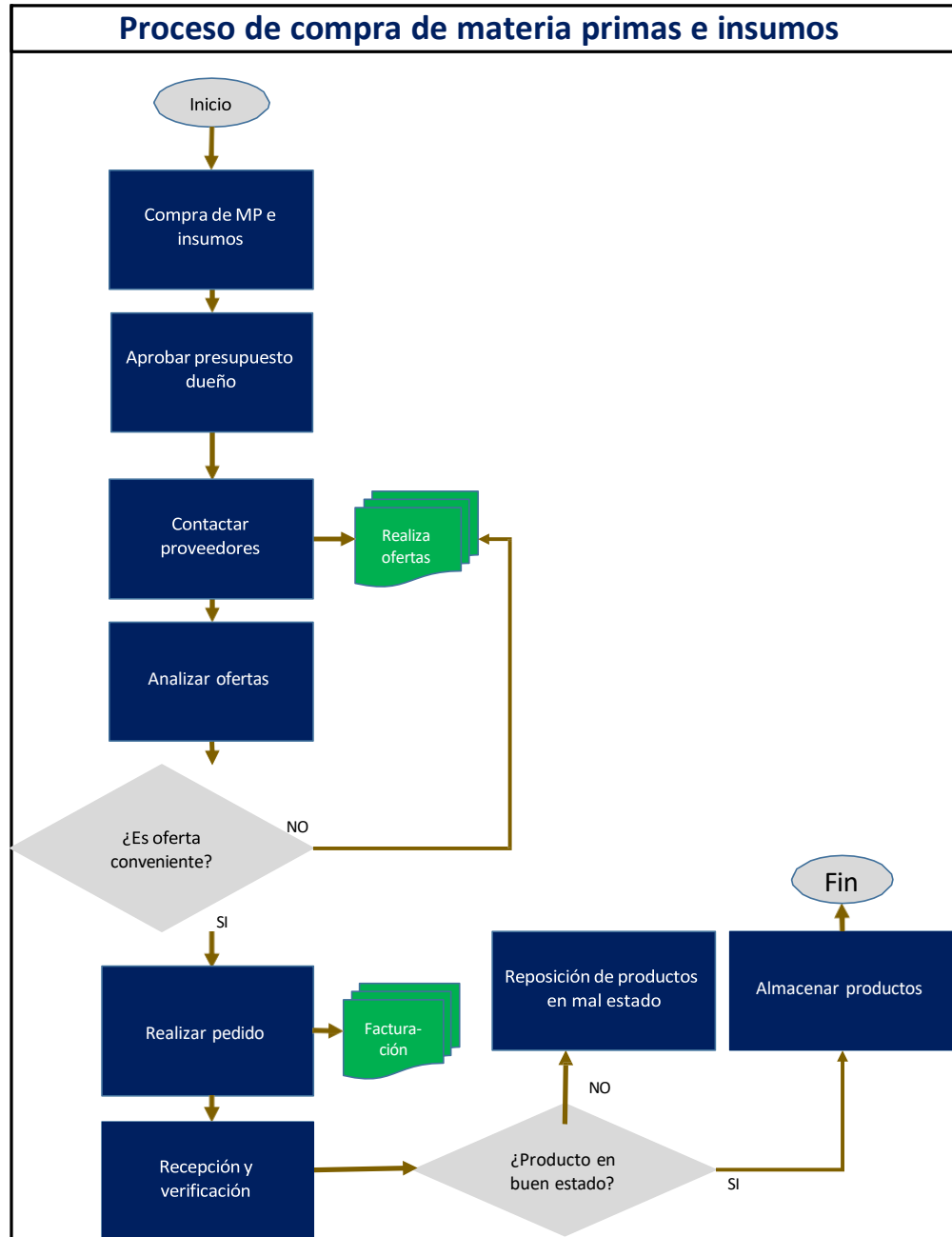
- Inicio: comienza con la solicitud en panadería.
- Preparación de insumos: se preparan todos los ingredientes y materiales para la producción del pan o productos relacionados.
- Mezcla de ingredientes: los insumos preparados se mezclan según las recetas y procedimientos para crear la masa en el término que se requiere.
- Preparación de amasado: se prepara la masa hasta alcanzar la consistencia adecuada.
- Fermentación: la masa preparada se deja fermentar, este es un paso clave según comenta el personal para el desarrollo del sabor y de la textura del producto.
- Horneado: la masa ya fermentada se envía a hornear hasta que esté completamente cocida y tenga las condiciones requeridas de textura y color.
- Almacenaje provisional: dentro del flujo del proceso hay una decisión, si pasar del área de producción al área de runner para almacenar provisionalmente el producto en estantes industriales para luego colocarlo en el mueble de almacenaje provisional o bien si se procede a enviar al sector de *front* para el acomodo del producto en vitrinas, donde el runner es la persona encargada de realizar esta labor.
- Cocina precisa producto: se debe tomar la decisión de almacenar, llevar a vitrinas o de enviar a cocina, en este caso si se decide enviar a cocina para preparación de sándwich, hamburguesas o algún postre que se requiere desde el área de *front*.

Diagrama del Proceso de Compras Insumos y Materias Primas

En la Figura 4.9, se detalla el proceso que sigue la empresa para la compra de las materias primas y demás insumos necesarios para la elaboración de los diferentes platillos y bebidas que ofrecen a sus clientes.

Figura 4.9

Proceso de compra de materia prima e insumos.



El proceso de adquisición de materias e insumos comienza con la compra y la aprobación del presupuesto por parte del dueño. Cuando se tiene su aprobación se procede a contactar a los proveedores para evaluar las ofertas y finalmente tomar la decisión de realizar el pedido que más conviene, en caso

de que la oferta no sea adecuada para el negocio se procede a buscar nuevas opciones.

Con la oferta aprobada, se realiza el pedido, se verifica el estado del producto, en caso de que los productos no se encuentren en buenas condiciones, se solicita al proveedor que reponga el insumo. Si el producto está en buen estado, se efectúa la facturación y posteriormente se almacena.

Es importante mencionar que la forma en la cual se planifica el abastecimiento de insumos para evitar sobrantes o faltantes, es por medio de compra de cantidades que no varían, el pedido es siempre igual, según lo indicado por el dueño durante una de las entrevistas; ya que según este las cantidades se equilibran; por lo que, no es necesario ajustar los pedidos. Para garantizar la rotación y evitar la obsolescencia de productos en proceso y terminados, lo que se hace es analizar los productos cada mañana para verificar rotación, en caso de que haya demanda y no producto, se estudian los tiquetes cancelados por parte de la gerencia para comprobar demanda y existencias.

4.10. Verificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Para la evaluación de BPM en la empresa Pana Vieja S.A., se utilizó la ficha de inspección de BPM para fábricas de alimentos, bebidas y procesados, descrita en la Resolución 176-2006 (CO-MIECOXXXVIII): Alimentos Procesados Proced. Licencia Sanitaria, Proced. Otorgar Registro Sanitario y Inscripción Sanitaria, Requisitos Importación Alimentos Procesados, Industria Alimentos Bebidas Procesados (2007), la cual es una guía empleada por el Ministerio de Salud para el otorgamiento de certificados de BPM a los negocios de este sector en el país.

En el Cuadro 4.5 se visualiza un resumen con los resultados obtenidos y las observaciones más relevantes para cada uno de los aspectos bajo análisis, los cuales se muestran a mayor detalle en el Apéndice A.2 del presente documento; mientras que en el Apéndice A.3 se señalan los criterios utilizados para la asignación del puntaje a cada rubro.

Cuadro 4.5

Resumen de la evaluación de BPM en Pana Vieja S.A.

Aspecto	Observaciones	Puntaje
I EDIFICIO		
1.1 Alrededores y ubicación	<p>Los alrededores del negocio se encuentran en términos generales limpios, libres de basura y desperdicios y no se visualizan focos de contaminación o sitios que puedan constituir un refugio para plagas. Sin embargo, al realizar una inspección en el interior del establecimiento en algunos sectores se aprecia un inadecuado almacenamiento del equipo o los materiales en desuso; así como, un tratamiento incorrecto de los desperdicios.</p> <p>En cuanto a la ubicación, el local se encuentra en una zona no expuesta a posibles contaminaciones químicas o biológicas y posee espacios para el retiro de los desechos tanto sólidos como líquidos. Aunque es importante señalar el aspecto de que algunas de las vías de acceso al establecimiento no se encuentran pavimentadas.</p>	1
1.2 Instalaciones físicas	<p>El tamaño y construcción del edificio es adecuado, cuenta con protecciones contra el ambiente exterior; así como, espacios para que sus colaboradores puedan ingerir alimentos y almacenar sus artículos personales. Sin embargo, al analizar la distribución de los equipos en el área de cocina se aprecia que en algunos sectores los trabajadores no cuentan con un espacio suficiente para realizar las operaciones productivas; pues, los pasillos en los que circulan con los alimentos calientes son estrechos y tienen equipos que dificultan el paso.</p> <p>En algunos puntos del establecimiento no se tienen pisos de materiales</p>	16.5

impermeables, lo cual puede dificultar su limpieza y desinfección; sin embargo, cabe señalar que las uniones entre el piso y las paredes en las áreas de preparación de alimentos tienen curva sanitaria y los pisos tienen desagües suficientes.

Las paredes exteriores fueron construidas con materiales adecuados y las interiores en las zonas donde se preparan alimentos están enchapadas con azulejos blancos, lo cual facilita la limpieza y desinfección de estos.

El material utilizado en los techos reduce la acumulación de suciedades o el anidamiento de plagas.

Las ventanas del establecimiento son fáciles de limpiar. En cuanto a las puertas de acceso estas son de superficies lisas y no absorbentes; sin embargo, en el interior del establecimiento muchas de las áreas no cuentan con puertas que ayuden a separar los espacios.

La iluminación de las diferentes áreas es adecuada y no altera los colores; sin embargo, en las zonas donde procesan los alimentos se pueden apreciar cables colgantes y las lámparas no tienen protecciones contra roturas.

1.3 Instalaciones sanitarias	El establecimiento dispone de suficiente agua potable tanto para la producción como la desinfección y limpieza de los equipos. Además, cuenta con instalaciones apropiadas para su almacenamiento y distribución en caso de suspensiones en el suministro de este líquido.	10
	En las diferentes áreas del establecimiento hay suficiente cantidad de agua para las actividades que lo requieran y se tiene un adecuado transporte de las aguas negras y servidas del local.	

	El establecimiento cuenta con sistemas adecuados de drenaje.	
1.4 Manejo y disposición de desechos líquidos	Los servicios sanitarios están separados por sexo y se encuentran limpios y en buen estado; sin embargo, estos no poseen dispositivos para el secado de manos y la cantidad de lavamanos es baja para el número de trabajadores que tiene el negocio. Además, el establecimiento carece de vestidores para los empleados.	4.5
	Los lavamos que se tienen instalados son de accionamiento manual, lo cual no cumple con las BPM.	
1.5 Manejo y disposición de desechos sólidos	No existe un programa por escrito para el manejo de los desechos sólidos; sin embargo, sí se tienen espacios y depósitos adecuados para ello lejos de las zonas de procesamiento de los alimentos.	2
1.6 Limpieza y desinfección	No se cuenta con un programa por escrito que regule la limpieza y desinfección del local y los equipos/utensilios que se usan en los diferentes procesos; sin embargo, los productos utilizados para ello poseen los registros respectivos y están almacenados de manera adecuada. Además, tanto el área de panadería como la cocina del restaurante cuenta con espacios para la limpieza y desinfección de los diferentes artículos de trabajo.	3
1.7 Control de plagas	Se carece de un programa escrito para el control de plagas, aunque sí se realizan fumigaciones con regularidad al tratarse de un establecimiento con más de 100 años de antigüedad (de ahí su nombre) en algunos sectores. Además, se aprecia un adecuado almacenamiento de los productos químicos utilizados y estos cuentan con los registros necesarios para emplearse en plantas de alimentos.	4
2 EQUIPOS Y UTENSILIOS		
2.1 Equipos y utensilios	El equipo utilizado en los diferentes procesos es adecuado y está diseñado para	2

desmontarse y limpiarse o desinfectarse con facilidad; sin embargo, no se tiene un programa escrito de mantenimiento preventivo donde se detalle las condiciones de las máquinas y si estas han sido reparadas.

3 PERSONAL

3.1 Capacitación	El personal involucrado en los procesos de producción ha sido capacitado en BPM; sin embargo, la empresa carece de programas de capacitación por escrito.	0
3.2 Prácticas higiénicas	El personal que está manipulando alimentos utiliza el cabello recogido y una gorra desechable, así como las uñas de las manos cortas. Además, se les exige a los trabajadores el lavado de manos con jabón antibacterial antes de ingresar a las áreas de producción o al manipular alimentos crudos que no sufrirán tratamientos térmicos antes de su consumo.	6
3.3 Control de salud	Se tiene un control de las personas que ingresan a las áreas de preparación o manipulación de alimentos y para aprobar su acceso a estas zonas se verifica que no presenten síntomas de alguna enfermedad que eventualmente pueda transmitirse a través de los alimentos. Sin embargo, la administración del establecimiento informó que no realiza ningún tipo de exámenes médicos al personal previo a su contratación, tal y como lo pide las BPM.	4

4 CONTROL EN EL PROCESO Y EN LA PRODUCCIÓN

4.1 Materia Prima	No se tienen registros de la potabilidad del agua que se utiliza en los diferentes procesos productivos ni se realizan evaluaciones periódicas de la calidad de este líquido. Sin embargo, la empresa sí cuenta con un control de otras materias primas.	1
4.2 Operaciones de manufactura	A pesar de que el personal conoce el flujo operativo del proceso no se cuenta con procedimientos por escrito de estos ni se han implementado medidas efectivas para proteger los alimentos contra la contaminación con metales o materiales	1

	extraños.	
4.3 Envasado	Los recipientes utilizados en los procesos de producción y para el almacenamiento son adecuados y se encuentran limpios y en buenas condiciones; sin embargo, en algunas zonas de empaque hay más envases o recipientes de los que en realidad se necesitan, lo que reduce el espacio de trabajo.	3
4.4 Documentación y registro	La empresa no cuenta con procedimientos escritos para el control de los registros de producción y distribución.	1
5 ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN		
5.1 Almacenamiento y distribución	Las materias primas y los productos terminados se encuentran almacenados en condiciones apropiadas; sin embargo, algunos de los alimentos que ingresan a la bodega no están debidamente rotulados con la fecha y el tipo. Además, la puerta de recepción de algunos productos a la bodega es la misma en que se despacha alimentos procesados, esta condición se evidencia específicamente en el área de <i>front-panadería</i> .	4
TOTAL		63

De acuerdo con la Resolución 176-2006 (COMIECOXXXVIII): Alimentos Procesados Proced. Licencia Sanitaria, Proced. Otorgar Registro Sanitario y Inscripción Sanitaria, Requisitos Importación Alimentos Procesados, Industria Alimentos Bebidas Procesados (2007), para que una empresa logre la certificación debe obtener un puntaje igual o mayor a 81 y alcanzar la puntuación mínima en los rubros que se detallan en el Cuadro 4.6. Sin embargo, en la inspección realizada el negocio registró un total de 63 puntos (ver Cuadro 4.5); por lo que, Pana Vieja S.A. deberá realizar una serie de mejoras si quiere optar por esta certificación, iniciando por aquellos aspectos que son de carácter obligatorio.

Además, en el Cuadro 4.7 se muestra el estado de la empresa con respecto a cada una de las secciones que evalúa las BPM para definir el orden de atención que se le deberá dar a los diferentes rubros.

Cuadro 4.6

Aspectos obligatorios para la obtención del certificado de BPM.

Aspecto	Puntaje mínimo	Puntaje obtenido	Estado
1.3.1 Abastecimiento de agua	8	8	●
1.6.1 Programa de limpieza y desinfección	3	3	●
2.1 Equipos y utensilios	2	2	●
3.1 Capacitación	2	0	●
3.2 Prácticas higiénicas	5	6	●
4.1 Materia prima	3	1	●
4.2 Operaciones de manufactura	3	1	●
4.3 Envasado	2	3	●

Cuadro 4.7

Comparación entre el puntaje máximo y el obtenido en cada uno de los rubros para definir el orden de atención.

Aspecto	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Estado
1.1 Alrededores y ubicación	3	1	●
1.2 Instalaciones físicas	24	16.5	●
1.3 Instalaciones sanitarias	10	10	●
1.4 Manejo y disposición de desechos líquidos	11	4.5	●
1.5 Manejo y disposición de desechos sólidos	4	2	●
1.6 Limpieza y desinfección	6	3	●
1.7 Control de plagas	6	4	●
2.1 Equipos y utensilios	3	2	●
3.1 Capacitación	3	0	●
3.2 Prácticas higiénicas	6	6	●
3.3 Control de salud	6	4	●
4.1 Materia prima	3	1	●
4.2 Operaciones de manufactura	4	1	●
4.3 Envasado	4	3	●
4.4 Documentación y registro	2	1	●
5.1 Almacenamiento y distribución	5	4	●

4.11. Diagnóstico del Almacenamiento y Distribución de los Equipos/Utensilios

A continuación, se presentan cada una de las zonas analizadas; así como los principales hallazgos en cuanto a la gestión, distribución y almacenamiento de los equipos, utensilios y productos.

Área de Front

En esta área se encontró una cámara y estantes sin uso; así como diferentes aspectos a mejorar en cuanto a la gestión de almacenamiento de insumos y herramientas y la organización y limpieza en general.

Durante la inspección de la zona, se observa la presencia de refrescos en contacto con el suelo lo cual es una práctica que se debería cambiar para evitar contaminaciones. Además, se aprecia que los cartones de huevo están apilados debajo de los muebles destinados al área de cajas; por lo que, se deberá evaluar si es posible reubicarlos en otro sitio.

Área de Runner

Se identificó la presencia de cajas de almacenamiento encima de las mesas industriales de producto final de panadería; por lo que se necesita validar si realmente deben permanecer allí o bien pueden reubicarse en otro sector.

Área de Pasillos y Esquinas

En los pasillos y esquinas se encontró almacenamientos de diferentes herramientas de trabajo e insumos. En este punto es importante identificar qué insumos se deben almacenar en los muebles de los pasillos, sin llegar a obstruir el paso para evitar accidentes y garantizar un eficiente flujo de trabajo. Además, es necesario tener presente que la materia prima no debe tener contacto con el suelo por regla de manipulación de alimentos.

Área de Producción

Esta zona de trabajo es limitada y no se tienen muchos espacios de almacenamiento, lo cual provoca que los trabajadores en ocasiones deban colocar equipos o utensilios en el suelo. Por otro lado, en el sitio destinado a la limpieza de los implementos de cocina disponen cartones en el piso para que funcionen como absorbente, siendo esto una práctica antihigiénica que puede resultar en un refugio de plagas o bien provocar accidentes.

Además, se observó que se tiene un espacio no utilizado al fondo del área de producción (ver Figura 4.10), en esta zona actualmente se guardan algunas herramientas de trabajo e insumos.

Figura 4.10

Área sin uso en la parte de panadería de Pana Vieja S.A.



Área de Cocina

En el área de cocina se evidenció como oportunidad de mejora la organización de los espacios de trabajo, ya que existe una gran congestión en esta zona, lo cual puede ser un riesgo para la seguridad de los trabajadores.

Los expertos recomiendan que los extintores de incendios y zonas de salida estén libres de

obstrucciones en todo momento; sin embargo, como se muestra en la Figura 4.11 a, en Pana Vieja

S.A. el extintor está al lado de la mesa industrial, además el espacio de salida de cocina es muy reducido y se encuentra obstruido por el basurero.

Además, se observó que la ubicación y el tipo de depósitos utilizados para la disposición de los desechos sólidos de esta zona no son adecuados (ver Figura 4.11b), ya que estos deben colocarse lejos de los espacios de preparación de alimentos y requieren estar tapados. También, se visualizó que algunos productos ya previamente preparados estaban expuestos, sin un adecuado almacenamiento, lo que podría provocar la contaminación de estos.

Figura 4.11

Aspectos de mejora en el área de cocina de Pana Vieja S.A.



(a) Extintor.



(b) Basurero.

Área de Preparación y Almacenaje de Productos Secos

Se aprecia que en algunos sectores no se realiza un almacenamiento adecuado de los productos secos; pues estos no se encuentran clasificados ni identificados. Durante el recorrido por esta zona se pudo observar sacos de harina y cestas con verduras en el suelo; así como abrigos u otros elementos de otras áreas encima de las máquinas o mesas industrial.

Área de Comedor

Durante la inspección se observó que el área destinada por la empresa para que los trabajadores descansen y disfruten de sus periodos de alimentación se encuentra desordenada y sucia. Además, como se aprecia en la Figura 4.12, se han utilizado algunos de los espacios como bodega o sitios de almacenamiento de equipos y herramientas, lo que reduce el espacio disponible.

Figura 4.12

Área de comedor de Pana Vieja S.A.



Área de Limpieza y Casilleros

En esta área se observó nuevamente la utilización de cartón en el suelo, lo cual no es recomendable, ya

que puede convertirse en un foco de contaminación o provocar que alguna persona se tropiece con él.

En cuanto a la disposición de las herramientas de limpieza, se aprecia que tanto las escobas como los recogedores están almacenados inadecuadamente, ya que tienen contacto con el suelo y otros elementos. Asimismo, como se evidencia en la Figura 4.13, los productos químicos de limpieza tampoco tienen un lugar designado ni están debidamente identificados o clasificados.

Con respecto a la infraestructura, es importante señalar que el espacio designado para que los empleados guarden sus artículos personales es muy pequeño y solo se dispone de un servicio sanitario a nivel interno para todos los trabajadores; por lo que, se considera un rubro crítico que requiere pronta atención por parte de la administración del establecimiento.

Otro aspecto que se debe mejorar en este sector es la gestión de los residuos; pues durante la inspección, se logró visualizar que los depósitos de basura no estaban tapados, lo cual podría provocar atracción de insectos y roedores.

Figura 4.13

Área de limpieza y casilleros.



Área de Almacenamiento de Productos de Limpieza

El espacio destinado para el almacenamiento de los diferentes productos de limpieza es muy limitado tal y como se aprecia en la Figura 4.14 y los productos allí presentes carecen de una identificación y clasificación que facilite el flujo de trabajo.

Además, la seguridad y el acceso son otros puntos críticos en esta área; pues existen diferentes cajas y

suministros que están colocados en el piso, reduciendo aún más el espacio disponible para moverse dentro de esta zona.

Figura 4.14

Bodega de productos de limpieza en Pana Vieja S.A.



Área de Limpieza y Desinfección

En este sector se halló cestas, equipos y utensilios en desuso y pertenecientes a otras áreas; así como un basurero sin tapa (ver Figura 4.15), el cual puede causar contaminación cruzada o bien potenciar la propagación de plagas al estar los residuos expuestos.

Figura 4.15

Área de limpieza y desinfección de los utensilios de cocina en Pana Vieja S.A.



Área de Oficina

Como se aprecia en la Figura 4.16, actualmente Jessica (gerente de operaciones) no tiene un espacio designado de oficina, solo dispone de una silla y una mesa, junta a una impresora y en la zona se pueden observar además cables colgando, lo cual podría provocar un accidente.

Figura 4.16

Espacio de trabajo de la gerente de operaciones.



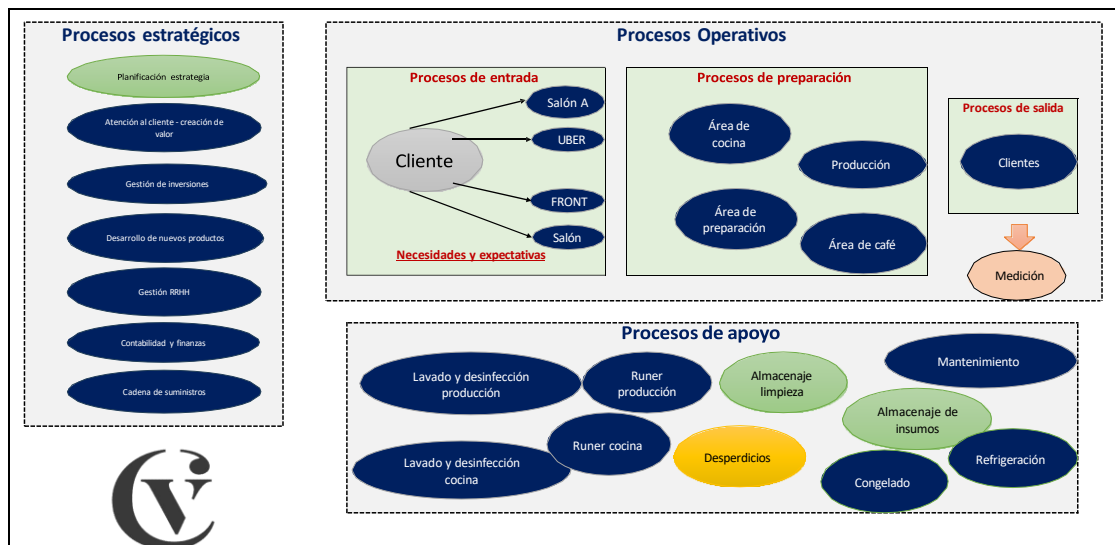
4.12. Diagnóstico Integral

4.12.1. Mapeo de los Procesos

En la Figura 4.17 se muestra el mapeo de procesos de Pana Vieja S.A., para la construcción de este fue necesario estudiar la distribución de planta y el flujo de los distintos procesos a través de visitas al sitio y entrevistas con el Gerente de Operaciones.

Figura 4.17

Mapeo de procesos de Pana Vieja S.A.



A continuación, se presenta una evaluación de cada uno de los elementos que integran los procesos estratégicos, operativos y de apoyo en Pana Vieja S.A.

Procesos Estratégicos

- Planificación estratégica:** a la fecha se desconoce el estado de su clima organizacional, no se tienen procesos y políticas de gestión de talento humano y hay dificultades para la atracción y retención del personal en puestos claves, lo que puede limitar su crecimiento y estrategia empresarial.

La empresa actualmente no posee una visión, misión, valores y propósito empresarial, lo que dificulta además a las personas vincularse con estos elementos. De esta manera, se ha identificado la carencia de herramientas e indicadores que simplifiquen la evaluación del rendimiento y los resultados. Además, de la falta de políticas de compensación y beneficios; así como un programa de capacitación para el personal.

Para anticiparse y adaptarse a las tendencias del mercado, la gerencia se capacita constantemente, asiste a ferias nacionales e internacionales de alimentos y bebidas y tiene una agencia de publicidad con la que

se desarrolla estrategias y *benchmarking* online.

Dentro de los planes de expansión o diversificación, se analizan opciones de venta de productos de panadería para restaurantes y supermercados, además, se identifican oportunidades de abrir otros restaurantes. En cuanto a las opciones relacionadas con el crecimiento y la mejora, el dueño señala el aspecto de ser más eficientes en la producción de panadería y en lograr incrementar los márgenes de utilidad.

- **Atención al cliente:** se identificó la falta de mecanismos para registrar y seguir las necesidades y expectativas del cliente, así como estrategias para mejorar la fidelización y captación. Actualmente se hace una revisión de comentarios en redes sociales, Foursquare, Facebook, Instagram o correo electrónico.

Las estrategias que se están implementando para mejorar la experiencia del cliente, se relacionan con entrenamientos y capacitaciones en servicio al cliente con el INA y la evaluación de capacidades se analiza por parte de la gerencia. Además, se miden tiempos o se da seguimiento visual, según perspectiva y experiencia.

- **Gestión de inversiones:** el negocio ha ido creciendo y ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en la optimización de procesos como el de comandas automatizado; sin embargo, no se cuenta con una gestión de inversiones que evalúa y optimice el uso de los recursos financieros. El negocio actualmente determina dónde y cuándo invertir por medio de esto se analiza el flujo de efectivo y se evalúan las necesidades de financiamiento y se prioriza en las oportunidades identificadas.

Además, no se cuenta con una metodología de evaluación de los criterios para el retorno de las inversiones, ni se financian con bancos; pues, la inversión proviene del capital de la empresa. Tampoco existe un proceso formal para la toma de decisiones de inversión, la gerencia evalúa cada caso según el capital líquido disponible. Además, invierten en el desarrollo de nuevos productos, donde se mantiene relación con desarrolladores como, por ejemplo: panaderos experimentados que ayudan a crear nuevas recetas y productos.

- **Desarrollo de nuevos productos:** el proceso de desarrollo de nuevos productos comienza con la identificación de la idea, se buscan expertos, se hacen pruebas, se costean, se da forma, se socializa la receta y se guardan archivos de las recetas, donde se detalla la lista de ingredientes y se mantienen en un expediente. El negocio planea a futuro la incorporación de un tecnólogo de alimentos para los pasos a pasos, ya que no existen manuales de procesos.

En este punto para garantizar la innovación y la relevancia en el mercado, se motiva a los empleados a brindar ideas y se generan espacios para lluvias de ideas, además se hace *benchmarking* sobre tendencias.

- **Gestión de RRHH:** esta área carece de procesos y políticas de gestión de talento humano y hay dificultades para la atracción y retención del personal en puestos claves, lo que puede limitar su crecimiento y estrategia empresarial. Actualmente, según el dueño del establecimiento el personal que renuncia va de 3 a 6 personas al año y desconocen el método de cálculo de la tasa de rotación. En cuanto a los registros de empleados, se guarda información de ingreso, currículum y carné de manipulación de alimentos.
- **Contabilidad y finanzas:** según el dueño los sistemas y procedimientos contables que tiene en uso es el ICG que es un sistema contable que registra ventas y post ventas, el servicio de contabilidad está tercerizado. Además, el servicio de pagos de planilla se envía por aparte. El tema de la gestión de la liquidez y la solvencia se maneja por medio de la experiencia, se realizan los pagos y se analizan deudas contra efectivo y se toman decisiones. En cuanto a políticas no se han establecido procedimientos para la gestión de costes y la maximización de ingresos.
- **Cadena de suministro:** para verificar la calidad y cantidad, se basan en porciones y utilizan medidas. La calidad visual se verifica en cada orden. La aceptación o gusto del cliente se mide reactivamente en caso de reacción negativa, siempre se la da al cliente la razón en todas las ocasiones.

Procesos operativos

- **Procesos de entrada:** consiste en la recepción de clientes en el local o los pedidos a domicilio en este caso Pana Vieja S.A. utiliza Uber.
- **Preparación:** es el proceso de preparación de los platos en cocina, se incluye el proceso de producción (panadería), área de preparación y área de preparación de café que se maneja como otra área.

En cuanto a planeación de la producción para panadería, hay unas cantidades mínimas y máximas por producto, se verifican cantidades en la mañana y se reabastece y para el restaurante se analiza según demanda.

Por otro lado, entre las técnicas de empaque que utilizan para asegurar la frescura y calidad del producto, destaca el empaque al vacío y con sello de calor. Además, se implementa la limpieza de manos a 30 grados.

En cuanto al manejo del tema de la rotación de *stock* eficaz para asegurar que los productos se utilizan mientras están en su mejor estado, se basan en la experiencia y el criterio del runner. Los ajustes de los inventarios se realizan según la estacionalidad, las tendencias de consumo y los platos más populares del menú para garantizar que siempre tengan los insumos necesarios a mano.

El proceso de calidad antes de que los platos sean entregados lo realiza la gerencia de manera visual y el segundo filtro se hace por el criterio de los salones, siguiendo las medidas definidas para las porciones.

La eficiencia operativa en la panadería y restaurante se mide por medio de las existencias de los productos, necesidades según la demanda insatisfecha y si se da abasto con la producción, el indicador que se tiene es cuando se pide un producto y no hay en existencia, se debe borrar el ticket por parte de la gerencia y entonces analizar la tendencia.

- **Procesos de salida:** es la entrega del servicio y el producto al cliente, aquí no existen mecanismos para medir la satisfacción del cliente.

Procesos de apoyo

- **Runner cocina:** su principal función es movilizar el plato final al cliente y abastecer de productos a las áreas.
- **Runner producción:** esta persona es la encargada de almacenar provisionalmente el producto final de producción de panadería y abastecer de productos a las áreas.
- **Lavado y desinfección:** procesos para mantener la higiene en las áreas de producción y cocina, estas áreas se manejan aparte de los procesos de producción y preparación de productos y tanto el área de cocina como producción cuenta con una.
- **Mantenimiento de equipo:** no se cuentan con manuales escritos que especifiquen el estado de los equipos y la fecha de la última revisión de estos.
- **Gestión de desperdicios:** la empresa no tiene una gestión de residuos, pero sí tienen un área aislada donde todos los desechos son almacenados en una misma bolsa que protegen.

- **Almacenaje de insumos:** al momento de realizar el mapeo se encontraron varios espacios de almacenamiento con productos que pertenecen a otras áreas.
- **Almacenaje de limpieza:** se tiene disponible un área especialmente para almacenar productos de limpieza y está ubicada lejos de las áreas de preparación y producción.
- **Congelado:** en esta área se almacenan carnes, pescados, frutas, verduras, masas, bases de panadería, helados; así como, postres, salsas y caldos.
- **Refrigeración:** se almacenan lácteos, huevos, verduras, frutas, carnes y pescados y salsas frescas; así como masas, fermentos, bebidas y condimentos.

4.12.2. Cadena de Valor

En la Figura 4.18 se muestra la cadena de valor de Pana Vieja S.A.

Figura 4.18

Cadena de valor Pana Vieja S.A.

Actividades de soporte	Infraestructura (Cumplimiento legal, indicadores, evaluación del desempeño & seguimiento y cumplimiento de objetivos)					
	Gestión de RRHH (Reclutamiento, inducción, desarrollo y desvinculación)					
	Desarrollo de tecnología (Sistema de comandas automatizado y comunicación interna)					
	Compras (Compras insumos, materiales y herramientas, selección y negociación con proveedores)					
Actividades Primarias	Logística interna		Operaciones	Logística salida	Marketing y ventas	Servicio interno y externo
	Área de preparación insumos	Almacenaje productos secos	Producción en panadería	UBER	Front (vitrinas y caja)	Runner cocina y producción
	Almacenaje insumos	Refrigerado & Congelado	Preparación en cocina		Salón A y B	Post venta y/o servicio

Capítulo 5

Propuesta de un Plan Estratégico para las Áreas de Talento, Mercadeo y Operaciones

5.1. Formulación de Propuesta de Plan Estratégico

Una vez analizado el diagnóstico de la situación actual de la empresa se procede a identificar las oportunidades presentadas dirigidas a cumplir con los objetivos de la empresa.

Así, en primer lugar, tal y como se identificó en la entrevista a la gerencia del restaurante y panadería en análisis, se identificaron los siguientes objetivos a largo plazo:

- Consolidarse como restaurante.
- Empezar a abastecer restaurantes con productos de panadería para restaurantes.
- Ampliar negocio para colocar productos en área de supermercados.

Estos objetivos, se alcanzan a través de los objetivos estratégicos reproducidos a continuación:

- Cambio de imagen y de *front*.
- Cambio de maquinaria obsoleto de la panadería.
- Mejorar eficiencias operativas.
- Retos de optimización de procesos y seguridad alimentaria.
- Aumento de precios y márgenes para aumentar ganancias.
- Eficiencias con estrategias como negociación con proveedores, análisis de mermas y mejoramiento de materias primas.
- Reducir la rotación de personal.
- Mejorar los procesos relacionados con la gestión de talento como es la inducción y capacitación de personal, los procedimientos y políticas laborales.

En ese mismo sentido, al analizar la matriz FODA de la empresa se identifican las posibles

estrategias FO, FA, DO y DA, sin que constituya una lista exhaustiva:

5.1.1. Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades):

- **Aprovechar la tendencia hacia alimentos saludables:** desarrollar productos saludables utilizando la calidad de productos como principal fortaleza. Introducir opciones de pan y platos saludables que se ajusten a las preferencias del mercado actual.
- **Crear programas de lealtad y recompensas:** utilizar la presencia online y conocimiento de la industria para implementar un programa de fidelización atractivo. Ofrecer descuentos y promociones especiales a través de la plataforma online para incentivar la repetición de compras y la lealtad del cliente.
- **Expandir el negocio a nuevos mercados:** diversificar la oferta y aprovechar la capacidad productiva para incursionar en nuevos mercados geográficos. Abrir sucursales en áreas demográficas con demanda insatisfecha de productos de panadería y restaurante.
- **Colaborar con empresas locales:** establecer alianzas estratégicas con productores locales de alimentos saludables para mejorar la oferta de productos. Promover productos locales en nuestro menú y colaborar en eventos conjuntos para aumentar la visibilidad de ambas partes.
- **Ofrecer catering y eventos especiales:** utilizar la ubicación estratégica y capacidad productiva para ofrecer servicios de catering y eventos especiales. Diseñar menús personalizados para eventos corporativos, bodas y celebraciones, aprovechando la experiencia en la industria gastronómica.

5.1.2. Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas):

- **Diversificar la oferta de precios:** utilizar la calidad de productos como un diferenciador para justificar los precios. Ofrecer opciones de productos premium para contrarrestar la amenaza de la competencia y mantener márgenes de ganancia sólidos.
- **Implementar estrategias de retención de clientes:** utilizar el ambiente acogedor y promociones de temporada para crear una experiencia única que fomente la lealtad del cliente. Ofrecer incentivos especiales para clientes recurrentes y programas de referencia para contrarrestar los efectos de la competencia.

- **Diversificar las fuentes de suministro:** reducir la dependencia de materias primas importadas buscando proveedores locales y alternativas de abastecimiento. Establecer acuerdos a largo plazo con proveedores confiables para mitigar el impacto de cambios en el tipo de cambio del dólar y crisis económicas.
- **Invertir en infraestructura de estacionamiento:** mejorar la accesibilidad del establecimiento mediante la expansión o mejora del parqueo. Identificar alianzas o recursos externos que permitan el aumento de la capacidad actual.
- **Diversificar la oferta de productos:** aprovechar la capacidad productiva para desarrollar productos alternativos que puedan compensar la volatilidad de los precios y la demanda. Introducir líneas de productos complementarios como bebidas especiales, postres gourmet o platos listos para llevar.

5.1.3. Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades):

- **Automatizar procesos para reducir la dependencia de la mano de obra:** implementar tecnología y maquinaria que aumente la eficiencia de la producción y reduzca la dependencia de la mano de obra. Capacitar al personal en el uso de nuevas herramientas para optimizar los procesos y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- **Ofrecer servicios de catering y eventos especiales:** capitalizar las oportunidades en catering y eventos especiales para superar las debilidades en términos de precio y dependencia de la mano de obra. Utilizar eventos externos como una fuente adicional de ingresos y para promover la marca en nuevos segmentos de mercado.
- **Negociar alianzas estratégicas con proveedores de estacionamiento:** establecer acuerdos con empresas locales para ofrecer descuentos en estacionamiento a nuestros clientes. Convertir la debilidad del parqueo en una oportunidad para mejorar la experiencia del cliente y diferenciarse de la competencia.
- **Ofrecer educación alimentaria:** utilizar las instalaciones y conocimientos de la industria para ofrecer talleres y eventos educativos sobre alimentación saludable. Convertir la debilidad en precio en una oportunidad para posicionar la marca como líder en educación alimentaria y promover productos asequibles y saludables.
- **Explorar la expansión del negocio a nuevos mercados:** identificar oportunidades de

crecimiento en mercados emergentes y en expansión para superar las debilidades. Utilizar la experiencia en la industria y capacidad productiva para diversificar la oferta y adaptarse a las necesidades específicas de estos nuevos mercados.

5.1.4. Estrategias DA (Debilidades-Amenazas):

- **Diversificar fuentes de suministro para mitigar riesgos:** reducir la dependencia de materias primas importadas buscando alternativas locales y proveedores más estables. Establecer contratos a largo plazo con múltiples proveedores para asegurar un suministro constante y minimizar el impacto de las fluctuaciones del tipo de cambio del dólar y las crisis económicas.
- **Implementar estrategias de mercadeo dirigidas:** utilizar las promociones de temporada y presencia online para llegar a nichos de mercado específicos y contrarrestar las amenazas de cambios en las preferencias del consumidor y la competencia. Segmentar la estrategia de *marketing* para destacar las fortalezas y minimizar las debilidades.
- **Invertir en tecnología para mejorar la eficiencia operativa:** implementar sistemas y herramientas tecnológicas que reduzcan la dependencia de la mano de obra y aumenten la eficiencia en las operaciones. Automatizar procesos y utilizar *software* de gestión para optimizar la producción y mitigar los efectos de las crisis económicas y las emergencias sanitarias.
- **Diversificar la oferta de productos para adaptarse a cambios en las preferencias del consumidor:** monitorear de cerca las tendencias del mercado y ajustar la oferta de productos para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores. Introducir opciones de menú flexibles y productos innovadores que ayuden a mantenerse relevantes frente a la competencia y las regulaciones alimentarias.
- **Negociar acuerdos con proveedores locales para reducir costos:** establecer relaciones sólidas con proveedores locales para obtener materias primas de calidad a precios competitivos. Utilizar la ubicación estratégica y conocimiento de la industria para negociar acuerdos favorables que permitan minimizar el impacto de la competencia.

5.2. Propuesta Plan Estratégico Panadería Pana Vieja S.A.

Conforme al diagnóstico de las áreas de producción, talento y mercadeo, así como las oportunidades identificadas al analizar la matriz FODA, a continuación se propone un plan estratégico acorde a los principios de administración estratégica y gestión organizacional, los cuales deben incluir una visión estratégica, misión, valores, objetivos estratégicos, un planeamiento que permita alcanzar los objetivos y un sistema de medición a través de indicadores trazables y medibles, que permitan concretar esos objetivos, para lo cual se procede así:

1. Desarrollar una visión estratégica, una misión y valores esenciales.
2. Establecer objetivos alineados a la misión y visión.
3. Formular la estrategia para lograr los objetivos.
4. Ejecutar la estrategia y convertir el plan en acciones.
5. Vigilar, evaluar y corregir según lo evidenciado de la ejecución.

5.2.1. Misión, Visión y Valores

Dado que existe una discrepancia entre los valores consignados en el más reciente trabajo de investigación y la entrevista realizada a la gerencia, se propone adaptar los más recientes y propuestos por la Gerencia de manera que resulten concisos y atractivos a lo interno y externo. Se parte de los aportados por la gerencia dado que los mismos se encuentran actualizados y proyectan la visión de la Gerencia y propietarios de la empresa:

Misión

¡Encantar a nuestros clientes con la deliciosa calidad de nuestros productos y nuestra promesa de hacerlos felices!

Visión

Ser el lugar de reunión favorito de nuestra comunidad.

Valores organizacionales

- Excelencia

- Autenticidad
- Innovación
- Servicio

5.3. Plan Estratégico para Casa Vieja para el Área de Gestión del Talento Humano

De conformidad con el diagnóstico del Área de Talento, se identifican los objetivos, estrategias, plan de acción e indicadores relevantes para el cumplimiento de los objetivos de negocio de la empresa. Asimismo, se abordarán los siguientes aspectos clave identificados en el diagnóstico: rotación de personal, gestión del talento y desarrollo de capacidades del personal.

5.3.1. Objetivos Área de Talento

- Mejorar la retención del personal reduciendo la tasa de rotación: reducir la tasa a menos de 18 %.
- Implementar políticas y procedimientos formales de gestión del talento humano: contar con políticas y procedimientos de recursos humanos para los aspectos críticos del negocio.
- Aumentar las capacidades del personal a través de programas de desarrollo y capacitación: contar con un plan anual de formación del personal.

5.3.2. Estrategias

Desarrollo de Políticas y Procedimientos

- Elaborar políticas y procedimientos de recursos humanos suficientes para la adecuada gestión del negocio.
- Alinear los objetivos estratégicos del negocio con los procesos de la empresa.

Reclutamiento y Selección

- Implementar un proceso estructurado de reclutamiento y selección que permita la mejora de la tasa de rotación.
- Desarrollar criterios de contratación claros y específicos para cada puesto, considerando no

solo las habilidades técnicas, sino también las habilidades blandas y la cultura organizacional.

Desarrollo y Capacitación

- Diseñar un programa de inducción para nuevos empleados que incluya información sobre la cultura organizacional, políticas y procedimientos de la empresa.
- Implementar programas de capacitación y desarrollo continuo para el personal, identificando las necesidades de formación y ofreciendo cursos relevantes para mejorar las habilidades técnicas y blandas.

Evaluación del Desempeño

- Establecer un sistema de evaluación del desempeño basado en objetivos claros y medibles, que permita identificar el rendimiento individual y ofrecer retroalimentación constructiva.
- Realizar revisiones periódicas del desempeño y establecer planes de desarrollo personalizado para cada empleado.

5.3.3. Plan Estratégico

Desarrollo de Políticas y Procedimientos

- **Medidas:**
 - Conformar un equipo interno de recursos humanos encargado de elaborar las políticas y procedimientos.
 - Socializar documentos y crear planes de sensibilización y educación.
 - Actualizar anualmente las políticas conforme a las necesidades de negocio, de ser necesario.
 - Implementar herramientas y canales de comunicación efectivos para mantener informados a los empleados sobre cambios, logros y objetivos.
- **Indicadores:**
 - Cumplimiento de políticas y procedimientos.
 - Asistencia de personal a capacitaciones.

- Nivel de satisfacción de empleados con la comunicación interna.

Reclutamiento, Selección y retención

- **Medidas:**

- Capacitar al equipo de reclutamiento en técnicas de selección efectivas y en la identificación de habilidades blandas.
- Conformar alianzas con empresas capacitadoras para reclutamiento.
- Identificar los medios de divulgación más efectivos según el tipo de rol.
- Diseñar y publicar descripciones de puestos detalladas que reflejen los criterios de contratación claros y específicos.
- Elaborar base de datos con perfiles de personal para futuras contrataciones.
- Analizar criterios de rotación por rol para identificar tendencias.
- Llevar a cabo encuestas periódicas para medir la satisfacción laboral e identificar áreas de mejora.
- Desarrollar un programa que identifique y retenga a los empleados más críticos y con mayor potencial de la empresa.
- Realizar entrevistas de salida para comprender las razones de la rotación y tomar medidas correctivas.

- **Indicadores:**

- Tasa de rotación antes y después de la implementación del proceso estructurado de reclutamiento.
- Cantidad y perfil de personas que atienden entrevistas.
- Fuentes de reclutamiento disponibles.
- Duración del proceso de reclutamiento.
- Puntuación de satisfacción laboral obtenida en las encuestas.
- Tasa de retención de empleados críticos.
- Principales razones de la rotación identificadas en las entrevistas de salida.

Desarrollo y Capacitación

- **Medidas:**

- Crear un manual de inducción para nuevos empleados que incluya información sobre la cultura organizacional y los procedimientos.
- Recopilar las necesidades del negocio en cuando a capacidades de su personal.
- Desarrollar programas de formación en habilidades técnicas y blandas para el personal.
- Identificar posibles proveedores de capacitación continua y segmentar según sean alianzas estratégicas, proveedores de suministros o proveedores de servicios profesionales.
- Determinar si existe la necesidad de una intervención educativa a partir de la evaluación del personal sobre las capacidades necesarias y las existentes. En caso de ser necesario, enumerar los objetivos y alcance de la intervención educativa, determinar el estado de situación actual y futura del personal, analizar la brecha en términos cuantitativas, establecer indicadores de éxito, crear un plan de acción y monitorear los indicadores de acuerdo con los objetivos planteados.

- **Indicadores:**

- Porcentaje de empleados que completan el programa de inducción y capacitación.
- NPS sobre capacitación superior a 7.
- Cantidad de proveedores de capacitación continua disponibles.
- Porcentaje de cumplimiento de indicadores de éxito de las intervenciones de aprendizaje.
- Cantidad de personal que participa en capacitaciones y cursos.

Evaluación del Desempeño:

- **Medidas:**

- Implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo).
- Establecer reuniones trimestrales con los empleados para discutir el desempeño y establecer metas de desarrollo.

- **Indicadores:**

- Porcentaje de cumplimiento de metas individuales y grupales.

5.3.4. Monitoreo y Evaluación

Conforme al plan de acción propuesto se plantean los siguientes objetivos y resultados claves que permitirán monitorear el desempeño de los objetivos planteados y verificar si se alcanzarán los objetivos del plan estratégico:

Cuadro 5.1

Propuesta de monitoreo y control del plan estratégico de Pana Vieja S.A.

Objetivo	Resultado clave	Progreso
Reducir la tasa de rotación a menos de 18 %	<ul style="list-style-type: none"> -Lograr una tasa de rotación del personal del 18 % o menos para el próximo trimestre. -Realizar encuestas de satisfacción laboral y obtener una puntuación promedio de satisfacción del personal de al menos 8 sobre 10. -Implementar al menos tres iniciativas de retención del personal basadas en los comentarios recopilados en las encuestas de satisfacción laboral. 	
Contar con políticas y procedimientos de recursos humanos para los aspectos críticos del negocio	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar y documentar al menos cinco políticas de recursos humanos clave para la empresa. -Implementar y comunicar las nuevas políticas a todos los empleados. -Realizar al menos dos sesiones de capacitación para la Gerencia y líderes de las áreas sobre la implementación de las nuevas políticas y procedimientos. 	
Contar con un plan anual de formación del personal	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un plan de formación anual que incluya al menos cinco programas de capacitación 	

relevantes para las necesidades de la empresa y del personal.
-Implementar al menos dos programas de capacitación en el primer semestre del año.
-Obtener una calificación promedio de satisfacción de los empleados con los programas de capacitación de al menos 8 sobre 10.

5.4. Plan Estratégico para Casa Vieja para el Área de Mercadeo

Con base en el diagnóstico proporcionado, así como en los objetivos y estrategias delineadas, a continuación, se presenta un plan estratégico para Pana Vieja S.A., centrándose en el Área de Mercadeo:

5.4.1. Objetivos del Área de Mercadeo

1. Mejorar los márgenes de utilidad a través de una estrategia de precios que refleje el valor percibido por los clientes y la calidad de los productos ofrecidos.
2. Aumentar la fidelización de clientes.
3. Revitalizar la imagen de la panadería y su *front* mediante un cambio significativo en su apariencia física y su enfoque visual, con el fin de atraer a nuevos clientes, mejorar la experiencia de los clientes existentes y diferenciarse de la competencia.

5.4.2. Estrategias

Estrategia de Precios Basada en Valor

De acuerdo con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, la empresa se decanta por una estrategia de liderazgo en costo en sentido amplio con diferenciación amplia. Para alcanzar una mayor optimización de sus márgenes podrá ejercer un liderazgo de costos enfocado para optimizar sus procesos internos y generar una diferenciación enfocada en que se destacan aspectos específicos de la oferta para segmentos de clientes dispuestos a pagar precios más altos por los atributos distintivos. Para ello se debe enfocar en la siguiente estrategia:

- **Programa de fidelización y retención de clientes:**
 - Diseñar e implementar un programa de fidelización y permitir la recurrencia en la compra y el *marketing* por referencias.
- **Rediseño del espacio físico y actualización de la identidad visual:**
 - Incorporar elementos modernos y acogedores que reflejen la identidad de la marca y creen una atmósfera atractiva para los clientes.

5.4.3. Plan Estratégico

Estrategia de Precios Basada en Valor

- **Medidas:**
 - Realizar un análisis exhaustivo de la competencia y de la percepción de valor por parte de los clientes para determinar la posición de precios óptima.
 - Implementar una estrategia de precios dinámicos que refleje el valor percibido por los clientes para productos específicos, como panadería gourmet, repostería y platos especiales del restaurante, así como menús especiales o promociones por tiempo limitado, para estimular la demanda, realizar pruebas de productos y maximizar los ingresos.
 - Ofrecer opciones de precios diferenciados, como menús especiales o combos, para atraer a clientes sensibles al precio sin comprometer la calidad percibida.
- **Indicadores:**
 - Mejora en los márgenes de utilidad por producto y aumento en la rentabilidad general.
 - Análisis mensuales de precios diferenciados.
 - NPS superior a 7.

Programa de Fidelización y Retención de Clientes

- **Medidas:**
 - Diseñar e implementar un programa de fidelización que premie a los clientes frecuentes con premios que fomenten el retorno a consumir, por ejemplo, postres para procurar que sean consumidos después de otro consumo en restaurante.

- Utilizar tecnologías de seguimiento de clientes, como tarjetas de fidelización o aplicaciones móviles, para recopilar datos sobre las preferencias de compra y el comportamiento del cliente, lo que permitirá personalizar ofertas y promociones.
- Organizar eventos exclusivos para miembros del programa de fidelización, como degustaciones de productos nuevos o cenas temáticas, para fortalecer la relación con los clientes y generar un sentido de comunidad.
- Establecer alianzas con empresas locales para ofrecer descuentos exclusivos a sus empleados y clientes.

- **Indicadores:**

- Incremento en la participación del programa de lealtad y la retención de clientes.
- Aumento en la recurrencia.
- Incremento en la tasa de respuesta a las ofertas personalizadas y en las ventas generadas por estas ofertas.
- Incremento en el número de clientes que participan en eventos y en la tasa de retención después de asistir a eventos.
- Aumento en las ventas generadas a través de colaboraciones y en el tráfico de clientes provenientes de empresas asociadas.

Rediseño del Espacio Físico y Actualización de la Identidad Visual

- **Medidas:**

- Incorporar elementos modernos y acogedores que reflejen la identidad de la marca y creen una atmósfera atractiva para los clientes.
- Considerar la funcionalidad del espacio para optimizar el flujo de clientes y mejorar la eficiencia operativa.
- Aplicar la nueva identidad visual en todos los puntos de contacto con los clientes, incluyendo letreros, menús, *packaging* y presencia en línea.
- Brindar capacitación al personal sobre el nuevo concepto y la experiencia del cliente esperada.
- Implementar mecanismos para recopilar la opinión de los clientes sobre el nuevo

diseño y la experiencia en general.

- **Indicadores:**

- Aumento en las calificaciones de satisfacción del cliente y en las recomendaciones positivas.
- Mejora en tiempo de espera en área de panadería.
- Incremento en recopilación de opiniones de los clientes.

5.4.4. Monitoreo y Evaluación

Conforme al plan estratégico para el Área de Mercadeo, se proponen los siguientes objetivos y resultados claves que permitirán monitorear el desempeño de los objetivos planteados:

Cuadro 5.2

Propuesta de monitoreo y control para el plan estratégico de mercadeo de Pana Vieja S.A.

Objetivo	Resultado clave	Progreso
Mejorar los márgenes de utilidad a través de una estrategia de precios basada en el valor percibido por los clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar el margen de utilidad en un 7.5 % en el próximo trimestre mediante la implementación de una estrategia de precios. -Obtener una puntuación promedio de satisfacción del cliente de al menos 9 sobre 10 en encuestas de satisfacción de precios. -Introducir al menos tres nuevas estrategias de precios que reflejen el valor percibido por los clientes y la calidad de los productos ofrecidos. 	
Aumentar la fidelización de clientes mediante la implementación de estrategias de retención efectivas	<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar la tasa de retención de clientes en un 15 % en el próximo trimestre. -Obtener una puntuación promedio de satisfacción del cliente de al menos 9 sobre 10 en encuestas de satisfacción de clientes leales. -Implementar al menos dos programas de fidelización de 	

	clientes nuevos en el próximo semestre.
Revitalizar la imagen de la panadería y su <i>front</i> para atraer a nuevos clientes y mejorar la experiencia de los clientes existentes	<p>-Alcanzar un NPS de 9 en encuestas de satisfacción de clientes, ya que el actual está en 8.4 (Cortés et al., 2023).</p> <p>-Aumentar en un 15 % el tráfico de clientes de panadería en el primer mes después de la implementación del cambio de imagen.</p> <p>-Obtener al menos tres reseñas positivas en redes sociales y sitios de reseñas en línea dentro de los primeros dos meses después del cambio de imagen.</p>

5.5. Plan de Optimización Según Evaluación de BPM

5.5.1. Edificio

Estrategia #1: Mejorar las instalaciones físicas en las áreas internas del negocio

- **Objetivo:** mejorar las instalaciones físicas en las áreas internas de Pana Vieja S.A. con el fin de crear espacios más seguros y funcionales para los trabajadores, fomentando así un aumento en la productividad y satisfacción del personal durante el desarrollo de sus actividades laborales.
- **Justificación:** al realizar una inspección visual en el interior de Pana Vieja S.A. se evidencia que algunas zonas del negocio carecen de pisos con cerámica lo que dificulta su limpieza y desinfección, además el pasillo del área de cocina es estrecho para el tránsito constante de personas con productos calientes por ese sitio y en el trayecto se aprecian cables expuesto sin su debida protección o desorganizados que pueden poner en riesgo la seguridad de los trabajadores. También, se observa la falta de puertas que separen los diferentes espacios internos del establecimiento.
- **Medidas correctivas:**
 1. **Pasillos:** reubicar los equipos que están en desuso en los estantes de almacenamiento existentes para despejar los pasillos y evitar que estos sean usados también como sitios

de almacenamiento (ver Figura 5.1), reduciendo así el espacio disponible para el tránsito por la zona con alimentos en muchas ocasiones calientes. Se recomienda que los pasillos tengan al menos 80 cm de ancho y hasta 120 cm; sin embargo, en la zona más crítica (frente al congelador) este es estrecho y cercano a los 70 cm.

Figura 5.1

Pasillo en el área de cocina de Pana Vieja S.A.



(a) Espacio libre.



(b) Trabajo en simultáneo.

2. **Pisos:** Colocar en la zona 1 y 2 del establecimiento (ver Figura 5.2) pisos antideslizantes, impermeables y lavables para facilitar la limpieza y desinfección y reducir además la probabilidad de accidentes por caídas, sobre todo en la zona 2, donde se ubica también el área de lavado de los utensilios y equipos de cocina; ya que, actualmente se recurre a cajas de cartón abiertas para evitar que los trabajadores se resbalen mientras desempeñan sus actividades.

Figura 5.2

Pisos en algunas zonas de Pana Vieja S.A.



(a) Zona 1.



(b) Zona 2.

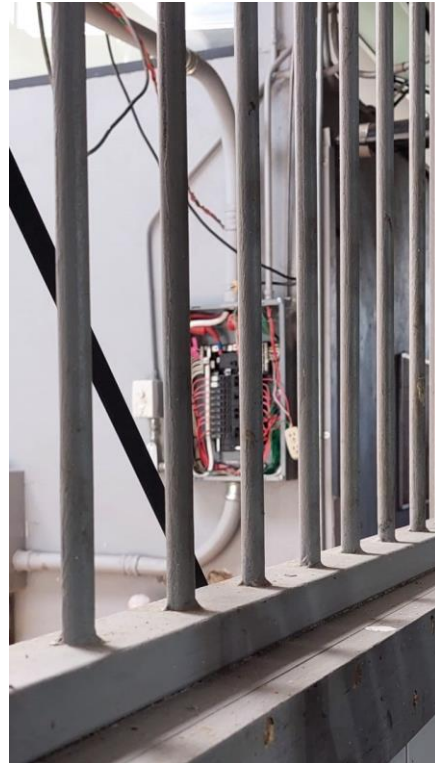
3. **Separación de espacios:** instalar puertas de vaivén con ventana y sin agarradera (similares a las colocadas para la salida del área de cocina con los salones A y B, respectivamente) para separar los espacios de *lockers* y cuarto de limpieza de las áreas de panadería y cocina; así como lograr una división entre la zona de panadería, cocina y el sitio de almacenamiento de materias primas e insumos de forma que se constituya una barrera para la contaminación cruzada de alimentos entre estas zonas críticas, manteniendo así la higiene y seguridad alimentaria en el negocio.
4. **Cableado:** organizar el cableado de los equipos que requieren conexiones eléctricas en el área de cocina para evitar que algún trabajador se enrede en ellos al transitar por la zona y colocar la tapa del centro de carga para que no se tengan cables expuestos en el comedor de los trabajadores (ver Figura 5.3b), aunque se esté en remodelación de algunos otros espacios del negocio; dado que, esta área se encuentra actualmente habilitada y en uso.

Figura 5.3

Exposición de cables en algunas áreas de Pana Vieja S.A.



(a) Cocina.



(b) Comedor.

Estrategia #2: Mejorar el manejo y disposición de los desechos líquidos

- **Objetivo:** mejorar las instalaciones sanitarias para el personal de Pana Vieja S.A.
- **Justificación:** entre los aspectos que se analiza en el manejo y disposición de los desechos líquidos se encuentran las instalaciones sanitarias, en esta se solicita al establecimiento contar con un área de vestidores separada de la de servicios sanitarios tanto para hombres como mujeres, espacio que actualmente no posee el negocio.
- **Medidas correctivas:**
 1. **Espacio de vestidores:** acondicionar un área, diferente a la de los servicios sanitarios, para que los trabajadores puedan cambiarse de vestimenta antes de ingresar a los sitios de preparación de alimentos tanto de panadería como de restaurante.


Estrategia #3: Registro de control de plagas

- **Objetivo:** realizar un cuadro/tabla para llevar a cabo el registro de control de plagas en Pana Vieja S.A. que ayude a conservar la infraestructura y prevenir la contaminación de los productos.
- **Justificación:** parte de las edificaciones de Pana Vieja S.A. superan los 100 años de antigüedad y se construyeron con madera; por lo que, se requiere un riguroso programa de control de plagas para evitar el deterioro de la infraestructura y la contaminación de los alimentos.
- **Medidas correctivas:**

1. Elaborar un registro de control de plagas como el que se ilustra en el Cuadro 5.3 donde se conozca el área fumigada, el producto utilizado; así como la frecuencia que debe tenerse en su aplicación.

Cuadro 5.3

Registro de control de plagas en Pana Vieja S.A.

		Registro de control de plagas Pana Vieja S.A.			Versión #1
Persona a cargo:					
Fecha de revisión:					
Tipo de plaga	Área fumigada	Frecuencia	Tipo de trampa	Producto usado (insecticida/cebo)	Observaciones

5.5.2. Personal

Estrategia #4: Capacitación sobre BPM al personal

- **Objetivo:** capacitar al personal de Pana Vieja S.A. en la aplicación de BPM en la industria de alimentos con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos en las actividades del

negocio.

- **Justificación:** el rubro de capacitación fue uno de los que arrojó una valoración más baja en la evaluación del BPM aplicada a Pana Vieja S.A., lo cual indica que es uno de los aspectos que se debe atender prioritariamente por parte de la empresa.

- **Medidas correctivas:**

1. Inscribir inicialmente al personal en puestos relacionados con la supervisión de procesos en una capacitación sobre implementación de BPM en la industria de alimentos para que puedan aplicar y transmitir los conocimientos adquiridos con los demás trabajadores. En el Cuadro 5.4, se muestran algunas de las opciones que ofrece el mercado costarricense en cursos sobre este tema, dos de ellas son gratuitas e impartidas por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica y el INA, mientras que el Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA) de la Universidad de Costa Rica (UCR) brinda una alternativa de pago y modalidad mixta.

Cuadro 5.4

Opciones de capacitaciones en el país a cerca de BPM en la industria de alimentos.


Capacitador	Nombre del curso	Descripción	Modalidad	Costo
CITA-UCR	Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) basadas en el reglamento técnico centroamericano BPM: 67.01.33.06: Industria de alimentos y bebidas procesados	Consiste en 5 módulos de 2 horas asociado a cada uno de los capítulos del reglamento; así como sesiones prácticas del temario visto en el curso. En las sesiones asincrónicas se estudia los fundamentos de microbiología, limpieza y desinfección, así como aspectos del edificio, equipo personal e higiene; mientras que, en las sincrónicas se revisa la documentación de BPM y los controles de los procesos.	Mixta: sincrónico y asincrónico	\$200
PROCOMER	Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para la industria de alimentos	Revisión de los estándares y protocolos esenciales para garantizar la calidad, la higiene y la seguridad en la producción de alimentos, abarcando desde las instalaciones y los equipos hasta el etiquetado y almacenamiento de los productos.	Virtual	Gratuito
INA	Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para Servicios de Alimentación	Aplicación de BPM en los servicios de alimentación; así como la elaboración de los documentos necesarios y una revisión de la legislación vigente en temas de inocuidad y calidad de los alimentos.	Virtual	Gratuito

Estrategia #5: Registro de control de salud

- **Objetivo:** realizar una propuesta de cuadro/tabla para el registro de control de salud de los empleados de Pana Vieja S.A.
- **Justificación:** uno de los rubros que evalúa el capítulo 3 del reglamento de BPM es el control de la salud de los empleados; sin embargo, en la empresa actualmente no se tiene un registro detallado de ello que le permita a la administración conocer cuántos días se está ausentando el personal por temas de salud y si los síntomas son recurrentes entre los empleados para revisar si se deben hacer mejoras en temas de seguridad y salud en el trabajo.
- **Medidas correctivas:**
 1. Implementar un registro para el control de salud de los trabajadores y su retiro por enfermedad, señalando la cantidad de días de ausentismo; así como los síntomas que este presentó durante el episodio.

Cuadro 5.5

Registro de control de retiro de personal por enfermedad en Pana Vieja S.A.

	Registro de retiro de personal por enfermedad			Versión #1	
	Fecha y hora	Nombre del trabajador	Síntomas	Número de días ausente	Responsable

5.5.3. Control en el Proceso de la Producción

Estrategia #6: Registro de potabilidad del agua

- **Objetivo:** elaborar una propuesta de cuadro/tabla para el registro de control del cloro residual del agua utilizada para los diferentes procesos productivos y de servicio al cliente del

establecimiento.


- **Justificación:** en el capítulo 4 del reglamento de BPM se evalúa la existencia de registros de la potabilidad del agua usada por la empresa y especialmente del cloro residual presente en esta; sin embargo, Pana Vieja S.A. carece de alguna bitácora donde se lleve un control sobre estas mediciones diarias.

- **Medidas correctivas:**

1. Realizar mediciones diarias del cloro residual presente en el agua utilizada para las diferentes actividades del negocio y llevar un registro de control de estas medidas; así como las acciones correctivas a implementar en caso de que se superen los límites establecidos (0.8 mg/L).

Cuadro 5.6

Registro de control de potabilidad del agua.

		Registro de control de potabilidad del agua		Versión #1
Semana del _____ al _____ de _____ del 2024				
Día	Hora	Medición de cloro residual	Acción correctiva	Responsable
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Sábado				
Domingo				

Estrategia #7: Programa Sello de Calidad Sanitaria

- **Objetivo:** mejorar la gestión, calidad y suministro del agua potable en Pana Vieja S.A. a través de las medidas propuestas en el programa “Sello de Calidad Sanitaria”.
- **Justificación:** el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AYA) y más

específicamente el Laboratorio Nacional de Aguas, cuenta con un programa dirigido a restaurantes, sodas y demás establecimientos de comida con el que se promueve la optimización de los negocios a través de la mejora y el mantenimiento de los sistemas de abastecimiento del local y sus instalaciones en general, que beneficien la calidad y el suministro de agua potable. Como parte del programa, se fomenta el ahorro del agua como factor cultural, se enseña sobre la adecuada disposición de los residuos tanto sólidos como líquidos y se promueve la cultura del lavado de manos entre los trabajadores y clientes de la empresa; por lo que, este tipo de herramientas se convierten en un gran aliado para negocios como Pana Vieja S.A. que buscan siempre la manera de brindar productos y servicios de calidad a sus consumidores.

- **Medidas correctivas:**

1. Inscribirse en el programa “Sello de Calidad Sanitaria” del AYA, el cual admite solicitudes durante el primer trimestre de cada año e implementar las medidas propuestas por la entidad durante su proceso de inspección al establecimiento.

Estrategia #8: Sistema Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control

- **Objetivo:** implementar el sistema de inocuidad alimentaria Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control en Pana Vieja S.A. con el fin de identificar, analizar y controlar los peligros potenciales tanto en los ingredientes como en los procesos de producción de los alimentos del negocio con miras a obtener una certificación.
- **Justificación:** Pana Vieja S.A. carece de un análisis de los peligros microbiológicos, físicos y químicos a los que están expuestos sus productos durante el proceso de elaboración; por lo que, implementar un sistema de inocuidad alimentaria como el Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control o HACCP por sus siglas en inglés, le permitirá identificar, analizar y controlar cada uno de estos aspectos de la mano de un grupo interdisciplinario y así poder tomar las medidas correspondientes para prever la contaminación de alimentos y garantizar la inocuidad.
- **Medidas correctivas:**

1. Aplicar el sistema HACCP con la ayuda de profesionales en microbiología, química y control de calidad para gestionar adecuadamente los riesgos de inocuidad alimentaria del negocio.

Estrategia #9: Programa de las 5S

- **Objetivo:** mejorar el almacenamiento de los equipos y utensilios en desuso a través del programa 5S.
- **Justificación:** uno de los aspectos que requieren mayor atención en el negocio es la organización y la disposición adecuada de los equipos/utensilios que se encuentran en desuso en sus respectivos espacios de almacenamiento; pues, en diversas zonas internas del local se observan objetos que no pertenecen a esas áreas e incluso algunos de los estantes existentes están prácticamente vacíos o desordenados, como se aprecia en la Figura 5.4.

Figura 5.4

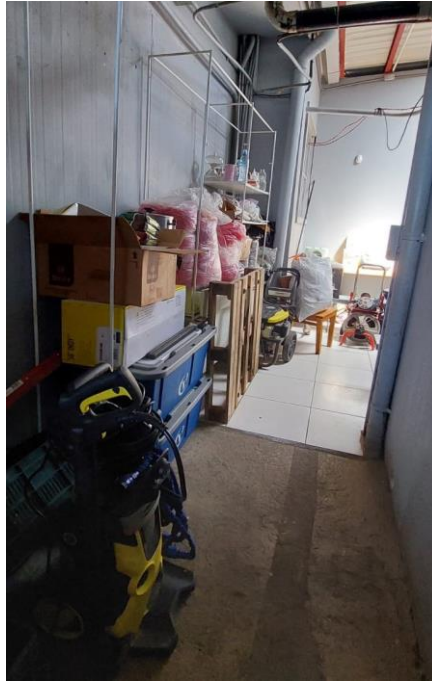
Disposición de equipos, utensilios e insumos en Pana Vieja S.A.



(a) Estantes desorganizados.



(b) Equipo de otras áreas.



(c) Mezcla de equipos e insumos.

- **Medidas correctivas:**

1. **Seiri (Principios para Descartar):** realizar una revisión, identificación y clasificación de los equipos, utensilios y artículos en general indispensables en cada una de las áreas del negocio y separar/eliminar todos aquellos que no lo sean para reducir el desorden y liberar los espacios de trabajo.
2. **Seiton (Orden y Seguridad):** organizar y ordenar los equipos, utensilios y artículos indispensables para facilitar el acceso rápido a estos y disminuir los tiempos de búsqueda de estos.
3. **Seiso (Limpieza e inspección):** limpiar y mantener el orden en las diferentes áreas del negocio (panadería, cocina, almacén) para crear espacios más seguros y agradables; así como facilitar la detección de problemas en la infraestructura o mobiliario de Pana Vieja S.A.
4. **Seiketsu (Principios de Normalización de Actividades 5S):** definir normas y procedimientos estandarizados para que el personal logre mantener las medidas de las 3S anteriores.
5. **Shitsuke (Disciplina y capacitación):** fomentar la disciplina y autorresponsabilidad de


forma que el cumplimiento de las etapas anteriores se convierta en un nuevo hábito para los empleados, permitiendo mejorar la seguridad, calidad y eficiencia en el trabajo.

Estrategia #10: Control de registros

- **Objetivo:** mejorar la documentación y los registros de control de los procesos y principales variables en Pana Vieja S.A. para verificar el cumplimiento de estos.
- **Justificación:** actualmente en Pana Vieja S.A. no se tiene un documento escrito donde se lleve el control de los registros existentes, ni se ha definido el tratamiento que se le dará a estos archivos con respecto al sitio en que se guardarán, el tiempo que estarán archivados y su disposición final luego de cumplido este periodo. Además, la empresa maneja pocos registros de variables o procesos; por lo que, es necesario implementar nuevos cuadros/tablas de control para satisfacer parte de los requerimientos del capítulo 4 de las BPM.
- **Medidas correctivas:**
 1. Elaborar una propuesta de un cuadro/tabla que facilite llevar a cabo el control de los diferentes registros de Pana Vieja S.A.

Cuadro 5.7


Control de registros en Pana Vieja S.A.

	Control de registros en Pana Vieja S.A.				Versión #1
Área	Nombre del registro	Tipo de registro	Sitio de almacenamiento	Tiempo de almacenamiento	Disposición final
Fecha: _____					
Verificado por: _____					

2. Realizar una propuesta de registro para el control de algunas actividades o variables para el negocio, tales como: temperatura de las cámaras de frío y recibo de materias primas.

Cuadro 5.8


Registro de temperaturas en las cámaras de frío en Pana Vieja S.A.

		Registro de temperatura cámara de frío		Versión #1
Semana del _____ al _____ de _____ del 2024				
Día	Hora	Temperatura cámara #1	Temperatura cámara #2	Observaciones
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Sábado				
Domingo				

Verificado por: _____				

Cuadro 5.9

Registro de recibo de materias primas.

	Registro de recibo de materias primas Pana Vieja S.A.					Versión #1	
	Fecha y hora	Materia prima	Proveedor	Especificación	Resultado		Observaciones
✓					✗		
			Temperatura				
			Textura, olor				
			Envase				
			Transporte				
			Temperatura				
			Textura, olor				
			Envase				
			Transporte				
			Temperatura				
			Textura, olor				
			Envase				
			Transporte				

5.6. Propuesta de Mejora del Almacenamiento y la Distribución

Actualmente, uno de los puntos críticos de Pana Vieja S.A está relacionado con el almacenamiento de las herramientas de trabajo, insumos, materias primas, señalización y falta de una cultura de organización y limpieza.

Para atacar estos problemas se propone el uso de la metodología 5S que ayudará a través de los principios de respeto, autodisciplina y mejora continua a que los espacios de trabajo siempre estén organizados, limpios y ordenados, contribuyendo además con los siguientes aspectos:

- **Reducir el desperdicio y mejorar la eficiencia:** mantener solo lo requerido en el espacio de trabajo reduce el tiempo que se pierde buscando los diferentes equipos o utensilios.
- **Reducir errores:** estandarizar los procesos y mantener los espacios de trabajo limpios y ordenados, disminuye la probabilidad de errores y defectos, lo cual mejora la calidad del producto y servicio.
- **Mejorar el ambiente laboral:** un espacio de trabajo ordenado y limpio ayuda a que haya un aumento de productividad y contribuye a reducir la rotación de personal al incrementar la satisfacción y motivación.
- **Reducir el riesgo de accidentes:** los espacios ordenados y limpios reducen los riesgos de accidentes laborales.

5.6.1. Seleccionar (Seiri):

Los pasos para desarrollar la etapa de seleccionar son los siguientes:

1. Evaluar cada elemento en el espacio de trabajo y preguntarse si es necesario para las tareas diarias.
2. Identificar con tarjetas rojas los objetos que no se han usado para su posterior análisis y decisión.
3. Almacenar temporalmente los objetos con tarjeta roja en otra área mientras se toma la decisión de qué hacer con ellos.
4. Tomar la decisión de qué hacer con los objetos clasificados y decidir bajo los criterios de si el objeto es reutilizable o desechable.
5. Asegurarse de que los objetos necesarios estén organizados y fáciles de acceder para las tareas diarias.
6. Revisar periódicamente los espacios de trabajo para asegurar que estén libres de objetos innecesarios.

5.6.2. Ordenar (Seiton)

Los pasos para desarrollar la etapa de ordenar son los siguientes:

1. Una vez determinado los objetos que realmente se necesitan en el proceso, se define un espacio para cada objeto.
2. Se debe asegurar que los objetos se organicen de manera que sean fácilmente accesibles y estén cerca del lugar de trabajo.
3. Se debe etiquetar y señalar cuando así se requiera con el fin de facilitar la identificación y colocación de estos.
4. De ser necesario ajustar el espacio de trabajo para asegurar el flujo eficiente de trabajo y reducir movimientos innecesarios.

Estrategia Seiton en Áreas y Espacios de Pana Vieja S.A.

- a. **Bodega de almacenamiento de materia prima.** Se recomienda valorar la posibilidad de determinar un espacio específico para insumos de ingreso y evitar que las cestas de refrescos, sacos de granos, harinas y verduras tengan contacto con el suelo porque existe alto riesgo de contaminación.

Además, se sugiere que esta bodega esté cerrada y cuente con acceso solo por parte de la persona encargada de gestionar los inventarios para poder controlar el uso y manipulación de estos.

Actualmente el negocio utiliza el sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir) en sus inventarios, lo cual contribuye a que los insumos se roten de una forma eficiente contribuyendo a que se reduzcan los porcentajes de desperdicios, según lo que nos comenta Jessica (gerente de operaciones) dicho valor en esta área es mínimo.

Procedimiento para Gestionar las Materias Primas PEPS

1. Agrupar según el tipo producto.
2. Usar contenedores con etiquetas para almacenar productos pequeños o que están en paquetes.
3. Ordenar por fecha de vencimiento, donde los productos con un plazo de caducidad más cercano siempre estén al frente y los que poseen una fecha más lejana se ubiquen detrás.
4. Colocar los productos de acuerdo con la frecuencia de uso, se recomienda ubicar a la altura de los ojos los que se utilizan regularmente y los demás pueden irse más arriba o abajo, dependiendo

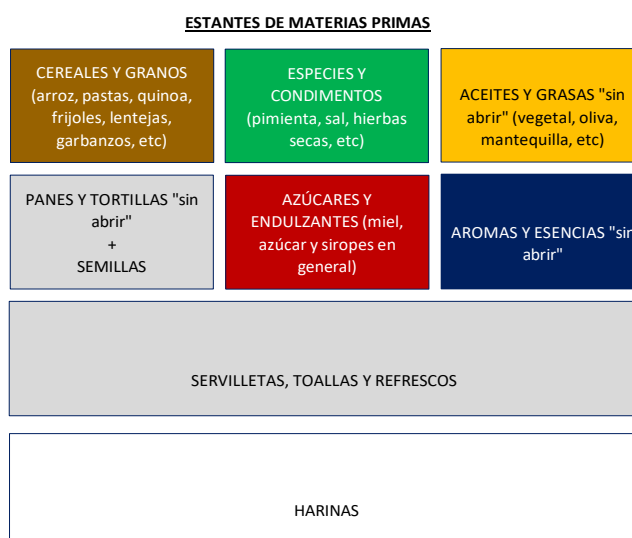
del peso.

5. Procurar que no haya productos en el suelo ni obstruyendo los pasillos.
6. Asegurar la limpieza en las áreas.

Adicionalmente, se propone que las materias primas se encuentren identificadas y organizadas con el fin de que se facilite el flujo de trabajo, se reduzcan los desperdicios y se mejore la gestión de compras; ya que, al tener el inventario organizado es más sencillo planificar y programar para aprovechar ofertas y favorecer la trazabilidad de las materias primas.

Figura 5.5

Productos en las cámaras de refrigeración de Pana Vieja S.A.



(a) Bodega de materia prima PEPS.



(b) Bodega de refrigerado PEPS.

- b. Bodega de congelado.** Debido a que en la bodega de congelado se encontró puntos de mejora con respecto a la organización de algunas materias primas y cestas, se recomienda gestionar los productos siguiendo el procedimiento PEPS.

Figura 5.6

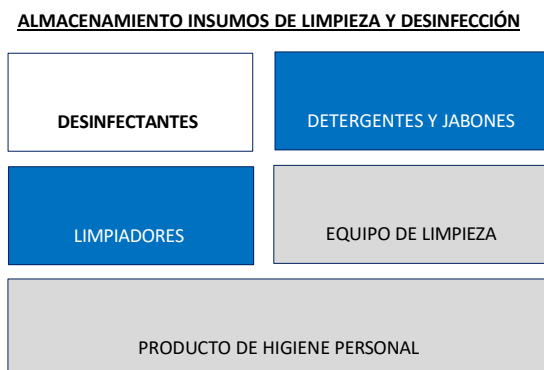
Bodega de congelado PEPS.



- c. Bodega de insumos de limpieza y desinfección.** Se recomienda en esta área no almacenar los productos en cajas, si fuera el caso de que se requiera guardar algún producto cerrado, lo ideal es utilizar contenedores con tapa y que los productos estén debidamente agrupados según el tipo de artículo, por fecha de vencimiento y frecuencia de uso, procurando siempre que no haya objetos en el suelo que puedan obstruir los pasillos o dificultar la limpieza de la zona.

Figura 5.7

Almacenamiento de insumos de limpieza y desinfección.



d. Área de limpieza y desinfección cocina. Se sugiere para facilitar el flujo de trabajo, el orden y la limpieza que se utilice otro organizador para clasificar los utensilios y que sea de acero inoxidable para una mayor durabilidad e higiene (ver Figura 5.8a). La idea es que las mesas industriales de este sector sean utilizadas solamente para colocar platos sucios que vienen de ambos salones y conforme estos se vayan lavando y desinfectando, se dispongan en el organizador para que se sequen y cuando estén secos se pasen a un carrito como el que se muestra en la Figura 5.8b para almacenarlo cerca de la ventana y con ello facilitar el flujo de trabajo.

Además, durante la inspección se encontraron ollas en el suelo, lo cual no es una buena práctica y puede provocar contaminación cruzada de alimentos, para evitar esto se recomienda hacer un uso eficiente del espacio debajo de las mesas industriales, clasificando los utensilios por categorías, lo cual ayudará también a identificarlos más rápido.

Asimismo, se aconseja sustituir los cartones que se colocan en el suelo por alfombras antideslizantes, como las que se muestran en la Figura 5.10b, ya que estas pueden provocar propagación de plagas e incluso un accidente.

Figura 5.8

Propuestas para organizar el área de limpieza y desinfección de la cocina.



(a) Organizador de utensilios.



(b) Carro ruedas.

Fuente: tomado de Walmart (2024) y Carbone Store (2024).

e. **Área de cocina.** En la zona de cocina se encontraron puntos críticos de mejora relacionados con el almacenamiento de insumos, organización y clasificación de utensilios; así como manejo de producto terminado. Para solucionar estos inconvenientes, se propone instalar un estante colgante (ver Figura 5.9) para colocar los utensilios que se usan con más frecuencia con el fin de facilitar el flujo de trabajo y evitar el contacto de estas herramientas con superficies contaminadas.

En cuanto a los demás utensilios limpios de esta área se recomienda clasificarlos por categorías y disponerlos debajo de las mesas de preparación de alimentos para reducir los tiempos de búsqueda de objetos. Para los utensilios sucios se propone colocar una mesa al lado de la ventana para descongestionar el área de cocina, evitar contaminación cruzada y facilitar el flujo de trabajo tanto del área de cocina como la de limpieza y desinfección.

Por otro lado, para resolver los problemas de almacenamiento de los diferentes envases o empaques, se aconseja acomodarlos por categoría de acuerdo con el flujo de trabajo y para en el caso de los productos terminados, se recomienda colocarlos en un recipiente adecuado con tapa para evitar la contaminación cruzada de alimentos.

Figura 5.9

Propuesta de estante colgante para mejorar la organización del área de cocina.



Fuente: tomado de Amazon (2024c).

f. **Área de limpieza.** En esta zona se encontró que los implementos de limpieza (escoba, pala y gancho para piso) están almacenados inadecuadamente, lo cual puede provocar contaminación

cruzada debido a que estas herramientas se utilizan en diferentes áreas y también puede provocar deterioro de la calidad de los insumos, para mejorar este aspecto, se propone colocar un organizador colgante como el que se muestra en la Figura 5.10a.

Además, se recomienda evitar el uso de cartón en el suelo y en su lugar utilizar alfombras antideslizantes (ver Figura 5.10b). Adicionalmente, para mantener el orden de los equipos de protección personal, se sugiere colocar ganchos como los que se visualizan en la Figura 5.10c.

Figura 5.10

Propuestas de elementos organizadores para el área de limpieza.



(a) Organizador colgante.



(b) Alfombra antideslizante.



(c) Gancho para abrigos.

Fuente: tomado de Amazon (2024b), Pepebar (2024) y Amazon (2024a).

g. Área de producción panadería. En el sector de limpieza y desinfección de los utensilios de panadería, se propone definir un sector para disponer tanto los artículos limpios como los sucios;

pues, actualmente esto no se tiene establecido y el personal coloca los tazones, moldes o bandejas donde encuentren un espacio disponible.

Para solucionar el tema de la clasificación y limpieza de los utensilios sucios se podría adicionar una mesa más y utilizar la que ya se encuentra al lado de la pila.

En el caso de los utensilios limpios se plantea utilizar un ayudante como el que se muestra en la Figura 5.11, para ir colocando y clasificando los artículos ya lavados por categorías con la finalidad de luego facilitar su acomodo en los respectivos estantes, una vez que estos se encuentren bien secos. Además, se sugiere asignar un espacio para todos los equipos relacionados con panadería e identificarlos y categorizarlos para simplificar su posterior búsqueda.

Figura 5.11

Clasificación y orden de bandejas.



Fuente: tomado de Globe, 2024.

Finalmente, en el espacio designado para la preparación de queques o pasteles se recomienda clasificar y ordenar las materias primas de acuerdo con el procedimiento PEPS.

Artículos Varios

Revisando todas las áreas de forma integral para entender cómo aprovechar mejor el espacio y mantener el orden y limpieza, se identificaron algunos activos que requieren reubicación (ver Cuadro 5.10); pues no pertenecen a esas áreas.

Cuadro 5.10

Artículos que requieren reubicación en Pana Vieja S.A.

Área	Activos
Front	Papel de empaque, cajas dobladas, pilas sin uso, maleta, cilindro
Runner	Bandejas, baldes, ollas, cajas de empaque de queques y estante con bandejas de plástico
Preparación y almacenaje de productos secos	Máquinas y equipo en desuso, cajas y abrigos
Cocina	Cestas con frutas y verduras en los pasillos
Comedor	Cestas, maquinaria y tarimas
Limpieza y desinfección	Cestas sin uso y una plancha de cocina
Pasillos	Empaques, rollos de facturas, cestas, equipo de radio comunicación y escaleras

Por lo tanto, se aconseja seguir las siguientes medidas:

- Asignar un área para colocar provisionalmente la maquinaria que realmente se va a utilizar en un tiempo cercano.
- Definir en cada área un espacio para almacenar los equipos o utensilios correspondientes por categorías, donde se utilicen cestas de colores según el material que contengan o el área a la que pertenezcan.
- Determinar una zona específica en el local para el almacenamiento de insumo como: envases, papel de empaque, rollos de facturas, equipo de radio comunicación, entre otros, y realizar una clasificación de estos para facilitar su posterior uso.

5.6.3. Limpiar (Seiso)

Uno de los puntos más críticos aparte de la clasificación y organización de los objetos en las diferentes áreas, es el tema de la limpieza. Esta se debe promover como una parte fundamental de las actividades laborales y ser algo que competa a todos en la empresa y no solo a las personas encargadas del departamento de limpieza.

Para mejorar estos aspectos, se propone mantener un programa riguroso de limpieza con su respectivo registro por escrito (ver Cuadro 5.11) que permita eliminar los patógenos y bacterias que puedan causar enfermedades transmitidas por alimentos; así como mantener la integridad y el sabor de los productos.

Además, la implementación de este programa va a contribuir al cumplimiento de la norma BPM, la eficiencia operativa; así como la reducción de los costos de mantenimiento y reparación, al evitar la acumulación de grasa y residuos que puedan afectar los equipos.

Asimismo, como no existe una guía para el correcto lavado de manos, se sugiere colocar un rótulo como el que se muestra en la Figura 5.12, donde se indique los pasos y la importancia del correcto lavado de manos.

Cuadro 5.11

Programa de saneamiento en Pana Vieja S.A.


	Programa de saneamiento en Pana Vieja S.A.				Versión #1	
	Área	Tratamiento	Insumo	Frecuencia	Responsable	Estatus
Fecha: _____						
Verificado por: _____						

Figura 5.12

Afiche de lavado de manos.



Fuente: tomado de Hospital Victoria Eugenia, sf.

5.6.4. Estandarizar (Seiketsu)

Esta fase de las 5S consiste en estandarizar los procedimientos con el fin de mantener a lo largo del tiempo lo establecido en las tres primeras S (seleccionar, ordenar y limpiar). Para ello se recomienda que Pana Vieja S.A. tome en cuenta las siguientes medidas:

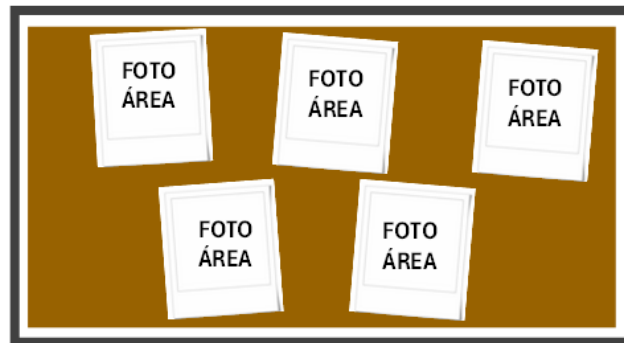
- Buscar talleres que eduquen sobre el impacto de la limpieza y orden en la seguridad y calidad de los productos.
- Crear un programa de limpieza diario para garantizar que se completen estas tareas.
- Asignar algunas tareas de limpieza a cada persona en su respectiva área de trabajo para fortalecer el hábito de orden y limpieza y a la vez mejorar la productividad de los empleados.
- Implementar incentivos o reconocimientos a todos por los resultados del proceso y brindar retroalimentación.
- Utilizar señalizaciones o fotografías en una pizarra como la que se muestra en la Figura

5.13 para ilustrar cómo debe mantenerse cada área de trabajo en cuanto a orden y limpieza, de manera que sirva también como recordatorio constante para el equipo.

- Realizar auditorías de limpieza sorpresa para asegurar la limpieza y orden en cada área.

Figura 5.13

Pizarra de fotos.



5.6.5. Autodisciplinarse (Shitsuke)

El objetivo de esta última S es construir hábitos en los empleados y evitar que se rompan los procedimientos de orden y limpieza definidos en las fases anteriores. En este punto la autodisciplina, el autocontrol y el respeto a sí mismo y a los demás colaboradores, son fundamentales para poder disfrutar de todos los beneficios que ofrece la metodología de las 5S. Además, es muy importante establecer valores y normas; así como, mantener una excelente comunicación que permita alcanzar y conservar las metas establecidas con el paso del tiempo.

5.7. Propuesta de Mejora de la Distribución de Planta

Los puntos de mejora en este aspecto están relacionados con una excelente distribución de mesas, actualmente estas se encuentran condicionadas para cualesquiera grupos de personas desde un solo clientes hasta una familia con diez personas. En el salón A se tiene 51 mesas las cuales están ajustadas para una, dos, tres, cuatro y hasta diez personas, en el caso del salón B cuenta con 15 mesas ajustadas para parejas o bien grupos de tres, cuatro y seis personas.

Se observa un flujo eficiente en cuanto a la cercanía y privacidad de las áreas de salones,

producción y cocina, lo cual facilita el flujo eficiente de los saloneos y reduce la posibilidad de que los clientes vean directamente la cocina y hace que la experiencia del cliente sea más satisfactoria en cuanto a factores de limpieza y comodidad. Además, se cuenta con un área en salón A que funciona solo para preparación de bebidas naturales y café, la disposición de esta área ayuda a la descongestión el flujo de trabajo en cocina.

La zona de espera es amplia y cómoda, se tiene dispuesta una banca y el espacio es amplio para los clientes antes de ingresar a salones. El punto de cajas en salón A está ubicado en un punto estratégico cerca de las mesas antes de la salida, lo cual facilita al cliente el pago sin obstruir el flujo de los clientes que están entrando o esperando. En el caso del salón B, está dentro del pasillo del área de panadería, se podría pensar en pasarlo al área de salón B directamente o acondicionarlo para que también por tema de incentivar la venta de panadería cuando el cliente termina de comer, tal vez se le antoje comprar algo adicional.

La separación de funciones es otro aspecto para resaltar del negocio, ya que se tiene áreas exclusivas para funciones de trabajo como preparación de insumos hacia la cocina, la limpieza y la desinfección de utensilios y el área de runner, lo que sugiere que existe un grado de especialización entre áreas.

El acceso al área de parqueo es otro punto de fortaleza del negocio, porque está estratégicamente ubicado al lado del restaurante, lo cual es atractivo para los clientes, la capacidad del parqueo es para 19 vehículos aproximadamente.

Además, el área de Uber se encuentra separada de todas las áreas, está ubicada en la parte delantera del negocio, indica que hay una consideración para el servicio de entrega, lo que puede ayudar a aumentar la eficiencia de este servicio.

En el tema de la experiencia del cliente, la infraestructura de los salones y los baños es ejemplar, las áreas verdes en la entrada y los espacios de salón son agradables estéticamente y pueden contribuir a una buena impresión de los clientes.

5.7.1. Aspectos de Mejora en la Distribución

Algunos de los puntos de mejora que se encontraron con respecto a la distribución fueron los siguientes

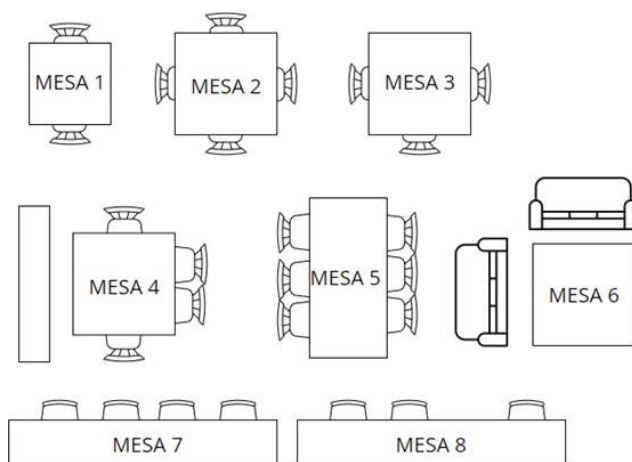
- **Áreas demarcadas:** se propone que cada área sea identificada con rótulos (ver Figura 5.14) para facilitar las inspecciones de salud y seguridad, además de mejorar el flujo de trabajo

sin necesidad de describir su ubicación, lo cual reduce los errores y agiliza el servicio.

- **Mejora la experiencia del cliente:** si el consumidor puede identificar la mesa; ya sea, para solicitar algo en salón o realizar una reserva, se podría mejorar su experiencia e incluso facilitar su localización en caso de una emergencia.
- **Análisis de datos:** si el restaurante tiene enumeradas y mapeadas las mesas en el sistema, se puede realizar un análisis de datos para entender de una mejor forma las preferencias de los clientes, los tiempos de espera, estadísticas de las mesas que más venden, entre otros. Esta información es clave para optimizar temas operativos, de servicio y la disposición del mobiliario según el comportamiento de la demanda.

Figura 5.15

Ejemplo de enumeración de las mesas en los salones de Pana Vieja S.A.



- **Organizar la caja del salón B:** a finales del año 2023, se añadió un salón adicional (salón B) al local; sin embargo, aún no se tiene definido una zona específica para el área de cajas; actualmente, los datáfonos y la computadora están ubicados en una mesa provisional en el pasillo de la panadería (*front*), tal y como se observa en la Figura 5.16.

Por ello, se propone que se acondicione el espacio de pago de manera definitiva, ya sea propiamente en el salón B, o bien en el sitio que estableció temporalmente; pues, este parece ser un punto estratégico para el negocio al estar cerca del área de panadería, lo cual puede incentivar la compra de productos en este otro sector.

Figura 5.16

Área provisional de cajas en el salón B de Pana Vieja S.A.



- **Uso de espacio en producción:** cuando se realizó el trabajo de campo se encontró un espacio dentro del área de producción de panadería que aún no se está utilizando; por lo que se recomienda hacer uso de este sector ya sea para la preparación y decoración de los pasteles o como bodega de insumos; pues, actualmente el espacio que se tiene para el almacenamiento de materias primas no tiene acceso restringido y además es pequeño.
- **Depósitos de residuos:** según los criterios establecidos en las BPM, los basureros deben estar alejados de los espacios de preparación de alimentos y tapados; por lo que se recomienda hacer una relocalización y cambio de los depósitos actuales por unos como los que se muestran en la Figura 5.17, si es que estos carecen de tapas.

Figura 5.17

Basurero propuesto para utilizar en las áreas internas de Pana Vieja S.A.



Fuente: tomado de Tramontina Store, 2024.

- **Espacio en área de lavado de utensilios:** se identificó que el espacio en el área de limpieza es angosto (ver Figura 5.18); por lo que se sugiere mover la mesa industrial que se encuentra contiguo al basurero hacia atrás para que la persona esté más cómoda al realizar sus funciones, ya que según el Reglamento de Construcciones (2018), “*por cada persona trabajadora, la superficie mínima debe ser de 2,00 m² libres, y el volumen mínimo de 6,00 m³ libres*”.

Figura 5.18

Área de lavado de los utensilios de cocina en Pana Vieja S.A.



- **Espacio de oficina:** actualmente no se tiene definido un área para la oficina de la gerente de operaciones; por lo que, es prioritario destinar un sector para ello que esté aislado del ruido, del tráfico del restaurante y la panadería para que se pueda trabajar sin interrupciones. Además, se recomienda valorar la posibilidad de invertir en un mobiliario ergonómico; pues, el actual no cumple con estas características.

5.8. Presupuesto de las Estrategias

En el Cuadro 5.12, se muestran los costos aproximados de cada una de las estrategias planteadas en las secciones anteriores para optimizar las diversas áreas en estudio de la empresa Pana Vieja S.A.

Cuadro 5.12

Presupuesto de las estrategias propuestas para la empresa Pana Vieja S.A.

Estrategia	Táctica	Acción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Reducir la tasa de rotación a menos de 18 %	-Lograr una tasa de rotación del 18 % o menos para el próximo trimestre.	Establecer estrategia de retención hacia el personal.	N/A	N/A	N/A
	-Realizar encuestas de satisfacción laboral y obtener una puntuación promedio de satisfacción del personal de al	Realizar encuesta a través de SurveyMonkey.	1	50 USD	50 USD

	menos 8 sobre 10.				
	-Implementar al menos tres iniciativas de retención del personal basadas en los comentarios recopilados en las encuestas de satisfacción laboral.	Establecer indicadores y accionables a partir de <i>feedback</i> .	N/A	N/A	N/A
Contar con políticas y procedimientos de recursos humanos para los aspectos críticos del negocio	-Desarrollar y documentar al menos cinco políticas de recursos humanos clave para la empresa.	Desarrollar políticas.	N/A	N/A	N/A
	-Implementar y comunicar las nuevas políticas a todos los empleados.	Realizar plan de capacitación y comunicación.	N/A	N/A	N/A
	-Realizar al menos dos sesiones de capacitación para la Gerencia y líderes	Realizar capacitación.	N/A	N/A	N/A

	de las áreas sobre la implementación de las nuevas políticas y procedimientos.				
Contar con un plan anual de formación del personal	-Desarrollar un plan de formación anual que incluya al menos cinco programas de capacitación relevante para las necesidades de la empresa y del personal.	Identificar brechas de aprendizaje y plan de acción.	N/A	N/A	N/A
	-Implementar al menos dos programas de capacitación en el primer semestre del año.	Identificar plataformas de capacitación en línea (se sugiere LinkedIn Learning).	Según necesidad	50 USD P/P	50 USD P/P
	-Obtener una calificación promedio de satisfacción de los empleados con los programas de capacitación de al menos 8 sobre 10.	Medir resultados objetivos a partir de encuesta.	N/A	N/A	N/A

Mejorar los márgenes de utilidad a través de una estrategia de precios basada en el valor percibido por los clientes	-Aumentar el margen de utilidad en un 7.5 % en el próximo trimestre mediante la implementación de una estrategia de precios.	Identificar oportunidades de aumento de precios y de mejoras operativas.	N/A	N/A	N/A
	-Obtener una puntuación promedio de satisfacción del cliente de al menos 9 sobre 10 en encuestas de satisfacción de precios.	Imprimir habladores asociados a un sistema de recolección de datos. Se puede dar regalías por brindar los datos. Datos de inversión se basan en: Impresión de habladores.	1	250 USD	250 USD
	-Introducir al menos tres nuevas estrategias de precios que reflejen el valor percibido por los clientes y la calidad de los productos	Desarrollar, implementar y medir estrategias de precios.	N/A	N/A	N/A

	ofrecidos.				
Aumentar la fidelización de clientes mediante la implementación de estrategias de retención efectivas	-Aumentar la tasa de retención de clientes en un 15 % en el próximo trimestre.	Medir resultados del sistema de retención de personal.	N/A	N/A	N/A
	-Obtener una puntuación promedio de satisfacción del cliente de al menos 9 sobre 10 en encuestas de satisfacción de clientes leales.	Medir resultado de las encuestas.	N/A	N/A	N/A
	-Implementar al menos dos programas de fidelización de clientes nuevos en el próximo semestre.	Desarrollar sistema de recolección de datos y de correlación de visitas con sistema de acumulación de beneficios.	1	350 USD	350USD
Revitalizar la imagen de la panadería y su “front” para atraer a nuevos clientes y mejorar la experiencia de los clientes	-Alcanzar un NPS de 9 en encuestas de satisfacción de clientes, ya que el actual está en 8.4 (Cortés et al., 2023).	Medir resultado de las encuestas.	N/A	N/A	N/A
	-Aumentar en un	Medir resultado	N/A	N/A	N/A

existentes	15 % el tráfico de clientes de panadería en el primer mes después de la implementación del cambio de imagen.	de tránsito de clientes.			
	-Obtener al menos tres reseñas positivas en redes sociales y sitios de reseñas en línea dentro de los primeros dos meses después del cambio de imagen.	Medir resultado de tránsito de clientes.	N/A	N/A	N/A
Incentivar el orden y la limpieza en las áreas		Colocar ganchos para pared en el área de casilleros para evitar que pongan los abrigos en las áreas de almacenamientos de los alimentos.	40	10 USD	400 USD
		Colocar un escurreplatos adicional en el área	1	54 USD	54 USD

		de lavado y desinfección para facilitar el secado y almacenamiento de los utensilios.			
		Adquirir un carrito para colocar los utensilios ya lavados.	2	178 USD	356 USD
		Colocar un estante colgante para almacenar utensilios que se usan con más frecuencia en el área de cocina.	1	39 USD	39 USD
		Colocar un organizador para colgar la escoba, la pala y el limpiador de pisos.	1	62 USD	62 USD
		Utilizar alfombras Antideslizantes para facilitar la limpieza y evitar propagación de plagas.	4	66 USD	264 USD
		Colocar un rótulo para el lavado de manos.	N/A	N/A	N/A

		Definir la zona para ubicar los insumos de recién ingreso con el fin de evitar que las cestas de refrescos, sacos de granos y harinas y verduras tengan contacto con el suelo.	N/A	N/A	N/A
		Organizar los productos siguiendo el procedimiento PEPS en las áreas de insumos secos, congelado, refrigeración y limpieza.	N/A	N/A	N/A
		Utilizar la metodología 5S para organizar y mantener el orden de las herramientas de trabajo e insumos en general.	N/A	N/A	N/A
		Mantener un programa riguroso de limpieza para asegurar que se	N/A	N/A	N/A

		eliminen patógenos y bacterias que puedan causar enfermedades transmitidas por alimentos.			
Mejoras en señalización e inmobiliario		Utilizar señalizaciones o fotografías para ilustrar cómo debe mantenerse cada área de trabajo.	N/A	N/A	N/A
		Enumerar las mesas.	N/A	N/A	N/A
		Reemplazar los basureros actuales, ya que no tienen tapa como lo establecen las BPM.	2	22 USD	44 USD
		Adquirir escritorio para oficina.	1	200 USD	200 USD
		Adquirir silla para oficina.	1	230 USD	230 USD
		Adquirir archivero para oficina.	1	70 USD	70 USD

Capítulo 6

Conclusiones

De conformidad con el análisis de la situación actual, los estudios realizados con anterioridad a la empresa, el análisis del entorno, de la competencia y de los objetivos, se concluye lo siguiente:

6.0.1. Área de Talento Humano

- La empresa carece de políticas y procesos claros en la gestión del talento humano, lo cual limita su capacidad para atraer y retener al personal adecuado.
- Existe una falta de un manual de puestos que consolide las responsabilidades y funciones de cada rol, generando ambigüedad en las tareas y disminuyendo la eficiencia del equipo.
- La rotación de personal es elevada debido a la ausencia de estrategias efectivas de reclutamiento, selección y retención, lo que impacta negativamente en la continuidad y calidad del servicio.
- La falta de un sistema de evaluación de desempeño afecta la motivación y productividad del personal. Implementar un sistema estandarizado de evaluación contribuirá a establecer objetivos claros, reconocer logros y definir oportunidades de mejora.
- La ausencia de un plan de capacitación limita el desarrollo de competencias y habilidades del personal. Diseñar un programa de formación continua permitirá a los empleados crecer profesionalmente, lo que impactará positivamente en la calidad del servicio ofrecido.
- Una planificación inadecuada en la gestión del talento humano puede resultar en una sobrecarga de trabajo y desmotivación del personal. Para abordar estos problemas, es importante desarrollar un plan de recursos humanos que garantice una distribución equitativa de las tareas y una contratación estratégica basada

en las necesidades operativas de la organización.

6.0.2. Área de Mercadeo

- No existen mecanismos efectivos para registrar y dar seguimiento a las necesidades y preferencias del cliente, lo cual afecta la fidelización y captación de nuevos clientes.
- La empresa no cuenta con un sistema de retroalimentación de clientes, limitando su capacidad para realizar mejoras basadas en la experiencia del usuario.
- La inexistencia de un programa de fidelización de clientes limita la creación de una base de clientes leales. Diseñar estrategias de fidelización, como descuentos por recompra o programas de puntos, puede aumentar la recurrencia de las visitas y el volumen de ventas.
- La presencia digital limitada y la escasa participación en eventos pueden restringir el alcance del mercado. Invertir en estrategias de mercadeo digital, como el aprovechamiento de redes sociales y la implementación de campañas publicitarias en línea, puede aumentar significativamente la visibilidad y el posicionamiento de la marca.
- La falta de alianzas estratégicas con otras empresas reduce las oportunidades de expansión y sinergias comerciales. Identificar y establecer colaboraciones con negocios complementarios puede aumentar la exposición y atraer a nuevos segmentos de clientes.
- La limitada diferenciación de la propuesta de valor frente a la competencia puede afectar la competitividad de la empresa. Es crucial redefinir la propuesta de valor enfatizando los aspectos únicos del servicio y la calidad de los productos, diferenciándose claramente de la competencia local.

6.0.3. Área de Operaciones

- La falta de control y optimización de los procesos operativos genera ineficiencias y pérdidas de recursos. Implementar la metodología de las 5S ayudará a mejorar la organización del espacio de trabajo, reducir el desperdicio y aumentar la productividad.
- La ausencia de buenas prácticas de manufactura (BPM) compromete la calidad de los productos y la seguridad alimentaria. Es crucial seguir las normativas BPM para garantizar un ambiente de trabajo seguro y productos de calidad, lo que también incrementará la confianza de los clientes.
- La gestión ineficiente del inventario y los suministros aumenta los costos operativos. Es crucial desarrollar un sistema de gestión de inventarios que optimice las compras y el almacenamiento, evitando pérdidas por caducidad o falta de insumos.
- La ausencia de un programa de mantenimiento preventivo incrementa los costos de reparación y afecta la continuidad de las operaciones. Establecer un plan de mantenimiento regular prolongará la vida útil de los equipos, minimizando interrupciones y gastos imprevistos.
- La desorganización en el almacenamiento y disposición de utensilios y equipos puede generar accidentes y reducir la eficiencia. Reorganizar el espacio utilizando métodos de etiquetado y clasificación mejorará la seguridad y facilitará el flujo de trabajo.

6.0.4. Otros aspectos de la empresa

- La falta de un enfoque estratégico integrado entre las áreas de talento humano, mercadeo y operaciones limita la capacidad de la empresa para alcanzar un crecimiento sostenible. Es crucial desarrollar un plan estratégico global que alinee todas las funciones hacia objetivos comunes de expansión y competitividad.

- La implementación de un sistema de indicadores de gestión permitirá evaluar el progreso de las estrategias en tiempo real y realizar ajustes necesarios. Este sistema debe estar vinculado a objetivos claros y medibles en todas las áreas funcionales.
- La cultura organizacional necesita fortalecerse mediante iniciativas de formación y desarrollo que promuevan un ambiente de trabajo inclusivo y orientado al aprendizaje. Esto aumentará la motivación del personal y mejorará la calidad del servicio al cliente.
- Diversificar las fuentes de ingresos mediante la creación de nuevas líneas de productos o servicios es esencial para responder a las demandas del mercado y reducir la dependencia de un solo segmento, explorando nuevas oportunidades de mercado basadas en tendencias emergentes.
- Es necesario mejorar la eficiencia operativa mediante la adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales que faciliten la gestión de recursos y la comunicación interna. Esto contribuirá a una mayor agilidad en la toma de decisiones y a un mejor desempeño general de la empresa.

6.0.5. Generales

- El objetivo general de esta investigación, que consistió en formular un plan estratégico integral para optimizar las áreas de gestión de talento humano, mercadeo y operaciones en la empresa Pana Vieja S.A., ha sido alcanzado con éxito mediante un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, el entorno de mercado y la evaluación interna de sus procesos críticos. La propuesta de estrategias y acciones específicas para cada una de estas áreas, basada en un diagnóstico detallado, proporciona un marco sólido para mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la competitividad y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo. La implementación de las recomendaciones elaboradas permitirá a Pana Vieja S.A. alinear sus recursos y capacidades con las

oportunidades del mercado, respondiendo de manera efectiva a los desafíos y necesidades detectados.

- En relación con el objetivo de diagnosticar la situación actual de las áreas de talento humano, mercadeo y operaciones de la empresa, se concretó un diagnóstico detallado realizado en esta investigación ha identificado claramente las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en las áreas clave de la empresa. Se ha determinado que existen importantes oportunidades de mejora en la gestión del talento humano, en las estrategias de mercadeo y en la eficiencia operativa. La identificación de estos factores ha proporcionado la base para el desarrollo de estrategias específicas y recomendaciones concretas que buscan fortalecer cada área funcional.
- En cuanto al propósito de proponer un plan estratégico para mejorar la gestión de talento humano, se logró la proposición de un plan estratégico que incluye la creación de un manual de puestos, el establecimiento de un sistema de evaluación de desempeño, la implementación de políticas de bienestar y retención, y la formulación de un plan de capacitación y desarrollo profesional. Estas acciones están orientadas a optimizar la atracción, retención y motivación del personal, con el fin de reducir la rotación, mejorar el ambiente laboral y aumentar la productividad.
- Sobre el objetivo de diseñar estrategias de mercadeo para aumentar la captación y fidelización de clientes, se incluyeron propuestas que se centran en la creación de un sistema de retroalimentación del cliente, el desarrollo de programas de fidelización, la expansión de la presencia digital y la búsqueda de alianzas estratégicas. Estas medidas están diseñadas para mejorar la experiencia del cliente, incrementar la lealtad y ampliar la base de clientes, lo cual contribuirá al crecimiento de los ingresos y al fortalecimiento de la marca en el mercado local y regional.
- Respecto al objetivo de optimizar los procesos operativos para aumentar la eficiencia y reducir costos, este se abordó mediante la recomendación de implementar la metodología de las 5S, la adopción de buenas prácticas de

manufactura (BPM), y el establecimiento de un sistema de gestión de inventarios y un programa de mantenimiento preventivo. Estas acciones buscan minimizar el desperdicio, asegurar la calidad del producto y del servicio, y mejorar la seguridad y organización en las áreas de trabajo, resultando en una mayor eficiencia operativa y una reducción de costos.

- Finalmente, para establecer mecanismos de monitoreo y evaluación del plan estratégico, se desarrollaron indicadores de gestión y sistemas de control para monitorear y evaluar la implementación del plan estratégico en cada área. Estos mecanismos permitirán a la empresa medir el progreso de las estrategias, identificar áreas de mejora y realizar ajustes oportunos, asegurando así que las acciones propuestas generen los resultados esperados y contribuyan al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Capítulo 7

Recomendaciones

De conformidad con el análisis de la situación actual, los estudios realizados con anterioridad a la empresa, el análisis del entorno, de la competencia y de los objetivos, se recomienda lo siguiente:

7.0.1. Área de Talento Humano

- Documentar las políticas y procedimientos de la empresa en la áreas críticas identificadas como focales para alcanzar sus metas: horarios y turnos; comportamiento en el lugar de trabajo: vestimenta, higiene e inocuidad; capacitación del personal; evaluación del desempeño: criterios de evaluación, metas, resultados para desarrollo, reconocimiento o acciones correctivas, compensaciones y beneficios; uso de tecnología: uso de tecnología en la jornada y privacidad de la información, reclutamiento y selección y código de ética y atención al cliente. Se adjunta una propuesta de las anteriores políticas.
- Mantener los archivos y datos de los empleados, actualizados y accesibles en un sistema que permita analizar los datos de manera eficiente y tomar decisiones a partir ellos. Para ello, se puede seleccionar una plataforma de paga de manejo de expedientes y datos de los trabajadores tales como: Qupos (Qupos, 2024) o CBS (Cloud Business Solutions, 2024) que brinde información sobre acciones de personal, empleados, tipos de jornada, planillas, cargos o deducciones, control de vacaciones, entre otros, o un sistema sencillo de procesamiento de datos como Excel.
- Formalizar un manual de puestos en que se consolide la información de roles, funciones, así como las tareas que un empleado debe ser capaz de realizar, las labores de auditoría, control interno y su evaluación, así como las responsabilidades, de manera más eficaz, por fallas en las tareas.

- Implementar la estrategia de selección, reclutamiento y retención de personal con atención en los resultados claves dirigidos a reducir la tasa de rotación, aumentar la satisfacción de los trabajadores y ejercer acciones a partir del aprendizaje de los motivos de rotación por los trabajadores por área.
- Disponer de un plan anual de inducción, formación y desarrollo, con enfoque en los resultados clave que son el desarrollo del plan anual de capacitación y lograr la satisfacción de los objetivos de aprendizaje planteados por la Gerencia de la empresa.
- Fijar una periodicidad y sistema estandarizado de evaluación de desempeño para los trabajadores.

7.0.2. Área de Mercadeo

- Aplicar la matriz de recomendaciones del presente Trabajo Final de Investigación aplicada, así como otros de relevancia, priorizar cada aspecto y asignar un indicador clave, un rubro de progreso y una clasificación de prioridad. En el Apéndice A12 se detalla la matriz de seguimiento.
- Desarrollar un sistema de recolección de retroalimentación y datos de los clientes a efectos de contar con la información precisa de los consumidores, tendencias y datos relevantes para la toma de decisiones.
- Medir los esfuerzos de mercadeo en pruebas de productos o sensibilidad de los clientes al precio, de manera que se conozca la realidad del mercado con información fidedigna.
- Generar programas de fidelización que aumente el retorno de los clientes y permita conocer las tendencias de consumo de los clientes habituales.
- Ocasionar eventos dispuestos a la atracción de nuevos clientes y habituales a espacios específicos dirigidos al público meta. Se recomienda utilizar los *buyer* persona con el fin de crear actividades dirigidas a las características particulares de los segmentos de interés.
- Identificar posibles empresas interesadas en generar alianzas para que sus empleados puedan tener espacios reservados, descuentos o actividades especiales en el restaurante.

- Establecer los objetivos claros del rediseño del *front* y las métricas de éxito de la remodelación alineadas a la marca con el fin de conocer la aceptación del público y tomar decisiones oportunas.
- Crear una estrategia clara y alineada a la identidad visual de la empresa con el fin de contar con una coherencia de marca y una mejora en la percepción de la clientela, que incluya la capacitación del personal sobre los nuevos aspectos y su impacto en la experiencia del consumidor.
- Evaluar nuevos negocios y las métricas de éxito para el negocio de venta de productos de panadería a otros restaurantes y supermercados, con el fin de contar con claridad sobre el retorno de la inversión y el éxito del emprendimiento interno de la empresa.
- Utilizar el *buyer* persona para generar propuestas específicas a los consumidores y poder generar mejor tasa de conversión de los clientes.
- Aprovechar tendencias del mercado dirigidas a crear experiencias en torno a alimentos y estilos de vida saludable.
- Valorar nuevas oportunidades de negocio como son el *catering service* o distribución de alimentos para eventos.
- Comprobar posibles alianzas o recursos externos para la habilitación de espacios de parqueo para los clientes.

7.0.3. Área de Operaciones

- Establecer un programa de mantenimiento preventivo, debido a que la empresa carece de una herramienta donde se incluya el inventario de los equipos, la programación del mantenimiento, el detalle de la inspección, la persona responsable, el tipo de equipo y las observaciones generales. La implementación de este programa ayudará a prevenir fallos y alargar la vida de las máquinas.
- Aplicar la metodología de las 5S, dado que se encontró muchos aspectos a mejorar relacionados con la gestión de almacenamiento de las herramientas de trabajo, insumos y materias primas, la señalización y el flujo de trabajo; así como la falta de hábitos de organización y limpieza en la empresa. Por lo que se recomienda valorar el significado

e impacto de esta metodología dentro de los procesos para mejorar la eficiencia, seguridad y la higiene en las áreas de trabajo.

- Evaluar la distribución en general con los puntos de mejora propuestos y valorar la posibilidad de una redistribución en algunos espacios particularmente del área de cocina, donde la capacidad es muy reducida; así como revisar que los extintores contra incendios y las salidas de emergencias estén libres de obstrucciones.
- Mejorar la gestión de los residuos sólidos y el reciclaje dentro de la organización; pues, a pesar de que la empresa genera diariamente grandes cantidades de residuos como: botellas plásticas, actualmente carece de depósitos para su respectiva clasificación y posteriormente entrega a un centro de acopio.
- Sustituir los basureros de las áreas internas por depósitos con tapa y reubicarlos lejos de las zonas de preparación de alimentos.
- Revisar que se cumplan todos los pasos del método PEPS en cuanto al control de materias primas; puesto que, el tema de la clasificación y orden de los insumos es un tema crítico. También, se recomienda valorar la posibilidad de tener una bodega exclusiva de materias primas que cuente con acceso restringido para evitar un inadecuado manejo de estas.

Bibliografía

Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Amazon (2024a). 20PCS Wall Hooks for hanging, Metal Wall Hooks for Coats, Coat hooks for Wall, Heavy Duty Single Prong Wall Hooks With 40 Pieces Screws for Hanging CoatsTowel-BackpackHat, Dog LeashesCoffee Mug. https://www.amazon.com/ganchos-abrigos-resistentes-tornillos-toallas/dp/B0C6GVWGL1/ref=lp_3744281_1_8?pf_rd_p=53d84f87-8073-4df1-9740-1bf3fa798149&pf_rd_r=Y80DCDV2FWNYQC128WXW&sbo=RZvf%2F%2FHxDF%2BO5021pAnSA%3D%3D&th=1.

Amazon (2024b). Floor Mounted Hanging Broom Mop Holder,Movable Commercial Mop Rack,Cleaning Supplies Organizer,Garden Tool Storage,Mop Drain Rack,Umbrella Stand,for Garage,Schools,Factories,Hospitals (Size : 5 slots). <https://www.amazon.com/-/es/trapeador-organizador-suministros-almacenamiento-herramientas/dp/B0BYVW913N>.

Amazon (2024c). OROPY Estante de almacenamiento para ollas de 23 pulgadas con rieles colgantes de 2 niveles, 12 ganchos en S incluidos, ideal para sartenes, utensilios, utensilios de cocina, color negro vegetal. https://www.amazon.com/-/es/almacenamiento-pulgadas-colgantes-incluidos-utensilios/dp/B07NSRN1WN/ref=pd_day0_d_scc1_1_2/132-1379919-3441908?pd_rd_w=lkpBZ&content-id=amzn1.sym.93b79d61-3ac2-4c6e-a810-43d3e837e910&pf_rd_p=93b79d61-3ac2-4c6e-a810-43d3e837e910&pf_rd_r=HD03ZYWZ4ZSB69T7E12J&pd_rd_wg=RFY9C&pd_rd_r=ab174844-68dc-4d25-8ab7-8cb310a369d2&pd_rd_i=B07NSRN1WN&th=1.

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza (2019). Cadena de valor. <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>.

Arbache, J., Loría, L., Lücke, R., Mulder, N., & Patiño, I. (2015). *El aporte de los servicios al desempeño del sector industrial en Costa Rica*. Serie aportes para el análisis del desarrollo humano, volumen 14. San José, Costa Rica.

Ávila, J. (2004). *Introducción a la Economía*. México: Plaza y Valdés S.A.,3ra edición.

Áñez, J (s.f.). Cadena de Valor: Definición, Estructura, Ventajas y Ejemplo.

CadenadeValor:DefiniciÃn,Estructura,VentajasyEjemplo.

Balanced Scorecard Institute (s.f). Strategic Planning Basics: ¿What is strategic planning?
<https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics/#:~:text=Strategic%20planning%20is%20an%20organizational,assess%20and%20adjust%20the%20organization's>.

Banco Central de Costa Rica (2023). Informe mensual de coyuntura económica.
https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocPoliticaMonetariaInflacin/IMCE_noviembre_2023.pdf.

Beames, C. (2016). *Identifying Critical Roles, Easier Said Than Done!* Australia.

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. *Harvard Business Review*. <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-hr-scorecard-linking-people-strategy-and-performance>.

Benavides, D. (2008). Análisis de la cultura organizacional y propuesta de estandarización de procesos de acuerdo con la norma ISO 9001-2000 para la empresa G.G.A. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica, Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15355/Darwin%20Benavdes%202008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Berinato, S. (2014). A Framework for Understanding VUCA.

Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century>.

Carbone Store (2024). Carritos de transporte. <https://carbonestore.cr/collection/s/carritos-de-transporte>.

Casa Vieja (2024). Publicaciones. <https://www.instagram.com/casaviejacr/?hl=es>.

Chaves, G. (2013). Propuesta de un Sistema para la Selección, Capacitación y Evaluación de la Fuerza de Ventas del Laboratorio Sanofi Pasteur. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica, Costa Rica. <https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15784/TFG%20GJCU-PÃAGINAS%20PRELIMINARES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill, 5a edición. Chiavenato, I. (2016). *Planificación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: McGrawHill,

3ra edición. <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>.

Cloud Business Solutions (2024). Servicios. <https://cbs.co.cr/soluciones/>.

Cortés, A., Del Vecchio, C., Lépiz, M., Montero, D., Solís, B., & Zúñiga, J. (2023). Propuesta de un plan de mercadeo para la empresa Casa Vieja en la Gran Área Metropolitana en el año 2023. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación, 5a edición. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>.

Diagramaweb (2024). Simbología de diagrama de proceso. <https://diagramaweb.com/simbologia-de-diagrama-de-proceso-2/>.

Doerr, J. (2018). *Measure what matters : how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs* . Portfolio/Penguin.

Erak, A. (2007). Propuesta estratégica para mejorar el desempeño del equipo de trabajo en la División de Dole Fresh Vegetables del Departamento de Cuentas por Pagar de Dole Shared Services, Ltda. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica, Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27853/27853.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.

Fernández, E. (2011). Dura pelea por clientes de comidas rápidas. http://aldia.cr/ad_ee/2011/febrero/06/nacionales2673445.html.

Giacomín (2023). Conoce nuestro menú digital. <https://www.giacominer.com/menu-digital>.

Globe (2024). Cres Cor 207-UA-12-AC Roll-In Refrigerator Rack - 12 Universal Slides. <https://hospitalveugenia.com/blog/consejos-de-salud/importancia-del-lavado-de-manos-higiene-de-manos-quirurgico-dia-mundial/>.

González, X. (2019). Diagrama de flujo y su relación con la vida cotidiana. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14847/1/E-4389_GONZALEZ%20ESPINOZA%20JENNIFFER%20XIOMARA.pdf.

Gutiérrez, D., Arredondo, J., Coronado, J., & Méndez, O. (2012). *Estrategias Empresariales*. Innovación Editorial Lagares de México, 1a edición.

Gutiérrez, D., Coronado, J., Arredondo, J., & Méndez, O. (2013). *Estrategias*

empresariales. Lagares de México S.A., 2a ed.

Heizer, J. & Render, B. (2016). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación. Hospital Victoria Eugenia (s.f.). Importancia del lavado de manos. Lavado de manos quirúrgico. <https://hospitalveugenia.com/blog/consejos-de-salud/importancia-del-lavado-de-manos-higiene-de-manos-quirurgico-dia-mundial/>.

Instituto Consorcio Clavijero (s.f). *Ejecución y Evaluación de la Estrategia*. México.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA] (2018). *Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Estadística y Censo (2018). *Cuadro 3 Costa Rica: Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según provincia, cantón, distrito y sexo*. INEC, San José, Costa Rica.

Jiménez, E. (2006). Propuesta de un sistema de contratación y remuneración para los profesores de posgrado. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica, Costa Rica. <https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15581/15581.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.

Kennedy, R., Jamison, E., Simpson, J., Kumar, P., Kemp, A., Awate, K., & Manning, K. (2020). *Strategic Managements*. Pamplin College of Business in association with Virginia Tech Publishing, first edition.

Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2014). *Marketing*. McGraw-Hill Interamericana de España, 11a edición.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación, 11a edición.

La Fortina (2024). Publicaciones.[Página de Facebook]. https://www.facebook.com/lafortinacr/?locale=es_LA.

La Nación (2022). Casa Vieja: Armonía con lo moderno. Recuperado de: <https://www.nacion.com/sabores/casa-vieja-armonia-con-lo-moderno/JHZUXRDERNCYZMMDNT6EOENXD4/story/>.

La Tertulia por Prana (2024). Publicaciones. [Página de Facebook]. https://m.facebook.com/people/La-Tertulia-por-Prana/100066646130817/?locale=es_LA.

Laoyan, S. (2023). Qué es el principio de Pareto o la regla 80/20. <https://asana.com/es/resources/pareto-principle-80-20-rule>.

Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A leadership fable*. Jossey Bass, first edition. Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. Mexico: Pearson Educación, 6a edición.

Lundy, J. (2007). *Effective Industrial Management*. The Macmillan Company, first edition.

McDonalds (2023). Productos: McCafé. <https://www.mcdonalds.co.cr/productos/mc-cafe>.

Mckeown, M. (2016). *The Strategy Book: How to think and act strategically to deliver outstanding results*. FT Press, 2nd edition.

McKinsey & Company (2018). Cómo diseñar una estrategia de talento exitosa.

Menguzzato, M. & Renau, J. (1995). Estrategias de empresa y teoría de los costes de transacción. *Información Comercial Española*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=12063>.

Merlo, E., Reinoso, N., Rubino, M., & Ruggeri, Y. (2013). Los costos y la toma de decisiones - Aplicación práctica a una pequeña empresa. Universidad Nacional de Cuyo. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5240/merlofinal.pdf.

Mesalles, N. (2012). Lista de Restaurantes Certificados por el ICT. <https://apetitonline.com/lista-de-restaurantes-certificados-por-el-ict/>.

Monedero, J. (2006). *Empresas de Producción Social Instrumento para el Socialismo del Siglo XXI*. Caracas, Venezuela: Centro Internacional Miranda, 2a edition. <https://base.socioeco.org/docs/a3743.pdf>.

Municipalidad de San Pablo (2004). *Reglamento para licencias municipales de la Municipalidad de San Pablo*. Heredia.

Municipalidad de San Pablo de Heredia (s.f.). Anexo 1D. Lista de patentes San Pablo. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/20387/Anexo%201D%202D.%20Lista%20de%20patentes%20San%20Pablo.xlsx?sequence=1&isAllowed=y>.

Muther, R. (1970). *Distribución en planta*. Hispano Europea, 2a edición.

- Niebel, B. & Freivalds, A. (2014). *Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*. Mc Graw Hill, 12va edición.
- Pepebar (2024). Alfombra antideslizante antifatiga. <https://www.pepebar.com/4799-alfombra-antideslizante-anti-fatiga.html>.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2023). *Atlas de Desarrollo Humano Cantonal en Costa Rica 2022*. Costa Rica.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos, 7a edición.
- Pulido, H. (2020). *Calidad y Productividad*. McGraw-Hill.
- Quirós, F. (2015). *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial*. Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, España. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/38448/Ejemplar%20completo%20TESIS%20DOCTORAL%20F%20J%20Quiros%20Tomas%20Análisis%20de%20las%20tendencias%20en%20Gesti%F3n%20de%20los%20Recursos%20Humanos%20desde%20una-1.pdf;jsessionid=88E7492666F0ADED3E42DE945F7A78E?sequence=1>.
- Qupos (2024). Gestione sus recursos humanos con QUPOS RRHH. <https://qupos.com/qupos-rh>.
- Ramanathan, V. (s.f.). *Services Marketing*. Department of Management Studies.
- Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N° 8262 [N° 39295-MEIC] (2015). Costa Rica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=80601.
- Reglamento de Construcciones (2018). Costa Rica. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=53161.
- Resolución 176-2006 (COMIECOXXXVIII): Alimentos Procesados Proced. Licencia Sanitaria, Proced. Otorgar Registro Sanitario y Inscripción Sanitaria, Requisitos Importación Alimentos Procesados, Industria Alimentos Bebidas Procesados (2007). Costa Rica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=59905&nValor3=97099&strTipM=TC.

Restaurante Casona de mi Tierra (2024). Publicaciones. [Página de Facebook].: <https://www.facebook.com/casonademitierra/>.

Rojas, A. (2004). Indicadores de gestión para PROCISA (Productora de Cítricos S.A.). Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica, Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15612/15612.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.

Rojas, D. (2020). Las estrategias en la gestión del talento humano para el fortalecimiento de las competencias laborales. Fundación Universidad de América. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8393/1/96517-2020-III-GTH.pdf>.

Sabores Del Mar (2024). Publicaciones. [Página de Facebook]. <https://www.facebook.com/saboresdelmarsanpablo/>.

Salas, J. (2014). Tipos básicos de distribución de planta. *Industrial Data*. https://www.researchgate.net/publication/307181864_Tipos_basicos_de_distribucion_de_planta.

Softgrade (2024). ¿Cómo hacer un mapeo de procesos? <https://softgrade.mx/como-hacer-un-mapeo-de-procesos/>.

Solano, Y. (2024). *Patentes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia*. [Correo electrónico].

Spoon (2023). Pedir: Promociones. <https://www.spooncr.com/pedir?categoria=PROMOCIONES>.

Sravana, K. (2015). *Service Marketing*. University of Calicut.

Subway (2023). Conoce nuestro menú. <https://www.subwaycostarica.com/>.

Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., Peteraf, M., Sánchez, G., Treviño, M., & Anzola, E. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 18a edición.

Tramontina Store (2024). Basurero 100 l con ruedas negro tapa roja t-force. <https://www.tramontinastore.com.bo/articulo/19180>.

Ugalde, I. (2015). Estrategia para fortalecer el aprendizaje organizacional en el Grupo Mudanzas Mundiales. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica, Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15347/Trabajo%20final%20de%20Graduaci>

[Åñn%20Ivannia%20Ugalde.pdf?sequence=1&isAllowed=y.](#)

Umaña, D. (2015). Propuesta de gestión administrativa y del recurso humano en la empresa Maffioli Consultores S.A. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica, Costa Rica. [0C.pdf?sequence=1&isAllowed=y.](#)

Unilever Food Solutions (2023). El impacto de la rotación de personal en tu restaurante. <https://www.unileverfoodsolutions.com.mx/tendencias/knorrprofessional/calidad/rotacion-de-personal.html>.

UNITEC (2019). Políticas de Recursos Humanos. <https://uv.unitec.edu/NegociosinternacionalesADM407/pdf/S901/15/>.

Universidad del Istmo de Guatemala (2004). La industria de restaurantes <https://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2004/10952.pdf>.

Vega, P. (2007). Café para el gusto exigente. Publicidad y consumo de café en Costa Rica 1900-1930. *Revista Historia*, No. 55-56. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/historia/article/download/1761/1668/>.

Vives, R. & Herrero, G. (2012). *Operaciones y procesos en los servicios de bar y cafetería*. Madrid, España: Síntesis.

Walmart (2024). 2-Tier over the Sink Dish Drying Rack Nonslip Height Adjustable with Chopstick Holder (Double Sink) Deluxe Rustproof Dish Drainers for Kitchen Counter and Drainboard set, Compact Portable. <https://www.walmart.com/ip/Over-Sink-Dish-Drying-Rack-2-Tier-Stainless-Steel-Storage-Kitchen-Rack-32-Large-Drainer-Shelf-Adjustable-Utensil-Holder-Cup-Hanging-Set/989668357>.

Yepes, V. (2021). Diagramas de proceso de operaciones como herramienta en el estudio de métodos. Universitat Politècnica de València. <https://victoryepes.blogs.upv.es/2021/06/07/diagramas-de-proceso/>

Apéndice A

Apéndice

A.1. Cuestionario de Evaluación de las Áreas Funcionales

A.1.1. Talento Humano

1. ¿Cuántas personas trabajan en Pana Vieja S.A., y en promedio cuántos ingresos y egresado se dan anualmente?

Actualmente trabajan 41 personas y se suelen ir de 3 a 6 personas al año. Pero no se conoce un método para calcular la tasa de rotación.

2. ¿Cuáles son las razones principales para la salida de empleados?

La dinámica del sector ocasiona rotación regular del personal.

3. ¿Se gestionan las entrevistas de salida y los comentarios de los empleados?

No.

4. ¿Qué estrategias se están implementando para retener al personal clave?

No se tiene una estrategia puntual.

5. ¿Cómo se registran las fechas de inicio y fin de los contratos de los empleados?

Se mantienen registros con documentos de empleados y planillas al día.

6. ¿Cuáles son las fuentes principales de reclutamiento utilizadas por la empres

Redes sociales, INA, anuncios en lugares públicos, referencias.

7. ¿Se lleva un seguimiento de los movimientos internos y promociones de los empleados?

Sí.

8. ¿Existe un sistema para determinar los objetivos de negocio que cumple cada empleado?

No.

9. Proporcione una descripción general de los roles y funciones de las principales posiciones en la empresa.

Cocinero (restaurante)

- **Rol:** Preparar y cocinar alimentos según los estándares de la cocina del restaurante.
- **Funciones:**
 - Proponer los menús a la Gerencia y planificar las porciones.
 - Garantizar la calidad y presentación de los platos.
 - Colaborar con la planificación de nuevos platillos.
 - Mantener la higiene y seguridad en la cocina.
 - Despachar los pedidos en el un plazo menor a 20 minutos.

Atención de clientes en mostrador-*front* (panadería)

- **Rol:** Brindar atención y servicio a los clientes que visitan la panadería.
- **Funciones:**
 - Atender a los clientes en el mostrador y responder preguntas sobre productos.
 - Tomar pedidos y proporcionar información sobre precios y promociones.
 - Empaquetar y entregar productos a los clientes.
 - Mantener la limpieza y organización del área de atención al cliente.
 - Consolidar los pedidos para su facturación en el área de cajas.

Meseros (restaurante)

- **Rol:** Proporcionar un servicio de calidad a los comensales en el restaurante.
- **Funciones:**
 - Saludar y conducir a los clientes a sus mesas (entre semana).
 - Tomar pedidos y explicar el menú.
 - Servir alimentos y bebidas de manera eficiente.
 - Atender solicitudes y asegurarse de la satisfacción del cliente.
 - Brindar atención a consultas sobre facturación y pago.
 - Mantener la limpieza y presentación de las mesas.

Panaderos (panadería)

- **Rol:** Encargados de la preparación y cocción de productos de panadería.
- **Funciones:**
 - Mezclar, amasar y dar forma a la masa.
 - Operar equipos de panadería, como hornos y amasadoras.
 - Monitorear tiempos de cocción y temperaturas.
 - Decorar y presentar productos de panadería.
 - Colaborar en la creación de nuevos productos.

Limpieza (ambos)

- **Rol:** Mantener la higiene y limpieza en todas las áreas del negocio.
- **Funciones:**
 - Limpieza y desinfección de áreas de trabajo, atención al público y baños.
 - Recolección y disposición adecuada de residuos.
 - Limpieza de utensilios y equipos.
 - Comunicar sobre posibles focos de contaminación o plagas.
 - Mantenimiento de la limpieza en áreas comunes.

Proveduría (ambos)

- **Rol:** Gestionar la adquisición de insumos y materiales necesarios para la operación.
- **Funciones:**
 - Identificar y negociar con proveedores.
 - Gestionar inventarios de materias primas.
 - Coordinar la recepción y almacenamiento de productos.
 - Asegurar la calidad y cumplimiento de estándares en los productos adquiridos.

10. ¿Están claramente definidas las responsabilidades y sistema de evaluación de cada posición?

No.

11. ¿Hay actualizaciones regulares en las descripciones de trabajo para reflejar cambios en las responsabilidades?

No.

12. ¿Cómo se identifica la necesidad de intervención en el desarrollo de conocimientos y habilidades?

Según criterio de la gerencia.

13. ¿Se fomenta la participación en cursos, talleres o actividades de aprendizaje continuo?

Sí.

14. Describa los procesos utilizados para reclutar nuevos empleados.

En ocasiones se recurre a publicaciones en redes sociales como WhatsApp y facebook, pero al tener un corto alcance se han utilizado también otros medios como rótulos cerca del INA, la UNA y paradas de buses. El proceso consiste básicamente en una entrevista con el dueño y 3 días de prueba con pago, luego de este periodo se hace una valoración con el jefe de departamento y si están de acuerdo con el desempeño mostrado por parte del trabajador se le realiza a este una oferta y se firma el reglamento interno.

15. ¿Cómo se planifica y ejecuta el desarrollo y capacitación del personal?

Se analizan oportunidades de capacitación disponibles.

16. ¿Cuáles son los procedimientos para el cese de funciones y la gestión de despidos?

Se analizan casuísticamente con acompañamiento legal.

17. ¿Existe un sistema formal de evaluación de desempeño?

No.

18. ¿Cómo se establecen los objetivos y criterios de evaluación?

No se establecen.

19. ¿Cuál es el proceso para proporcionar retroalimentación y desarrollar planes de mejora?

No se realiza.

20. ¿La empresa tiene programas específicos para fomentar la diversidad e inclusión?

No. Solamente se cuenta con política de acoso.

21. ¿Existen políticas y prácticas que aseguren un ambiente de trabajo inclusivo?

No. Solamente se cuenta con política de acoso.

22. ¿Se monitorean y evalúan regularmente los programas de diversidad e inclusión?

No.

23. ¿Cuál es la misión de Pana Vieja S.A.?

Proporcionar a nuestros clientes productos de panadería frescos y de alta calidad, elaborados con ingredientes naturales y tradicionales, para satisfacer sus necesidades y deleitar sus paladares, manteniendo siempre nuestro compromiso con la excelencia y la satisfacción del

24. ¿Cuál es la visión de Pana Vieja S.A.?

Ser reconocidos como la panadería de referencia en nuestra comunidad, conocida por la calidad y autenticidad de nuestros productos, la atención al cliente excepcional y el compromiso con la tradición y la innovación en la elaboración de pan y productos horneados.

25. ¿Cuáles son los valores empresariales de Pana Vieja S.A.?

- Honestidad
- Respeto
- Servicio

26. ¿Cuáles son los objetivos empresariales de Pana Vieja S.A.?

- Establecerse como restaurante.
- Llegar a ser proveedor para restaurantes.
- Colocar productos en área de supermercados.

27. ¿Cuáles son las metas de manejo de talento?

Mejorar el entrenamiento del personal y la inducción

28. ¿Cómo se promueve el desarrollo y capacitación del personal?

Se promueve la participación en cursos del INA y se contratan expertos en diferentes temas según la necesidad identificada por la Gerencia. También, los proveedores brindan capacitaciones; por ejemplo: los cursos con baristas que ofrece Britt.

29. ¿Existen programas formales de desarrollo profesional para los empleados?

Las capacitaciones son a través de proveedores, el INA, profesionales con experiencia y personal con experiencia

30. ¿Se tienen registros de los trabajadores de Pana Vieja S.A.?

En cuanto a los registros de empleados, se guarda información de ingreso, CV y carné de manipulación de alimentos.

31. ¿Se fomenta la innovación en productos y servicios?

El personal está motivado para identificar mejoras y nuevos productos. Una vez al mes se conversa sobre tendencias, ideas nuevas y oportunidades. Además, en la toma de fotografías de productos se promueve el dialogo para identificar oportunidades.

32. ¿Cuáles son los KPIs actualmente monitoreados en la empresa?

En cuanto al personal, se considera la eficiencia y retención, mientras que en la parte de gastos y compras se revisa el aumento de costos.

33. ¿Cómo se garantiza el cumplimiento de las normativas y regulaciones?

Para evitar el hostigamiento y acoso sexual, se tiene política y comité de acoso. Por su parte, para temas tributarios se terceriza el servicio.

34. ¿Existen políticas éticas y de conducta implementadas?

No.

35. ¿Se realizan auditorías regulares para asegurar el cumplimiento legal?

No.

36. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa actualmente?

Desarrollo y capacitación del talento, eficiencia de los procesos y recursos.

A.1.2. Mercadeo

37. ¿Cuáles son los objetivos de Pana Vieja S.A. con respecto al mercadeo?

Aumentar margen y rentabilidad del negocio. No se tiene intención de crecer ventas si no incrementar la rentabilidad. Se busca aumentar márgenes a partir de la mejora de precios y de eficiencias con estrategias como negociación con proveedores, análisis de mermas y

38. ¿Cuál es el perfil demográfico principal de los clientes de Pana Vieja S.A.?

Población familiar de clase media: Se busca satisfacer las necesidades de familias que buscan alimentación para todas las comidas del día. Características:

- Familias con hijos o parejas jóvenes.
- Ingresos estables de clase media.
- Buscan opciones alimenticias que sean frescas, saludables y adecuadas para todas las edades.
- Valoran la conveniencia y la capacidad de satisfacer las necesidades alimenticias de toda la familia.

Profesionales de clase media: Se orienta a individuos y grupos profesionales que buscan un lugar tranquilo para teletrabajo, reuniones o comidas de trabajo, preferiblemente con opciones de comida de calidad y bebidas como café. Características:

- Individuos y grupos profesionales que trabajan en la zona.
- Ingresos estables, buscan opciones de comida de calidad durante sus horas de trabajo.
- Valoran la eficiencia y la posibilidad de organizar reuniones de trabajo en un entorno tranquilo.

39. ¿Cómo se evalúa la satisfacción del cliente?

No hay una estrategia definida. Sin embargo, se hace una revisión de comentarios en redes sociales (facebook e instagram), reviews, Foursquare o correo electrónico.

40. ¿Qué estrategias se están implementando para mejorar la experiencia del cliente?

Se realizan entrenamientos y capacitaciones en servicio al cliente. Además, se hace capacitación dual con el INA, donde este último envía personal para certificación y recibe personal. También se ha traído personal para entrenar y se hacen evaluaciones de capacidades por parte de la gerencia en las cuales se miden tiempos o se da seguimiento visual, según perspectiva y experiencia.

41. ¿Cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?

Fortalezas:

- Calidad de los productos
- Ambiente acogedor
- Ubicación estratégica
- Variedad de productos
- Presencia online
- Promociones de temporada
- Conocimiento de la industria y capacidad productiva

Oportunidades:

- Tendencia hacia alimentos saludables
- Eventos especiales
- Programas de lealtad y recompensas
- Catering service y eventos especiales
- Colaboración con empresas locales
- Educación alimentaria
- Experiencias temáticas
- Nuevos mercados
- Expansión del negocio

Debilidades:

- Tendencia hacia alimentos saludables
- Dependencia de la mano de obra
- Precio
- Parqueo

Amenazas:

- Crisis económica
- Cambios en las preferencias del consumidor
- Regulaciones alimentarias
- Emergencias sanitarias
- Competencia
- Materias primas importadas
- Situación del tipo de cambio del dólar

42. ¿Cómo se seleccionan y gestionan los proveedores?

Se seleccionan mediante los siguientes criterios: experiencia, calidad y confianza. Además, se crean alianzas estratégicas con proveedores para capacitación y creación de valor en los productos.

43. ¿Se están explorando nuevas oportunidades de proveedores o socios?

No. Se refuerzan relaciones con los actuales para formar vínculos estratégicos.

44. ¿Cuáles son los planes de expansión o diversificación?

Se analizan opciones de venta de productos de panadería para restaurantes y supermercados. Además, se identifican oportunidades de abrir otros restaurantes.

45. ¿Se están considerando nuevas líneas de productos o servicios?

De momento no.

46. ¿Cómo se anticipan y adaptan a las tendencias del mercado?

La gerencia se capacita constantemente, se asiste a ferias nacionales e internacionales de alimentos y bebidas; también, se tiene una agencia de publicidad con la que se desarrolla estrategia y benchmark online.

47. ¿Cómo se gestiona el proceso de desarrollo de nuevos productos?

Se identifica la idea, se buscan expertos, se hacen pruebas, se costean, se da forma, se define el empaque, se socializa la receta y se guarda el archivo de la receta. Es importante señalar que no hay manuales impresos; es decir no se tiene el paso a paso, solo la lista de ingredientes y se mantienen en un expediente. También, se planea la incorporación de un tecnólogo de alimentos para los pasos a pasos de las recetas.

48. ¿Qué procedimientos se siguen para garantizar la innovación y la relevancia en el mercado?

Se motiva a los empleados a brindar ideas y se generan espacios para lluvias de ideas. Además, se hace benchmark sobre tendencias.

A.1.3. Operaciones

49. ¿Cuáles son las metas de ahorro o eficiencia?

Mejora del valor a partir de eficiencia: recurso humano, tiempos de producción, reducción de mermas, uso de herramientas.

50. ¿Cómo se mide la eficiencia operativa en la panadería y restaurante?

Se analiza existencias de los productos, necesidades según la demanda insatisfecha y si se da abasto con la producción. Además, cuando alguien se incapacita se identifican oportunidades de eficiencia en personal. También, cuando se pide un producto y no hay en existencia, se debe borrar *ticket* por parte de la gerencia, entonces se analiza tendencia.

51. ¿Cuáles son los procesos clave en la producción y servicio?

- Cocina: existencias y abastecimiento.
- Salón: funcionamiento de tablets y procesamiento de ordenes
- Panadería: no seguir recetas (pesajes y procesos de cocción)

52. ¿Se están utilizando tecnologías para mejorar la eficiencia?

Se usa el dispositivo Zebra para procesamiento de inventarios por lectura de códigos de barras; así como walkie talkies para la comunicación interna

53. ¿Cómo se gestiona la calidad de los productos y servicios?

Existen dos filtros:

- Seguimiento personal por parte de la gerencia: se inspecciona visualmente los alimentos.
- Meseros realizan análisis visual de los alimentos antes de entregarlos

54. ¿Existen oportunidades identificadas para el crecimiento y la mejora?

Sí, se identifican oportunidades de ser más eficientes en la producción de panadería. Además, existen oportunidades de mejora en los márgenes de utilidad.

55. ¿Cómo se planifica abordar los retos y capitalizar las oportunidades?

No existe una estrategia definida. Al identificar una oportunidad, se valúa su viabilidad y costo a efectos de destinar recursos.

56. ¿Cómo se verifica la calidad y cantidad de los recibidos con los clientes?

Se basan en porciones y se utilizan medidas. La calidad visual se verifica en cada orden. La aceptación o gusto del cliente se mide reactivamente en caso de reacción negativa.

57. ¿Qué procedimientos se usan en caso de discrepancia o problema con algún insumo entregado?

Para los insumos entregados al cliente, siempre se le da al cliente la razón en todas las ocasiones. Se reintegra dinero o se cambia producto. Por su parte, para los insumos entregados por el proveedor a la empresa, se realiza la recepción de proveedores por parte de la gerencia y se analizan la calidad. Se devuelve el producto si no cumple estándares. Se analizan características físicas y visuales según el producto.

58. ¿Cómo se planifica el abastecimiento de insumos para evitar sobrantes o faltantes?

Las cantidades no varían, el pedido es siempre igual porque las cantidades se equilibran, entonces no es necesario ajustarlos.

59. ¿Cómo se gestiona los inventarios de productos y procesos terminados para garantizar la rotación y evitar la obsolescencia?

Para analizar la rotación y obsolescencia, se analizan los productos cada mañana para verificar rotación. En caso de que haya demanda y no producto, se analizan los tiquetes cancelados por aparte de la gerencia para verificar demanda y existencias.

60. ¿Con qué frecuencia se realiza el mantenimiento de los equipos? ¿Se llevan registros de las fallas?

Se hace mantenimiento mensual, hay planes de mantenimiento preventivo, acá este servicio está tercerizado y se maneja una bitácora donde se registra el mantenimiento realizado y las fallas.

61. ¿Cómo se planea la producción de la panadería y el restaurante?

Para panadería, hay unas cantidades mínimas y máximas por producto, entonces se verifican cantidades en la mañana y se reabastece. En cuanto al restaurante esto se analiza según demanda.

62. ¿Qué técnicas de empaçado se utilizan para asegurar la frescura y calidad del producto?

En algunos casos se hace empaque al vacío y con sello de calor. También se le exige al personal realizar con frecuencia la limpieza de manos a 30 grados.

63. ¿Cómo gestionan la rotación de stock para asegurar el mejor estado de los productos y para minimizar el desperdicio?

Esto se hace por experticia. Se confía en el criterio del runner.

64. ¿Se realizan ajustes del inventario basándose en la estacionalidad o tendencias de consumo?

No se ajustan por temporalidad.

65. ¿Cómo es el proceso para recibir un pedido en el área de cocina? ¿La orden del cliente llega directo a cocina desde la Tablet o hay que meter el pedido del cliente al sistema manualmente?

El salonero digita la orden desde la tablet o la computadora y esta llega directamente a la cocina para iniciar con la preparación de esta.

A.1.4. Finanzas

66. ¿Cuáles son los objetivos financieros de la empresa?

Aumentar la liquidez por medio de crecimiento de márgenes de utilidad.

67. ¿Cómo determina la empresa dónde y cuándo invertir?

Se analiza flujo de efectivo y se analizan necesidades de financiamiento. Y se prioriza en las oportunidades identificadas. Se analiza caso de negocio según la oportunidad.

68. ¿Qué criterios se utilizan para evaluar el retorno de las inversiones?

No se cuenta con un sistema de evaluación, pero las inversiones se han realizado con fondos propios, no se ha recurrido a financiamiento con bancos; es decir, toda la inversión proviene del capital de la empresa.

69. ¿Existe un proceso formal para la toma de decisiones de inversión?

No, la Gerencia evalúa cada caso según el capital líquido disponible

70. ¿Invierten en el desarrollo nuevos productos?

Sí, se mantiene una relación con desarrolladores de nuevos productos, tales como: panaderos experimentados que ayudan con la creación de nuevas recetas y productos.

71. ¿Qué sistemas y procedimientos contables están en uso?

Se terceriza el servicio. ICG es sistema contable que registra ventas y compras. Pagos de planilla se envía por aparte.

72. ¿Cómo se gestiona la liquidez y la solvencia de la empresa?

Se basa en la experiencia. Alguien realiza los pagos y se analizan deudas contra efectivo y se toman decisiones casuísticamente.

73. ¿Qué políticas se han establecido para la gestión de costes y la maximización de ingresos?

No se cuenta con política o procedimiento.

A.2. Guía de Buenas Prácticas de Manufactura

Cuadro A.1

Guía de BPM para una industria de alimentos.

Aspecto	Requisito	Cumplimiento	Puntos
1 EDIFICIO			
1.1 Alrededores y ubicación			
1.1.1 Alrededores			
a) Limpios.	i) Almacenamiento adecuado del equipo en desuso.	X	0.5
	ii) Libres de basuras y desperdicios.	✓	
	iii) Áreas verdes limpias.	✓	
b) Ausencia de focos de contaminación.	i) Patios y lugares de estacionamiento limpios, evitando que constituyan una fuente de contaminación.	✓	0
	ii) Inexistencia de lugares que puedan constituir una atracción o refugio para los insectos y roedores.	✓	
	iii) Mantenimiento adecuado de los drenajes de la planta para evitar contaminación e infestación.	✓	
	iv) Operación en forma adecuada de los sistemas para el tratamiento de desperdicios.	X	
1.1.2 Ubicación			
a) Ubicación adecuada	i) Ubicados en zonas no expuestas a cualquier tipo de contaminación física, química o biológica.	✓	0.5
	ii) Estar delimitada por paredes separadas de cualquier ambiente utilizado como vivienda.	✓	
	iii) Contar con comodidades para el retiro de los desechos de manera eficaz, tanto sólidos como líquidos.	✓	
	iv) Vías de acceso y patios de maniobra deben encontrarse pavimentados a fin de evitar la contaminación de los alimentos con el polvo.	X	
1.2 Instalaciones físicas			
1.2.1 Diseño			
a) Tamaño y construcción del edificio.	i) Su construcción debe permitir y facilitar su mantenimiento y las operaciones sanitarias para cumplir con el propósito de elaboración y manejo de los alimentos, así como del producto terminado, en forma adecuada.	✓	1
b) Protección contra el ambiente exterior.	i) El edificio e instalaciones deben ser de tal manera que impida el ingreso de animales, insectos, roedores y plagas.	✓	2
	ii) El edificio e instalaciones deben de reducir al mínimo el ingreso de los contaminantes del medio como humo, polvo, vapor u otros.	✓	
c) Áreas específicas para vestidores, para ingerir alimentos y para almacenamiento.	i) Los ambientes del edificio deben incluir un área específica para vestidores, con muebles adecuados para guardar implementos	✓	0

	de uso personal.		
	ii) Los ambientes del edificio deben incluir un área específica para que el personal pueda ingerir alimentos.	✓	
	iii) Se debe disponer de instalaciones de almacenamiento separadas para: materia prima, producto terminado, productos de limpieza y sustancias peligrosas.	✓	
d) Distribución	i) Las industrias de alimentos deben disponer del espacio suficiente para cumplir satisfactoriamente con todas las operaciones de producción, con los flujos de procesos productivos separados, colocación de equipo, y realizar operaciones de limpieza. Los espacios de trabajo entre el equipo y las paredes deben ser de por lo menos 50 cm y sin obstáculos, de manera que permita a los empleados realizar sus deberes de limpieza en forma adecuada.	X	1
e) Materiales de construcción	i) Todos los materiales de construcción de los edificios e instalaciones deben ser de naturaleza tal que no transmitan ninguna sustancia no deseada al alimento. Las edificaciones deben ser de construcción sólida, y mantenerse en buen estado. En el área de producción no se permite la madera como material de construcción.	✓	1
1.2.2 Pisos			
a) De material impermeable y de fácil limpieza.	i) Los pisos deberán ser de materiales impermeables, lavables e impermeables que no tengan efectos tóxicos para el uso al que se destinan.	X	0
	ii) Los pisos deberán esta contruidos de manera que faciliten su limpieza y desinfección.	X	
b) Sin grietas.	i) Los pisos no deben tener grietas ni irregularidades en su superficie o uniones.	X	0
c) Uniones redondeadas.	i) Las uniones entre los pisos y las paredes deben tener curvatura sanitaria para facilitar su limpieza y evitar la acumulación de materiales que favorezcan la contaminación.	✓	1
d) Desagües suficientes.	i) Los pisos deben tener desagües y una pendiente adecuada, que permitan la evacuación rápida del agua y evite la formación de charcos.	✓	1
1.2.3 Paredes			
a) Exteriores construidas de material adecuado.	i) Las paredes exteriores pueden ser construidas de concreto, ladrillo o bloque de concreto y aun en estructuras prefabricadas de diversos materiales.	✓	1
b) De áreas de proceso y almacenamiento revestidas de material impermeable.	i) Las paredes interiores, en particular en las áreas de proceso se deben revestir con materiales impermeables, no absorbentes, lisos, fáciles de lavar y desinfectar, pintadas de color claro y sin grietas.	✓	1
	ii) Cuando amerite por las condiciones de humedad durante el proceso, las paredes deben estar recubiertas con un material lavable hasta una altura mínima de 1.5	✓	

	metros.		
	iii) Las uniones entre una pared y otra, así como entre éstas y los pisos, deben tener curvatura sanitaria.	✓	
1.2.4 Techos			
a) Construidos de material que no acumule basura y anidamiento de plagas.	i) Los techos deberán estar contruidos y acabados de forma que reduzca al mínimo la acumulación de suciedad y de condensación, así como el desprendimiento de partículas. ii) Cuando se utilicen cielos falsos deben ser lisos, sin uniones y fáciles de limpiar.	✓ ✓	1
1.2.5 Ventanas y Puertas			
a) Fáciles de desmontar y limpiar.	i) Las ventanas deben ser fáciles de limpiar. ii) Las ventanas deberán ser fáciles de limpiar, estar contruidas de modo que impidan la entrada de agua, plagas y acumulación de suciedad, y cuando el caso lo amerite estar provistas de malla contra insectos que sea fácil de desmontar y limpiar.	✓ ✓	1
b) Quicios de las ventanas de tamaño mínimo y con declive.	i) Los quicios de las ventanas deberán ser con declive y de un tamaño que evite la acumulación de polvo e impida su uso para almacenar objetos.	✓	1
c) Puertas en buen estado, de superficie lisa y no absorbente, y que abran hacia afuera.	i) Las puertas deben tener una superficie lisa y no absorbente y ser fáciles de limpiar y desinfectar. ii) Las puertas es preferible que abran hacia fuera y que estén ajustadas a su marco y en buen estado.	✓ X	0.5
1.2.6 Iluminación			
a) Intensidad de acuerdo al manual de BPM.	i) Todo el establecimiento estará iluminado ya sea con luz natural o artificial, de forma tal que posibilite la realización de las tareas y no comprometa la higiene de los alimentos.	✓	1
b) Lámparas y accesorios de luz artificial adecuados.	i) Las lámparas y todos los accesorios de luz artificial ubicados en áreas de recibo de materia prima, almacenamiento, preparación y manejo de los alimentos, deben estar protegidos contra roturas. ii) La iluminación no deberá alterar los colores.	X ✓	0
c) Ausencia de cables colgantes en zonas de proceso.	i) Las instalaciones eléctricas en caso de ser exteriores deberán estar recubiertas por tubos o caños aislantes. ii) No deben existir cables colgantes sobre las zonas de procesamiento de alimentos.	✓ X	0
1.2.7 Ventilación			
a) Ventilación adecuada.	i) Debe existir una ventilación adecuada, que evite el calor excesivo, permita la circulación de aire suficiente y evite la condensación de vapores. ii) Se debe contar con un sistema efectivo de extracción de humos y vapores acorde a las necesidades, cuando se requiera.	✓ ✓	2
b) Corriente de aire de zona limpia a zona contaminada.	i) El flujo de aire no deberá ir nunca de una zona contaminada hacia una zona limpia. ii) Las aberturas de ventilación estarán protegidas por mallas para evitar el ingreso de	✓ ✓	1

 agentes contaminantes.

1.3 Instalaciones sanitarias

1.3.1 Abastecimiento de agua

a) Abastecimiento.	i) Debe disponerse de un abastecimiento suficiente de agua potable.	✓	6
	ii) El agua potable debe ajustarse a lo especificado en la Normativa de cada país.	✓	
	iii) Debe contar con instalaciones apropiadas para su almacenamiento y distribución de manera que, si ocasionalmente el servicio es suspendido, no se interrumpan los procesos.	✓	
	iv) El agua que se utilice en las operaciones de limpieza y desinfección de equipos debe ser potable.	✓	
b) Sistema de abastecimiento de agua no potable independiente.	i) Los sistemas de agua potable con los de agua no potable deben ser independientes (sistema contra incendios, producción de vapor).	✓	2
	ii) Sistemas de agua no potable deben de estar identificados.	✓	
	iii) El Sistema de agua potable diseñado adecuadamente para evitar el reflujó hacia ellos (contaminación cruzada).	✓	

1.3.2 Tubería

a) Tamaño y diseño adecuado.	i) El tamaño y diseño de la tubería debe ser capaz de llevar a través de la planta la cantidad de agua suficiente para todas las áreas que los requieran.	✓	1
	ii) Transporte adecuadamente las aguas negras o aguas servidas de la planta.	✓	
b) Tuberías de agua limpia potable, agua limpia no potable, y aguas servidas separadas.	i) Transporte adecuado de aguas negras y servidas de la planta.	✓	1
	ii) Las aguas negras o servidas no constituyen una fuente de contaminación para los alimentos, agua, equipo, utensilios o crear una condición insalubre.	✓	
	iii) Proveer un drenaje adecuado en los pisos de todas las áreas, sujetas a inundaciones por la limpieza o donde las operaciones normales liberen o descarguen agua u otros desperdicios líquidos.	✓	
	iv) Prevención de la existencia de un retroflujó o conexión cruzada entre el sistema de la tubería que descarga los desechos líquidos y el agua potable que se provee a los alimentos o durante la elaboración de los mismos.	✓	

1.4 Manejo y disposición de desechos líquidos

1.4.1 Drenajes

a) Instalaciones de desagüe y eliminación de desechos, adecuadas.	i) Sistemas e instalaciones adecuados de desagüe y eliminación de desechos, diseñados, construidos y mantenidos de manera que se evite el riesgo de contaminación.	✓	2
	ii) Deben contar con una rejilla que impida el paso de roedores hacia la planta.	✓	

1.4.2 Instalaciones sanitarias

	i) Instalaciones sanitarias limpias y en buen estado, con ventilación hacia el exterior.	✓	
	ii) Provistas de papel higiénico, jabón, dispositivos para secado de manos, basurero.	X	
	iii) Separadas de la sección de proceso.	✓	
	iv) Poseerán como mínimo los siguientes equipos, según el número de trabajadores por turno.		
a) Servicios sanitarios limpios, en buen estado y separados por sexo.	<ul style="list-style-type: none"> • Inodoros: uno por cada veinte hombres o fracción de veinte, uno por cada quince mujeres o fracción de quince. • Orinales: uno por cada veinte trabajadores o fracción de veinte. • Duchas: una por cada veinticinco trabajadores, en los establecimientos que se requiera. • Lavamanos: uno por cada quince trabajadores o fracción de quince. 	X	0
b) Puertas que no abran directamente hacia el área de proceso.	i) Puertas que no abran directamente hacia el área donde el alimento está expuesto cuando se toman otras medidas alternas que protejan contra la contaminación (Ej. Puertas dobles o sistemas de corrientes positivas)	✓	2
c) Vestidores debidamente ubicados.	i) Debe contarse con un área de vestidores, separada del área de servicios sanitarios, tanto para hombres como para mujeres. ii) Provistos de al menos un casillero por cada operario por turno.	X ✓	0.5
1.4.3 Instalaciones para lavarse las manos			
a) Lavamanos con abastecimiento de agua potable.	i) Las instalaciones para lavarse las manos deben disponer de medios adecuados y en buen estado para lavarse y secarse las manos higiénicamente, con lavamanos no accionados manualmente y abastecimiento de agua caliente y/o fría.	X	0
b) Jabón líquido, toallas de papel o secadores de aire y rótulos que indiquen lavarse las manos.	i) El jabón debe ser líquido, antibacterial y estar colocado en su correspondiente dispensador.	✓	0
	ii) Uso de toallas de papel o secadores de aire.	X	
	iii) Debe de haber rótulos que indiquen al trabajador que debe lavarse las manos después de ir al baño, o se haya contaminado al tocar objetos o superficies expuestas a contaminación.	X	
1.5 Manejo y disposición de desechos sólidos			
1.5.1 Desechos sólidos			
a) Manejo adecuado de desechos sólidos.	i) Deberá existir un programa y procedimiento escrito para el manejo adecuado de desechos sólidos de la planta.	X	2
	ii) No se debe permitir la disposición de desechos en las áreas de recepción y de almacenamiento de los alimentos o en otras áreas de trabajo ni zonas circundantes.	✓	
	iii) Los recipientes deben ser lavables y tener tapadera para evitar que atraigan insectos y roedores.	✓	
	iv) El de los desechos, deberá ubicarse	✓	

alejado de las zonas de procesamiento de alimentos. Bajo techo o debidamente cubierto y en un área provista para la recolección de lixiviados y piso lavable.

1.6 Limpieza y desinfección

1.6.1 Programa de limpieza y desinfección

a) Programa escrito que regule la limpieza y desinfección.	<p>i) Debe existir un programa escrito que regule la limpieza y desinfección del edificio, equipos y utensilios, el cual deberá especificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución de limpieza por áreas. • Responsable de tareas específicas. • Método y frecuencia de limpieza. • Medidas de vigilancia. 	X	0
b) Productos para limpieza y desinfección aprobados.	i) Los productos utilizados para la limpieza y desinfección deben contar con registro emitido por la autoridad sanitaria correspondiente.	✓	1
c) Instalaciones adecuadas para la limpieza y desinfección.	i) Deben almacenarse adecuadamente, fuera de las áreas de procesamiento de alimentos, debidamente identificados y utilizarse de acuerdo con las instrucciones que el fabricante indique en la etiqueta.	✓	2
	ii) Debe haber instalaciones adecuadas para la limpieza y desinfección de los utensilios y equipo de trabajo.	✓	

1.7 Control de plagas

1.7.1 Control de plagas

a) Programa escrito para el control de plagas.	<p>i) La planta deberá contar con un programa escrito para todo tipo de plagas, que incluya como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de plagas. • Mapeo de estaciones. • Productos aprobados y procedimientos utilizados. • Hojas de seguridad de las sustancias a aplicar. 	X	0
	ii) El programa debe contemplar si la planta cuenta con barreras físicas que impidan el ingreso de plagas.	X	
	iii) Contempla el período que debe inspeccionarse y llevar un control escrito para disminuir al mínimo los riesgos de contaminación por plagas.	✓	
	iv) El programa debe contemplar medidas de erradicación en caso de que alguna plaga invada la planta.	X	
	v) Deben de existir los procedimientos a seguir para la aplicación de plaguicidas.	X	
b) Productos químicos utilizados autorizados.	i) Los productos químicos utilizados dentro y fuera del establecimiento, deben estar registrados por la autoridad competente para uso en planta de alimentos.	✓	2
	ii) Deberán utilizarse plaguicidas si no se puede aplicar con eficacia otras medidas sanitarias.	✓	
c) Almacenamiento de plaguicidas fuera de las	i) Todos los plaguicidas utilizados deberán guardarse adecuadamente, fuera de las áreas	✓	2

áreas de procesamiento.	de procesamiento de alimentos y mantener debidamente identificados.		
2 EQUIPOS Y UTENSILIOS			
2.1 Equipos y utensilios			
a) Equipo adecuado para el proceso.	i) Estar diseñados de manera que permitan un rápido desmontaje y fácil acceso para su <u>inspección, mantenimiento y limpieza.</u>	✓	2
	ii) Ser de materiales no absorbentes ni corrosivos, resistentes a las operaciones <u>repetidas de limpieza y desinfección.</u>	✓	
	iii) Funcionar de conformidad con el uso al que está destinado.	✓	
	iv) No transferir al producto materiales, sustancias tóxicas, olores, ni sabores.	✓	
b) Programa escrito de mantenimiento preventivo.	i) Debe existir un programa escrito de mantenimiento preventivo, a fin de asegurar el correcto funcionamiento del equipo. Dicho programa debe incluir especificaciones del equipo, el registro de las reparaciones y condiciones. Estos registros deben estar actualizados y a disposición para el control oficial.	X	0
3 PERSONAL			
3.1 Capacitación			
a) Programa por escrito que incluya las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	i) El personal involucrado en la manipulación de alimentos, debe ser previamente capacitado en Buenas Prácticas de <u>Manufactura.</u>	✓	0
	ii) Debe existir un programa de capacitación escrito que incluya las buenas prácticas de manufactura, dirigido a todo el personal de la empresa.	X	
	iii) Los programas de capacitación, deberán ser ejecutados, revisados, evaluados y actualizados periódicamente.	X	
3.2 Prácticas higiénicas			
a) Prácticas higiénicas adecuadas, según manual de BPM.	i) Debe exigirse que los operarios se laven cuidadosamente las manos con jabón líquido antibacterial: <ul style="list-style-type: none"> • Al ingresar al área de proceso. • Después de manipular cualquier alimento crudo y/o antes de manipular cocidos que sufrirán ningún tipo de tratamiento térmico antes de su consumo. • Después de llevar a cabo cualquier actividad no laboral como comer, beber, fumar, sonarse la nariz o ir al servicio sanitario, y otras. 	✓	6
	ii) Si se emplean guantes no desechables, estos deberán estar en buen estado, ser de un material impermeable y cambiarse diariamente, lavar y desinfectar antes de ser usados nuevamente. Cuando se usen guantes desechables deben cambiarse cada vez que se ensucien o rompan y descartarse diariamente. <ul style="list-style-type: none"> • Uñas de manos cortas, limpias y sin esmalte. 	✓	

	<ul style="list-style-type: none"> • Los operarios no deben usar anillos, aretes, relojes, pulseras o cualquier adorno u otro objeto que pueda tener contacto con el producto que se manipule. • El bigote y barba deben estar bien recortados y cubiertos con cubre bocas. • El cabello debe estar recogido y cubierto por completo por un cubrecabezas. • No utilizar maquillaje, uñas y pestañas postizas. 	
	iii) Los empleados en actividades de manipulación de alimentos deberán evitar comportamientos que puedan contaminarlos, tales como: fumar, escupir, masticar goma, comer, estornudar o toser; y otras.	✓
	iv) Utilizar uniforme y calzado adecuados, cubrecabezas y cuando proceda ropa protectora y mascarilla.	✓
	v) Los visitantes de las zonas de procesamiento o manipulación de alimentos, deben seguir las normas de comportamiento y disposiciones que se establezcan en la organización con el fin de evitar la contaminación de los alimentos.	✓
3.3 Control de salud		
	i) Las personas responsables de las fábricas de alimentos deben llevar un registro periódico del estado de salud de su personal.	✓
	ii) Todo el personal cuyas funciones estén relacionadas con la manipulación de los alimentos debe someterse a exámenes médicos previo a su contratación., la empresa debe mantener constancia de salud actualizada, documentada y renovarse como <u>mínimo</u> cada seis meses.	X
	iii) Se deberá regular el tráfico de manipuladores y visitantes en las áreas de <u>preparación</u> de alimentos.	✓
a) Control de salud adecuado	iv) No deberá permitirse el acceso a ninguna área de manipulación de alimentos a las personas de las que se sabe o se sospecha que padecen o son portadoras de alguna enfermedad que eventualmente pueda transmitirse por medio de los alimentos. Cualquier persona que se encuentre en esas condiciones, deberá informar inmediatamente a la dirección de la empresa sobre los síntomas que presenta y someterse a examen médico, si así lo indican las razones <u>clínicas o epidemiológicas</u> .	✓
	v) Entre los síntomas que deberán comunicarse al encargado del establecimiento para que se examine la necesidad de someter a una persona a examen médico y excluirla temporalmente de la manipulación de alimentos cabe señalar los siguientes: Ictericia, Diarrea, Vómitos, Fiebre, Dolor de garganta con fiebre, Lesiones de la piel, visiblemente infectadas	✓

(furúnculos, cortes, etc.), Secreción de oídos, ojos o nariz, Tos persistente.

4 CONTROL EN EL PROCESO Y EN LA PRODUCCIÓN

4.1 Materia Prima

a) Control y registro de la potabilidad del agua.	i) Registro de resultados del cloro residual del agua potabilizada con este sistema o registro de los resultados, en el caso que se utilice otro sistema de potabilización.	X	0
	ii) Evaluación periódica de la calidad del agua a través de análisis físico-químico y bacteriológico y mantener los registros respectivos.	X	
b) Registro de control de materia prima.	i) Contar con un sistema documentado de control de materias primas, el cual debe contener información sobre: especificaciones del producto, fecha de vencimiento, número de lote, proveedor, entradas y salidas.	✓	1

4.2 Operaciones de manufactura

a) Procedimientos de operación documentados.	i) Diagramas de flujo, considerando todas las operaciones unitarias del proceso y el análisis de los peligros microbiológicos, físicos y químicos a los cuales están expuestos los productos durante su elaboración.	X	1
	ii) Controles necesarios para reducir el crecimiento potencial de microorganismos y evitar la contaminación del alimento; tales como: tiempo, temperatura, pH y humedad.	✓	
	iii) Medidas efectivas para proteger el alimento contra la contaminación con metales o cualquier otro material extraño. Este requerimiento se puede cumplir utilizando imanes, detectores de metal o cualquier otro medio aplicable.	X	
	iv) Medidas necesarias para prever la contaminación cruzada.	✓	

4.3 Envasado

a) Material para envasado almacenado en condiciones de sanidad y limpieza y utilizado adecuadamente.	i) Todo el material que se emplee para el envasado deberá almacenarse en lugares adecuados para tal fin y en condiciones de sanidad y limpieza.	✓	3
	ii) El material deberá garantizar la integridad del producto que ha de envasarse, bajo las condiciones previstas de almacenamiento.	✓	
	iii) Los envases o recipientes no deben utilizarse para otro uso diferente para el que fue diseñado.	✓	
	iv) Los envases o recipientes deberán inspeccionarse antes del uso, a fin de tener la seguridad de que se encuentren en buen estado, limpios y desinfectados.	✓	
	v) En los casos en que se reutilice envases o recipientes, estos deberán inspeccionarse y tratarse inmediatamente antes del uso.	✓	
	vi) En la zona de envasado o llenado solo deberán permanecer los recipientes necesarios.	X	

4.4 Documentación y registro

a) Registros apropiados	i) Procedimiento documentado para el control	X	1
-------------------------	--	---	---

de elaboración, producción y distribución.

de los registros.

ii) Los registros deben conservarse durante un período superior al de la duración de la vida útil del alimento.

✓

5 ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN

5.1 Almacenamiento y distribución

a) Materias primas y productos terminados almacenados en condiciones apropiadas.	i) Almacenarse y transportarse en condiciones apropiadas que impidan la contaminación y la proliferación, y los protejan contra la alteración del producto o los daños al recipiente o envases.	✓	1
	i) Tarimas adecuadas, a una distancia mínima de 15 cm sobre el piso y estar separadas por 50 cm como mínimo de la pared, y a 1.5 m del techo. Respetar las especificaciones de estiba. Adecuada organización y separación entre materias primas y el producto procesado. Área específica para productos rechazados.	✓	
b) Inspección periódica de materia prima y productos terminados.	ii) Puerta de recepción de materia prima a la bodega, separada de la puerta de despacho del producto procesado. Ambas deben estar techadas de forma tal que se cubran las rampas de carga y descarga respectivamente.	X	0
	iii) Sistema Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS).	✓	
	iv) Sin presencia de químicos utilizados para la limpieza dentro de las instalaciones donde se almacenan productos alimenticios.	✓	
	v) Alimentos que ingresan a la bodega debidamente etiquetados, y rotulados por tipo y fecha.	X	
c) Vehículos autorizados por la autoridad competente.	i) Vehículos adecuados para el transporte de alimentos o materias primas y autorizados.	✓	1
d) Operaciones de carga y descarga fuera de los lugares de elaboración.	i) Deben efectuar las operaciones de carga y descarga fuera de los lugares de elaboración de los alimentos, evitando la contaminación de los mismos y del aire por los gases de combustión.	✓	1
e) Vehículos que transportan alimentos refrigerados o congelados cuentan con medios para verificar y mantener la temperatura.	i) Deben contar con medios que permitan verificar la humedad, y el mantenimiento de la temperatura adecuada.	✓	1
TOTAL			63

A.2.1. Guía de Calificación BPM

Cuadro A.2

Criterios de asignación de puntaje para cada rubro en una industria de alimentos.

Aspecto	Criterios	Puntos
I EDIFICIO		
1.1 Alrededores y ubicación		
1.1.1 Alrededores		
a) Limpios.	-Cumple en forma adecuada los requerimientos i), ii) y iii)	1
	-Cumple adecuadamente únicamente dos de los requerimientos i), ii), y iii)	0.5
	-No cumple con dos o más de los requerimientos	0
b) Ausencia de focos de contaminación.	-Cumple adecuadamente los requerimientos i), ii), iii) y iv)	1
	-Solo incumple con el requisito ii)	0.5
	-Incumple alguno de los requisitos i), iii) o iv)	0
1.1.2 Ubicación		
a) Ubicación adecuada	-Cumple con los requerimientos i), ii), iii) y iv)	1
	-Incumplimiento severo de uno de los requerimientos	0.5
	-Si incumple con dos o más de los requerimientos	0
1.2 Instalaciones físicas		
1.2.1 Diseño		
a) Tamaño y construcción del edificio.	-Cumplir con el requisito	1
	-No cumple con el requisito	0
b) Protección contra el ambiente exterior.	-Cumplir con los requerimientos i) y ii)	2
	-Cuando uno de los requerimientos no se cumpla	1
	-Cuando los requerimientos i) y ii) no se cumplen y existe alto riesgo de contaminación	0
c) Áreas específicas para vestidores, para ingerir alimentos y para almacenamiento.	-Cumplir con los requerimientos i), ii) y iii)	3
	-Con el incumplimiento de un requisito solamente	1
d) Distribución	-Con incumplimiento de dos o más requisitos	0
	-Cumple con el requisito	1
e) Materiales de construcción	-No cumple con el requisito	0
	-Cumple con el requisito	1
1.2.2 Pisos		
a) De material impermeable y de fácil limpieza.	-Cumplir con los requerimientos i) y ii)	1
	-Incumplimiento de uno de los requisitos	0.5
	-Con el incumplimiento de los requerimientos	0
b) Sin grietas.	-Cumplir con el requerimiento i)	1
	-Incumplimiento del requisito i)	0
c) Uniones redondeadas.	-Cumplir con el requerimiento i)	1
	-Incumplimiento del requisito i)	0
d) Desagües suficientes.	-Cumplir con el requerimiento i)	1
	-Incumplimiento del requisito i)	0
1.2.3 Paredes		
a) Exteriores construidas	-Cumplir con el requerimiento i)	1

de material adecuado.	-Incumplimiento del requisito i)	0
b) De áreas de proceso y almacenamiento revestidas de material impermeable.	-Cumplir con los requerimientos i), ii) y iii) -No cumple con uno de los requerimientos -No cumple con dos de los requerimientos i), ii) y iii)	1 0.5 0
1.2.4 Techos		
a) Construidos de material que no acumule basura y anidamiento de plagas.	-Con el cumplimiento de los requisitos i) y ii) -Incumplimiento de cualquier de los requisitos i) y ii)	1 0
1.2.5 Ventanas y Puertas		
a) Fáciles de desmontar y limpiar.	-Cumplimiento de los requisitos i) y ii) -Incumplimiento de cualquier requerimiento i) y ii)	1 0
b) Quicios de las ventanas de tamaño mínimo y con declive.	-Cumplimiento del requisito i) -Al no cumplir con el requisito i)	1 0
c) Puertas en buen estado, de superficie lisa y no absorbente, y que abran hacia afuera.	-Cumplimiento de los requisitos i) y ii) -Incumplimiento del requisito ii) -Al no cumplir con el requisito i) y ii)	1 0.5 0
1.2.6 Iluminación		
a) Intensidad de acuerdo al manual de BPM.	-Cumple el requisito -Incumplimiento del requisito	1 0
b) Lámparas y accesorios de luz artificial adecuados.	-Cumplimiento en su totalidad de los requisitos i) y ii) -Incumplimiento de cualquiera de los requisitos i) y ii)	1 0
c) Ausencia de cables colgantes en zonas de proceso.	-Al cumplir con los requerimientos i) y ii) -Con el incumplimiento de cualquier de los requerimientos i) y ii)	1 0
1.2.7 Ventilación		
a) Ventilación adecuada.	-Cumplimiento de los requisitos i) y ii) -Incumplimiento de uno de los requisitos -Incumplimiento de los requisitos i) y ii)	2 1 0
b) Corriente de aire de zona limpia a zona contaminada.	-Cumplimiento de los requisitos i) y ii) -Incumplimiento de uno de los requisitos -Incumplimiento de los requisitos i) y ii)	1 0.5 0
1.3 Instalaciones sanitarias		
1.3.1 Abastecimiento de agua		
a) Abastecimiento.	-Cumplimiento de los requisitos i), ii), iii) y iv) -Incumplimiento de cualquiera de los requisitos	6 0
b) Sistema de abastecimiento de agua no potable independiente.	-Cumplimiento efectivo de los requerimientos i), ii) y iii) -Incumplimiento de cualquiera de los requerimientos	2 0
1.3.2 Tubería		
a) Tamaño y diseño adecuado.	-Cumplimiento de los requisitos i) y ii) -Incumplimiento de uno de los requisitos -Incumplimiento de los requisitos i) y ii)	1 0.5 0
b) Tuberías de agua limpia potable, agua limpia no potable, y aguas servidas separadas.	-Cumplimiento con los requerimientos i), ii), iii) y iv) -Con el incumplimiento de cualquier de los requerimientos i), ii), iii) y iv)	1 0
1.4 Manejo y disposición de desechos líquidos		
1.4.1 Drenajes		
a) Instalaciones de desagüe y eliminación de desechos, adecuadas.	-Cumplimiento de los requisitos i) y ii) -Incumplimiento de cualquiera de los requisitos i) y ii)	2 0

1.4.2 Instalaciones sanitarias		
a) Servicios sanitarios limpios, en buen estado y separados por sexo.	-Cumplimiento de los requisitos i), ii), iii) y iv)	2
	-Incumplimiento de alguno de los requisitos	1
	-Incumplimiento de dos requisitos	0
b) Puertas que no abran directamente hacia el área de proceso.	-Cumple con el requisito i)	2
	-No cumple con el requisito	0
c) Vestidores debidamente ubicados.	-Cumple con los requisitos i) y ii)	1
	-Incumplimiento del requisito ii)	0.5
	-Incumplimiento de los requisitos i) y ii)	0
1.4.3 Instalaciones para lavarse las manos		
a) Lavamanos con abastecimiento de agua potable.	-Cumplimiento del requisito i)	2
	-Incumplimiento con el requerimiento i)	0
b) Jabón líquido, toallas de papel o secadores de aire y rótulos que indiquen lavarse las manos.	-Cumplimiento con los requerimientos establecidos en i) y ii)	2
	-Incumplimiento de no de los requisitos	1
	-Incumplimiento con los requisitos i) y ii)	0
1.5 Manejo y disposición de desechos sólidos		
1.5.1 Desechos sólidos		
a) Manejo adecuado de desechos sólidos.	-Cumplimiento de los requisitos i), ii), iii) y iv)	4
	-Incumplimiento del requisito i)	2
	-Incumplimiento de alguno de los requisitos ii), iii) y iv)	3
	-Incumplimiento de dos de los requisitos ii), iii) o iv)	2
	-Incumplimiento de tres de los requisitos i), ii), iii) o iv)	1
	-Incumplimiento de los requisitos i), ii), iii) y iv)	0
1.6 Limpieza y desinfección		
1.6.1 Programa de limpieza y desinfección		
a) Programa escrito que regule la limpieza y desinfección.	-Cumplimiento correcto del requerimiento i)	2
	-Incumplimiento del requisito	0
b) Productos para limpieza y desinfección aprobados.	-Cumplimiento de los requisitos i) y ii)	2
	-Incumplimiento de alguno de los requisitos	0
c) Instalaciones adecuadas para la limpieza y desinfección.	-Cumplimiento del requisito	2
	-Incumplimiento del requisito	0
1.7 Control de plagas		
1.7.1 Control de plagas		
a) Programa escrito para el control de plagas.	-Cuando se cumplan efectivamente los requisitos i), ii), iii), iv) y v)	2
	-Cuando se cumpla únicamente con los requisitos i), iii) y v)	1
	-Al incumplir con uno de los requisitos i), iii) y v)	0
b) Productos químicos utilizados autorizados.	-Cumplimiento correcto de los requisitos i) y ii)	2
	-Incumplimiento de alguno de los requisitos	1
	-Incumplimiento de los requisitos i) y ii)	0
c) Almacenamiento de plaguicidas fuera de las áreas de procesamiento.	-Cumplimiento correcto del requisito i)	2
	-Incumplimiento del requerimiento i)	0
2 EQUIPOS Y UTENSILIOS		
2.1 Equipos y utensilios		
a) Equipo adecuado para el proceso.	-Cumplimiento correcto del requisito i), ii), iii) y iv)	2
	-Incumplimiento de cualquier de los requisitos i), ii), iii) y iv)	1

	-Incumplimiento de dos de los requisitos	0.5
	-Incumplimiento de más de dos requisitos	0
b) Programa escrito de mantenimiento preventivo.	-Cumplimiento del requisito	1
	-Incumplimiento del requisito	0
3 PERSONAL		
3.1 Capacitación		
a) Programa por escrito que incluya las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	-Cumplimiento efectivo de los requisitos i), ii) y iii)	3
	-Incumplimiento del requisito iii)	2
	-Incumplimiento de alguno de los requisitos i) o ii)	0
3.2 Prácticas higiénicas		
	-Cumplimiento real y efectivo de los requisitos i), ii), iii), iv), v) y vi)	6
a) Prácticas higiénicas adecuadas, según manual de BPM.	-Incumplimiento de uno de los requisitos	5
	-Incumplimiento de dos de los requisitos	4
	-Incumplimiento de tres de los requisitos	3
	-Incumplimiento de cuatro de los requisitos	2
	-Incumplimiento de más de cuatro requisitos	0
3.3 Control de salud		
	-Cumplimiento de los requisitos i), ii), iii), iv) y v)	6
a) Control de salud adecuado	-Incumplimiento de uno de los requisitos ii), iv) y v)	4
	-Incumplimiento de dos de los requisitos iii), iv) o v)	2
	-Incumplimiento de alguno de los requisitos i) o ii)	0
4 CONTROL EN EL PROCESO Y EN LA PRODUCCIÓN		
4.1 Materia Prima		
a) Control y registro de la potabilidad del agua.	-Cumplimiento efectivo de los requisitos i) y ii)	2
	-Incumplimiento de uno de los requisitos	1
	-Incumplimiento de los requisitos i) y ii)	0
b) Registro de control de materia prima.	-Cumplimiento apropiado del requisito i)	1
	-Incumplimiento del requisito i)	0
4.2 Operaciones de manufactura		
	-Cumpliendo efectivamente con los requerimientos solicitados en i), ii), iii) y iv)	4
a) Procedimientos de operación documentados.	-Incumplimiento del requisito ii)	0
	-Incumplimiento de alguno de los requisitos i), iii) o iv)	3
	-Incumplimiento de dos de los requisitos i), iii) o iv)	1
4.3 Envasado		
a) Material para envasado almacenado en condiciones de sanidad y limpieza y utilizado adecuadamente.	-Cumplimiento correcto de los requisitos i), ii), iii), iv), v) y vi)	4
	-Incumplimiento de alguno de los requisitos	3
	-Incumplimiento de dos de los requisitos	2
	-Incumplimiento de más de dos requisitos	0
4.4 Documentación y registro		
a) Registros apropiados de elaboración, producción y distribución.	-Cumplimiento de los requisitos i) y ii)	2
	-Incumplimiento de uno de los requisitos	1
	-Incumplimiento de ambos requisitos	0
5 ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN		
5.1 Almacenamiento y distribución		
a) Materias primas y productos terminados almacenados en condiciones apropiadas.	-Cumplimiento del requisito	1
	-Incumplimiento del requisito	0

b) Inspección periódica de materia prima y productos terminados.	-Cumplimiento de los requisitos i), ii), iii), iv) y v)	1
	-Incumplimiento de alguno de los requisitos	0
c) Vehículos autorizados por la autoridad competente.	-Cumplimiento del requisito	1
	-Incumplimiento del requisito	0
d) Operaciones de carga y descarga fuera de los lugares de elaboración.	-Cumplimiento del requisito	1
	-Incumplimiento del requisito	0
e) Vehículos que transportan alimentos refrigerados o congelados cuentan con medios para verificar y mantener la temperatura.	-Cumplimiento del requisito	1
	-Incumplimiento del requisito	0
TOTAL		100

A.3. Política Laboral de Pana Vieja S.A.: Horarios y Turnos

A.3.1. Alcance

Esta política laboral establece las reglas y procedimientos relacionados con los horarios de trabajo, turnos, pagos de horas extras y solicitudes de cambio de turno o tiempo libre para todos los empleados de Pana Vieja S.A., con el objetivo de garantizar un ambiente laboral justo y equitativo.

A.3.2. Obligaciones

- a. Todos los empleados deben cumplir con los horarios y turnos asignados de acuerdo con el cronograma establecido por la administración de Pana Vieja S.A.
- b. Los empleados deben registrar correctamente las horas trabajadas, incluyendo cualquier hora extra realizada, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa.
- c. En caso de requerir cambios en el turno o tiempo libre, los empleados deben solicitarlo con anticipación y de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa.
- d. Los empleados que realicen horas extras deben obtener la aprobación previa de su supervisor o gerente antes de llevar a cabo el trabajo adicional.

A.3.3. Derechos

- a. Todos los empleados tienen derecho a recibir una programación de turnos con anticipación, para poder planificar adecuadamente su tiempo fuera del trabajo.

- b. Los empleados tienen derecho a recibir compensación por las horas extras trabajadas, de acuerdo con las leyes laborales vigentes y las políticas internas de Casa Vieja.
- c. Los empleados tienen derecho a solicitar cambios en su turno o tiempo libre, siempre y cuando lo hagan de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa y su solicitud sea razonable y factible para la operación, para lo cual deberán notificar a la Gerencia, la cual podrá aprobar o no los cambios solicitados.

A.3.4. Prohibiciones

- a. Queda prohibido realizar cambios en los turnos o horarios de trabajo sin la debida autorización de la administración de Casa Vieja.
- b. Se prohíbe a los empleados realizar horas extras sin la aprobación previa de su supervisor o gerente.
- c. Queda prohibido falsificar registros de horas trabajadas o solicitar pagos indebidos por horas no trabajadas.

A.3.5. Disposiciones Finales

- a. Esta política se aplicará a todos los empleados de Casa Vieja, sin excepción.
- b. La administración de Casa Vieja se reserva el derecho de modificar o actualizar esta política según sea necesario, y cualquier cambio será comunicado a todos los empleados de manera oportuna.
- c. Los empleados que no cumplan con las disposiciones de esta política estarán sujetos a medidas disciplinarias, que pueden incluir la terminación del empleo, de acuerdo con las políticas internas de Casa Vieja y las leyes laborales aplicables.

A.4. Política Laboral de Comportamiento en el Lugar de Trabajo

A.4.1. Alcance

Esta política establece las normas y expectativas respecto al comportamiento, la vestimenta, la

higiene y la inocuidad en el lugar de trabajo de la panadería y restaurante Casa Vieja. Su objetivo es garantizar un ambiente laboral seguro, higiénico y profesional para todos los empleados.

A.4.2. Obligaciones

- a. Todos los empleados deben mantener una apariencia personal limpia y profesional durante su jornada laboral.
- b. La vestimenta debe ser adecuada para el ambiente de trabajo y cumplir con los estándares de higiene establecidos por la empresa.
- c. Se requiere el uso de uniforme oficial durante el horario laboral, el cual debe estar limpio y en buen estado.
- d. Se deben seguir las prácticas de higiene personal y de manipulación de alimentos recomendadas para garantizar la seguridad alimentaria.
- e. Los empleados deben cumplir con las normas de seguridad establecidas, incluyendo el uso adecuado de equipo de protección personal cuando sea necesario.
- f. El personal deberá mantener la certificación de manipulación de alimentos al día.

A.4.3. Derechos

- a. Los empleados tienen derecho a recibir capacitación y orientación sobre las normas de comportamiento, vestimenta, higiene e inocuidad en el lugar de trabajo.
- b. Tienen derecho a solicitar los recursos necesarios para cumplir con estas normas, como uniformes limpios y equipo de protección personal.
- c. Tienen derecho a un ambiente de trabajo seguro y saludable, libre de riesgos para su salud y bienestar.

A.4.4. Prohibiciones

- a. Está prohibido el uso de ropa inapropiada o que no cumpla con los estándares de higiene establecidos.

- b. No se permite el uso de joyas excesivas o accesorios que puedan representar un riesgo para la seguridad o la inocuidad de los alimentos.
- c. Se prohíbe fumar, consumir alcohol o drogas ilegales en el lugar de trabajo.
- d. No se permite el acceso al área de producción o manipulación de alimentos a personas no autorizadas.
- e. Está prohibido manipular alimentos sin seguir las normas de higiene establecidas.

A.4.5. Disposiciones Finales

- a. Esta política entra en vigor a partir de su fecha de aprobación y será aplicable a todos los empleados de Casa Vieja.
- b. La empresa se reserva el derecho de realizar modificaciones o actualizaciones a esta política según sea necesario, y todas las modificaciones serán comunicadas a los empleados de manera oportuna.
- c. El incumplimiento de esta política puede resultar en acciones disciplinarias, que pueden incluir advertencias, suspensiones o terminación del contrato laboral, según la gravedad de la infracción.

A.5. Política de Capacitación del Personal

A.5.1. Alcance

La presente política tiene como objetivo establecer las pautas y procedimientos para la capacitación del personal de la panadería y restaurante Casa Vieja. Se aplica a todos los empleados, independientemente de su cargo o nivel dentro de la organización.

A.5.2. Obligaciones

- a. Todos los empleados están obligados a participar en las actividades de capacitación designadas por la Gerencia.
- b. Los empleados deben asistir a las sesiones de capacitación programadas puntualmente y participar activamente en las actividades propuestas.

- c. Los empleados deben aplicar los conocimientos adquiridos durante la capacitación en su desempeño laboral diario.
- d. Los supervisores y gerentes deben facilitar y promover un ambiente de aprendizaje continuo, proporcionando el apoyo necesario para que el personal pueda aprovechar al máximo las oportunidades de capacitación.

A.5.3. Derechos

- a. Todos los empleados tienen derecho a recibir capacitación relevante y actualizada que contribuya al desarrollo de sus habilidades y competencias laborales.
- b. Los empleados tienen derecho a expresar sus necesidades de capacitación y sugerir temas que consideren relevantes para su crecimiento profesional.
- c. Los empleados tienen derecho a recibir retroalimentación constructiva sobre su desempeño durante y después de las actividades de capacitación.

A.5.4. Prohibiciones

- a. Queda prohibido discriminar a algún empleado en el acceso a oportunidades de capacitación por motivos de raza, género, religión, orientación sexual, origen nacional o cualquier otra característica protegida por la ley.
- b. Queda prohibido el uso indebido de los recursos destinados a la capacitación del personal para fines distintos a los establecidos por la empresa.

A.5.5. Disposiciones Finales

- a. Esta política de capacitación del personal entrará en vigor a partir de la fecha de su aprobación por parte de la gerencia.
- b. La presente política será comunicada a todos los empleados de Casa Vieja a través de un aviso oficial, y se les proporcionará una copia para su consulta.
- c. La gerencia se reserva el derecho de modificar, revisar o actualizar esta política según sea necesario,

previa comunicación y consulta con los empleados afectados.

A.6. Política de Evaluación del Desempeño de Casa Vieja

A.6.1. Alcance

La política de evaluación del desempeño de Casa Vieja abarca a todos los empleados de la panadería y restaurante, sin excepción. Su objetivo es establecer un proceso sistemático y justo para evaluar el rendimiento de los colaboradores y proporcionar retroalimentación que contribuya al crecimiento profesional y al éxito organizacional.

A.6.2. Obligaciones

Colaboradores:

- a. Participar activamente en el proceso de evaluación del desempeño proporcionando información precisa y relevante sobre sus actividades laborales.
- b. Comprometerse a mejorar su desempeño y desarrollar las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos establecidos.
- c. Mantener una comunicación abierta y constructiva con sus supervisores durante todo el proceso de evaluación.

Supervisores:

- a. Establecer objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo definido) en colaboración con los trabajadores.
- b. Realizar evaluaciones del desempeño de manera objetiva, imparcial y basada en criterios predefinidos.
- c. Proporcionar retroalimentación oportuna y específica a los colaboradores sobre su rendimiento, destacando tanto los logros como las áreas de mejora.
- d. Establecer metas claras y alcanzables en conjunto con los colaboradores, alineadas con los

objetivos organizacionales.

- e. Apoyar el desarrollo profesional de los colaboradores mediante la identificación de oportunidades de crecimiento y la provisión de recursos necesarios para su desarrollo.

A.6.3. Derechos

- a. Los colaboradores tienen derecho a recibir retroalimentación honesta y constructiva sobre su desempeño.
- b. Los colaboradores tienen derecho a participar en la definición de sus objetivos de desempeño y en la identificación de áreas de desarrollo.
- c. Los colaboradores tienen derecho a ser tratados con respeto y dignidad durante todo el proceso de evaluación del desempeño.

A.6.4. Prohibiciones

- a. Se prohíbe cualquier forma de discriminación o sesgo durante el proceso de evaluación del desempeño.
- b. Se prohíbe utilizar la evaluación del desempeño como un medio para acosar, intimidar o castigar a los colaboradores.
- c. Se prohíbe divulgar información confidencial obtenida durante el proceso de evaluación del desempeño a personas no autorizadas.

A.6.5. Disposiciones Finales

Esta política de evaluación del desempeño se considera parte integral del manual de recursos humanos de Casa Vieja y está sujeta a revisión periódica para garantizar su efectividad y relevancia en función de las necesidades cambiantes de la organización y de su personal. Cualquier modificación a esta política requerirá la aprobación previa del Departamento de Recursos Humanos y la comunicación adecuada a todos los empleados afectados.

A.7. Política de Compensaciones y Beneficios para Casa Vieja

A.7.1. Alcance

Esta política se aplica a todos los empleados de Casa Vieja, incluyendo tanto al personal de la panadería como del restaurante. Su objetivo es establecer pautas claras y justas en relación con las compensaciones y beneficios ofrecidos por la empresa.

A.7.2. Obligaciones

- a. Casa Vieja se compromete a proporcionar compensaciones y beneficios justos y competitivos, de acuerdo con las leyes laborales vigentes y las prácticas de la industria.
- b. La empresa se esforzará por garantizar que todas las compensaciones y beneficios se administren de manera equitativa y transparente, sin discriminación de ningún tipo.
- c. Casa Vieja deberá mantener registros precisos y actualizados de las compensaciones y beneficios otorgados a cada empleado.
- d. Casa Vieja se compromete a realizar todas las acciones para que sus compensaciones y beneficios sean equitativos, ajustados a la realidad del negocio y no discriminatorios.

A.7.3. Derechos

- a. Los empleados tienen derecho a recibir compensaciones y beneficios de acuerdo con su cargo, desempeño y contribución a la empresa.
- b. Los trabajadores tienen derecho a conocer claramente los detalles de su paquete de compensación, incluidos salarios, bonificaciones, vacaciones, seguros y otros beneficios.

A.7.4. Prohibiciones

- a. Queda prohibida cualquier forma de discriminación en la asignación de compensaciones y beneficios, ya sea por motivos de género, edad, raza, religión u orientación sexual.
- b. No se permitirá ninguna forma de represalia contra los empleados que soliciten información o presenten quejas relacionadas con sus compensaciones y beneficios.

A.7.5. Disposiciones finales

- a. Esta política de compensaciones y beneficios se revisará periódicamente para garantizar su eficacia y relevancia.
- b. Cualquier modificación o actualización de esta política deberá ser comunicada de manera oportuna a todos los empleados de Casa Vieja.
- c. Esta política entra en vigor a partir de la fecha de su aprobación por parte de la dirección de Casa Vieja.

A.8. Política de Uso de Tecnología de Casa Vieja

A.8.1. Alcance

La presente política establece las pautas y regulaciones para el uso adecuado de la tecnología en Casa Vieja, incluyendo dispositivos personales, teléfonos móviles, tablets, smartwatches y la protección de la información tanto de los empleados como de los clientes.

A.8.2. Obligaciones

- a. Todos los empleados deben utilizar los dispositivos tecnológicos de manera responsable y ética durante su jornada laboral.
- b. Es obligatorio proteger la información confidencial de la empresa y de los clientes, evitando el acceso no autorizado o la divulgación indebida.
- c. Los empleados deben seguir las políticas y procedimientos establecidos para el uso de dispositivos móviles, incluyendo el acceso a redes sociales y el intercambio de información sensible.
- d. Los dispositivos tecnológicos proporcionados por la empresa para fines laborales únicamente.

A.8.3. Derechos

- a. Los empleados tienen derecho a utilizar dispositivos personales durante los descansos designados, siempre y cuando no interfieran con el desempeño de sus funciones laborales.

- b. Los empleados tienen derecho a la privacidad de su información personal almacenada en dispositivos electrónicos, y esta no deberá ser accedida ni compartida sin su consentimiento explícito.

A.8.4. Prohibiciones

- a. Queda estrictamente prohibido el uso de dispositivos tecnológicos para actividades no relacionadas con el trabajo durante el horario laboral, incluyendo juegos, redes sociales personales y navegación web no autorizada.
- b. Se prohíbe la descarga de aplicaciones o software no autorizados en dispositivos empresariales, así como la instalación de software pirata o *malware*.

A.8.5. Disposiciones Finales

- a. Casa Vieja se reserva el derecho de monitorear el uso de la tecnología en sus instalaciones para garantizar el cumplimiento de esta política y proteger los intereses de la empresa.
- b. El incumplimiento de esta política puede resultar en medidas disciplinarias, incluyendo la terminación del empleo.
- c. Esta política puede ser actualizada o modificada en cualquier momento a discreción de la empresa, y todas las actualizaciones serán comunicadas a los empleados de manera oportuna.

A.9. Política de Reclutamiento y Selección de Personal de Casa Vieja

A.9.1. Alcance

La presente política establece los lineamientos y procedimientos que regirán el proceso de reclutamiento y selección de personal en Casa Vieja, con el objetivo de garantizar la contratación de candidatos calificados y alineados con los valores y objetivos de la empresa.

A.9.2. Obligaciones

- a. La Gerencia de Casa Vieja será responsable de coordinar y ejecutar los procesos de reclutamiento y

selección de personal.

- b. Los gerentes y líderes de cada área serán responsables de identificar las necesidades de personal y proporcionar la descripción detallada del puesto vacante.
- c. Los responsables del reclutamiento y selección deberán garantizar la confidencialidad de la información de los candidatos y el cumplimiento de las normativas legales vigentes.

A.9.3. Derechos

- a. Los candidatos tienen derecho a recibir un trato justo y equitativo durante todo el proceso de reclutamiento y selección, así como a la protección de sus datos personales de acuerdo con las leyes de privacidad aplicables.
- b. La empresa se reserva el derecho de realizar las evaluaciones y entrevistas pertinentes para seleccionar al candidato más adecuado para el puesto, sin discriminación de ningún tipo.

A.9.4. Prohibiciones

- a. Queda estrictamente prohibida cualquier forma de discriminación basada en género, edad, origen étnico, orientación sexual, religión o discapacidad durante el proceso de reclutamiento y selección.
- b. No se permitirá la contratación de familiares directos de empleados existentes, a menos que se demuestre claramente su capacidad y competencia para el puesto.

A.9.5. Disposiciones Finales

- a. Esta política entrará en vigor a partir de la fecha de su aprobación y será de aplicación obligatoria para todos los procesos de reclutamiento y selección de personal en Casa Vieja.
- b. Cualquier modificación o actualización de esta política deberá ser aprobada por la alta dirección de la empresa y comunicada a todos los departamentos pertinentes y al personal involucrado en los procesos de reclutamiento y selección.

A.10. Código de Ética y Atención al Cliente de Casa Vieja

A.10.1. Alcance

El presente código de ética y atención al cliente se aplica a todos los colaboradores y miembros del equipo de Casa Vieja, así como a los proveedores, clientes y cualquier otra persona que interactúe con nuestra empresa. Su objetivo es establecer los principios fundamentales que guíen nuestras acciones y relaciones con clientes y partes interesadas.

A.10.2. Obligaciones

- a. Brindar un servicio al cliente cortés, eficiente y respetuoso en todo momento.
- b. Garantizar la calidad y frescura de nuestros productos, cumpliendo con los más altos estándares de higiene y seguridad alimentaria.
- c. Respetar y valorar la diversidad cultural y las necesidades individuales de cada cliente.
- d. Escuchar activamente las inquietudes, sugerencias y reclamos de los clientes, buscando siempre soluciones efectivas y satisfactorias.
- e. Mantener una comunicación clara y transparente con los clientes, proporcionando información precisa sobre nuestros productos, precios, políticas y promociones.
- f. Salvaguardar la confidencialidad de la información proporcionada por los clientes y garantizar su privacidad en todo momento.

A.10.3. Derechos

- a. Derecho a recibir un trato justo, equitativo y sin discriminación por parte de nuestro personal.
- b. Derecho a recibir productos de alta calidad y frescura, elaborados con ingredientes de primera calidad.
- c. Derecho a ser escuchado y tener sus opiniones, sugerencias y reclamos tomados en cuenta de manera respetuosa y oportuna.

- d. Derecho a recibir información clara y completa sobre nuestros productos, precios, promociones y políticas.
- e. Derecho a la privacidad y confidencialidad de la información proporcionada durante la interacción con nuestra empresa.

A.10.4. Prohibiciones

- a. Está prohibido discriminar, intimidar o acosar a clientes, colaboradores o cualquier otra persona en base a su género, edad, raza, religión, orientación sexual u origen étnico.
- b. Se prohíbe el maltrato físico, verbal o emocional hacia los clientes o cualquier otra persona en las instalaciones de Casa Vieja.
- c. Queda prohibido el uso indebido o la divulgación no autorizada de la información confidencial de los clientes.
- d. Se prohíbe ofrecer productos o servicios que no cumplan con los estándares de calidad y seguridad establecidos por Casa Vieja.
- e. Está prohibido el uso de prácticas desleales o fraudulentas en la interacción con los clientes.

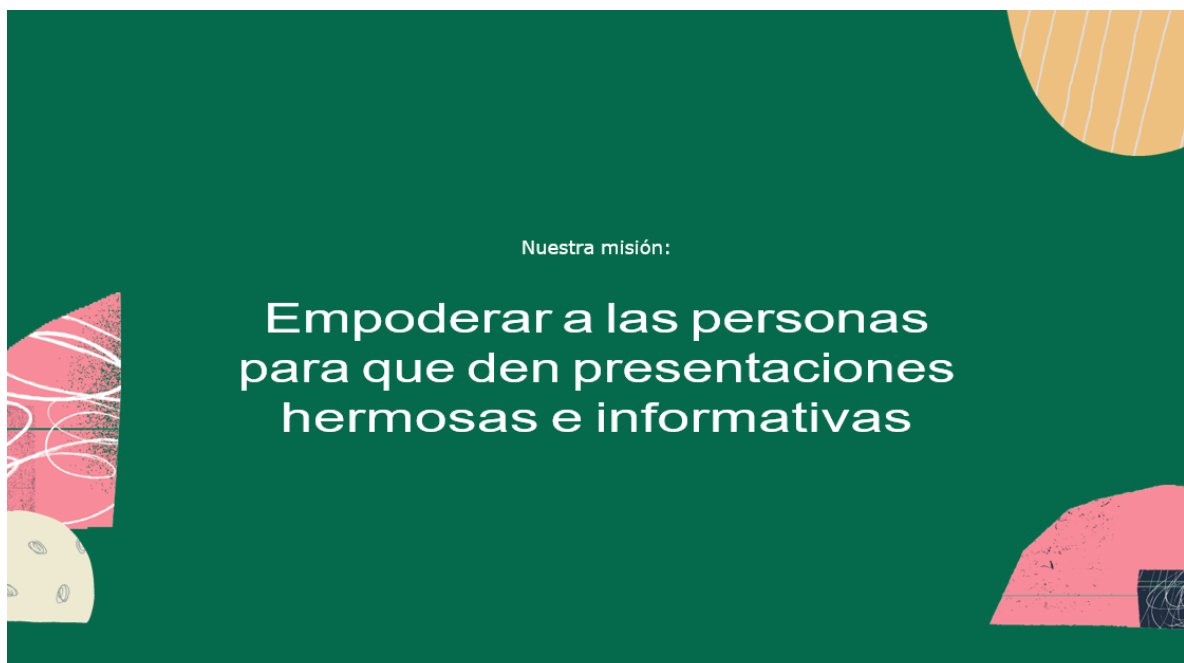
A.10.5. Disposiciones Finales

Este código de ética y atención al cliente es de cumplimiento obligatorio para todos los colaboradores y miembros del equipo de Casa Vieja. Su incumplimiento puede dar lugar a medidas disciplinarias, incluida la terminación de la relación laboral. Asimismo, este código puede ser actualizado o modificado en cualquier momento por la dirección de la empresa, con el fin de adaptarse a nuevas circunstancias o necesidades organizativas.

A.11. Plan de Inducción







Los valores de nuestra empresa:



Excelencia



Servicio



Autenticidad



Innovación

Misión y Visión de la empresa



¡Encantar a nuestros clientes con la deliciosa calidad de nuestros productos y nuestra promesa de hacerlos felices!



Ser el lugar de reunión favorito de nuestra comunidad

Conoce a tus compañeros de equipo



Nacho
Gerente General



Jessica
Dirección de
Operaciones



Liliana
Líder de
meseros



Clara
Líder de cocina



Enrique
Runner



Diana
Asistente
Administrativa

Tu rol

Las metas y tareas de tus primeros 3-6 meses están en el documento enlazado que aparece a continuación. ¡Haz clic!

OBJETIVOS Y TAREAS

Seguiremos definiendo y redefiniendo tus objetivos y tareas a medida que te adaptes a tu función.





Lista de verificación de inducción

Estas son acciones que se deben cumplir en tus primeras dos semanas de trabajo.

- Presentar requerimientos
- Completar formularios
- Asistir a la incorporación
- Reunirse con el Gerente General
- Identificar herramientas

¿Tienes alguna pregunta?

¡No dudes en comunicarte con nosotros!



A.12. Matriz de recomendaciones

Cuadro A.3

Matriz de seguimiento de las recomendaciones propuestas.

Recomendación	Indicador clave	Estado de progreso	Nivel de prioridad
Para mantener una comunicación constante con los consumidores de forma más personalizada, se sugiere construir una base de datos sólida con la información personal de contacto actual de sus clientes. Por ejemplo, con la fecha de nacimiento se pueden generar descuentos en el mes cumpleaños o enviar boletines periódicamente con información de interés al correo electrónico.	Base de datos sólida con la información personal de contacto actual de sus clientes	0 %	
Se recomienda que la empresa tome a los <i>buyer personas</i> identificados en la investigación como los tres principales perfiles de consumidor para facilitar la creación y ejecución de estrategias de mercadeo.	Uso de <i>buyer personas</i>	0 %	

Con el fin de medir los resultados alcanzados e identificar cuáles son las áreas de oportunidad para hacer el enfoque de los siguientes meses, se sugiere solicitar métricas mensuales a la agencia publicitaria que resulten de los esfuerzos de mercadeo.	Solicitar métricas mensuales a la agencia publicitaria que resulten de los esfuerzos de mercadeo.	0 %
Para mantenerse actualizados en cuanto a los gustos y preferencias del consumidor, se recomienda realizar un estudio trimestral de la competencia directa de Casa Vieja respecto de productos nuevos, precios, servicio al cliente, tiempos de espera y servicio, emplatado, entre otros.	Estudio trimestral de la competencia directa sobre productos nuevos, precios, servicio al cliente, tiempos de espera y servicio, emplatado, entre otros.	0 %
Con la finalidad de reaccionar a una potencial amenaza en el posicionamiento de mercado, se plantea un monitoreo semestral sobre la apertura de nuevos locales que sean posible competencia en los cantones de Heredia Central, San Pablo y Santo Domingo, con un máximo de cinco kilómetros de distancia en vehículo del negocio.	Monitoreo semestral sobre la apertura de nuevos locales que sean posible competencia en los cantones de Heredia Central, San Pablo y Santo Domingo.	0 %
Para mejorar la experiencia del cliente, se recomienda buscar soluciones alternativas para solventar el espacio de estacionamiento en horas de alta afluencia. Por ejemplo, realizar el levantamiento del área del parqueo y, así, delimitar la cantidad de espacios óptimos para maximizar su capacidad o bien; buscar opciones de alquiler con los negocios cercanos que cierran los fines de semana o en horario nocturno y, así, utilizar el parqueo de estos, dado que, en horas de alta demanda, los alrededores del local se llenan de autos estacionados sin ningún tipo de vigilancia, lo que genera problemas de tráfico vehicular.	Espacio de estacionamiento en horas de alta afluencia.	0 %
Se sugiere la capacitación semestral de los colaboradores para que la misión, visión y los valores puedan ser experimentados desde el interior del negocio y transmitidos hacia los clientes por medio de servicios tercerizados. Adicionalmente, reforzar los conceptos mencionados en las reuniones de equipo semanales.	Capacitación semestral de los colaboradores para que la misión, visión y los valores	0 %

Para que los esfuerzos de mercadeo sean efectivos, impulsen la venta de recomendaciones y el aprovechamiento de las promociones, se puede establecer un protocolo de atención para los meseros, en el cual se defina cómo comunicar información concisa y relevante al cliente.	Establecer un protocolo de atención para los meseros.	0 %
Se sugiere realizar la revisión del organigrama, de modo que exista una correcta definición de roles y sinergia en el equipo de Casa Vieja, para evitar la sobrecarga en la toma de decisiones; principalmente en el área administrativa.	Revisión del organigrama con definición de roles y sinergia en el equipo de Casa Vieja.	0 %
Mejorar la estrategia de comunicación en redes sociales, al brindar más información clave de los detalles del producto (precio, características, nombre), promociones, entre otros al consumidor para incentivar su proceso de compra.	Brindar más información clave de los detalles del producto (precio, características, nombre), promociones, entre otros al consumidor para incentivar su proceso de compra.	0 %
Se aconseja evaluar los contratos actuales con los socios de plataformas digitales para futuras modificaciones para renegociar los términos, con el objetivo de reducir los costos asociados, aumentar la presencia de marca por medio de las promociones en las plataformas y revisar el menú disponible.	Evaluar los contratos actuales con los socios de plataformas digitales para futuras modificaciones para renegociar los términos.	0 %
Se recomienda considerar al consumidor de Casa Vieja como promotor de marca en redes sociales, al poner a su disposición los elementos necesarios dentro del local físico para que se efectúe de manera orgánica.	Considerar al consumidor de Casa Vieja como promotor de marca en redes sociales.	0 %
Asimismo, se recomienda crear una campaña en redes sociales denominada #TuCasaVieja, con el objetivo de incluir a los consumidores en el proceso de selección de productos nuevos para incorporarlos en el menú.	Crear una campaña en redes sociales denominada #TuCasaVieja.	0 %
Trabajar en la presentación y el emplatado de los productos actuales, así como en la experiencia de consumo en el local para fortalecer el contenido compartido en redes sociales por parte de los consumidores y generar promoción “de boca en boca”.	Trabajar en la presentación y el emplatado de los productos actuales.	0 %
Utilizar la base de clientes actuales del negocio y ofrecerles una	Utilizar la base de clientes actuales del negocio	0 %

cartera de servicios más extensa dentro de la vertical de Casa Vieja, como: servicios de catering, alquiler del local para fiestas y eventos, entre otros, con el fin de aumentar sus ventas por la diversificación de sus servicios y la lealtad de sus clientes actuales.	y ofrecerles una cartera de servicios más extensa dentro de la vertical de Casa Vieja.	
Se sugiere implementar un programa de lealtad para la fidelización de sus consumidores frecuentes de Casa Vieja, basado en la acumulación y el canje de puntos por productos.	Implementar un programa de lealtad.	0 %
Se aconseja realizar un programa piloto para vender los productos de mayor rotación de Casa Vieja en locales cercanos como supermercados, pulperías, entre otros. La finalidad de esta recomendación es incrementar el posicionamiento y las ventas de la empresa.	Realizar un programa piloto para vender los productos de mayor rotación de Casa Vieja en locales cercanos como supermercados, pulperías, entre otros.	0 %
Con el fin de mejorar la identidad e imagen de marca a lo interno y externo, se invita a crear un libro de marca de la mano con la agencia publicitaria.	Crear un libro de marca de la mano con la agencia publicitaria.	0 %
Realizar una campaña promocional para promover las visitas en los horarios menos frecuentados, como, por ejemplo: establecer almuerzos ejecutivos entre semana, realizar actividades en el local físico, organizar calendario de noches temáticas, establecer una campaña de “un espacio para compartir”.	Realizar una campaña promocional para promover las visitas en los horarios menos frecuentados.	0 %
Establecer precios especiales sobre productos específicos, como un paquete de alimentación para hacer teletrabajo, establecer precio de almuerzo ejecutivo y reactivar precios especiales para grupo de clientes grandes. Se pretende fortalecer la lealtad del consumidor actual.	Establecer precios especiales sobre productos específicos para fortalecer la lealtad del consumidor actual.	0 %
Para conocer el alcance generado, se sugiere implementar una estrategia de fortalecimiento de redes sociales por medio de la definición de indicadores de crecimiento, presupuesto de pauta, plan de contenido mensual y creación de alianza con creadores de contenido.	Implementar una estrategia de fortalecimiento de redes sociales por medio de la definición de indicadores de crecimiento, presupuesto de pauta, plan de contenido mensual y creación de alianza con creadores de contenido.	0 %
Desarrollar una estrategia de	Desarrollar una estrategia	0 %

comunicación masiva. Para fortalecer el posicionamiento actual, algunas acciones por desarrollar serían ubicar vallas publicitarias en el cantón, colocar publicidad en las traseras de bus, así como crear estrategia de relaciones públicas.

Se recomienda hacer una revisión exhaustiva de las tácticas propuestas junto con el presupuesto realizado para cada una de ellas, con el fin de determinar el orden y control de su implementación en Casa Vieja, para así alcanzar los objetivos establecidos.

de comunicación masiva.

Revisión de las tácticas propuestas junto con el presupuesto.

0 %

A.13. Fotografías de Visita de Campo

A.13.1. Áreas Externas del Negocio

Figura A.1

Áreas externas de Pana Vieja S.A.



(a) Frente.



(b) Zona de parqueo.



(c) Salón A.



(d) Salón B.



(e) Zona Uber.



(f) Servicios sanitarios.

A.13.2. Áreas Internas

Figura A.2

Áreas internas de Pana Vieja S.A.



(a) Panadería.



(b) Cocina.



(c) Residuos.



(d) Lockers.

A.13.3. Panadería

Figura A.3

Instalaciones y equipo en el área de panadería de Pana Vieja S.A.



(a) Estantes de moldes.



(b) Batidora.



(c) Cuarto de frío.



(d) Cámaras de refrescos.



(e) Hornos



(f) Laminadora.



(g) Urnas.

A.13.4. Cocina

Figura A.4

Instalaciones y equipo en el área de cocina de Pana Vieja S.A.



(a) Equipo para cocción de proteínas.



(b) Mesas de emplatado.



(c) Mesas de preparación de alimentos fríos.



(d) Equipos y almacenamiento.



(e) Espacio para alimentos preparados con anterioridad.



(f) Cuarto de frío.



(g) Almacenamiento de materias primas.

A.13.5. Limpieza y Desinfección de Equipos

Figura A.5

Áreas de limpieza y desinfección de equipos en Pana Vieja S.A.



(a) Zona de limpieza de panadería.



(b) Zona de limpieza de cocina.



(c) Cuarto de limpieza.

A.14. Cartas de Lectores del TFIA

Figura A.6

Carta de la lectora de la universidad.

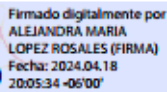
Dr. Oscar Ney Aguilar Rojas
Profesor
PF2550 Práctica Profesional II en Gerencia

Estimado profesor:

La presente es para informarle que los estudiantes **Verónica Alpizar Gutierrez**, carné **B50264**, **Erick Cascante Hernández**, carné **A61272** y **Sharon Dayana Sandí Martínez**, carné **C11876**, me han presentado la última versión del trabajo de investigación titulado "Propuesta de un plan estratégico en la gestión de talento humano, mercadeo y el área operativa para la empresa Pana Vieja S.A."

Hago constar que se han tomado en cuenta las observaciones y comentarios que a lo largo del ciclo lectivo le brindé a los estudiantes, por lo tanto doy mi aprobación al trabajo que se presentará en el Posgrado para su correspondiente defensa.

ALEJANDRA
MARIA LOPEZ
ROSALES (FIRMA)

A digital signature stamp with a blue background and white text. It contains the name 'ALEJANDRA MARIA LOPEZ ROSALES (FIRMA)', the date 'Fecha: 2024.04.18', and the time '20:05:34 -06'00'.

Atentamente,

Alejandra López Rosales

Figura A.7

Carta de la lectora de la empresa.

