



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA  
LICENCIATURA EN CONTADURIA



**TESIS:**

***“REINGENIERIA DE PROCESOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD  
EN EL MANEJO DE COMPRAS Y ALMACEN EN UNA EMPRESA FAMILIAR”***

**ESTUDIO DE CASO:**

**PANADERIA VAZQUEZ DESDE 1945 NEZAHUALCOYOTL, ESTADO DE MÉXICO**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN CONTADURIA**

**PRESENTA:**

**JAQUELINE GABRIELA OCHOA MUCIÑO**

**NÚMERO DE CUENTA:**

**0114029**

**BAJO LA DIRECCIÓN DE:**

**DRA. EN A. HEIDI MA. DE LA LUZ HERNÁNDEZ ESPÍNDOLA**

**AMECAMECA MEX. A ENERO DE 2025.**

## Índice de Tesis

<b>Dedicatorias</b> .....	02
<b>Agradecimientos</b> .....	03
<b>Índice</b> .....	04
<b>Introducción</b> .....	06

## CAPITULO I. MARCO METODOLOGICO

1.1 Antecedentes .....	09
1.2 Problemática .....	15
1.2.1 Pregunta de Investigación .....	16
1.3 Objetivos de la Investigación .....	17
1.3.1 Objetivo General .....	17
1.3.2 Objetivos Especificos .....	17
1.4 Justificación .....	18
1.5 Supuesto Hipotético .....	19
1.6 Metodología .....	20
1.6.1 Tipo .....	20
1.6.2 Nivel .....	20
1.6.3 Diseño .....	21
1.6.3.1 Universo .....	21
1.6.3.2 Muestra .....	21
1.7 Índice Tentativo .....	21

## CAPITULO II. MARCO TEORICO

<b>2.1. Conceptos Fundamentales de Reingeniería de Procesos</b> .....	26
2.1.1. Definición de Reingeniería de Procesos .....	26
2.1.2. Principios de la Reingeniería .....	28
2.1.3. Diferencias entre Reingeniería y Mejora Continua .....	29
2.1.4 Beneficios de la Reingeniería de Procesos .....	30
<b>2.2. Optimización de la productividad</b> .....	31
2.2.1 Definición de Productividad .....	31
2.2.2 Importancia de la Productividad .....	32
<b>2.3. Empresas Familiares</b> .....	32
2.3.1. Características de las Empresas Familiares .....	33
2.3.2. Desafíos Productivos en las Empresas Familiares .....	34

<b>2.4. Gestión de Compras y Almacén</b> .....	37
2.4.1. Definición y Objetivos del Proceso de Compras .....	37
2.4.2. Gestión Eficiente del Almacén .....	38
2.3.3. Relación entre Compras y Almacén para la Productividad .....	39
<b>2.5 Innovación y Técnicas de Reingeniería Aplicados a Compras y Almacén</b> ..	40
2.5.1 Innovación .....	40
2.5.1. Mapeo de Procesos y Análisis de Flujo .....	41
2.5.2. Técnicas de Optimización de Inventarios .....	44
2.5.3. Reducción de Costos en la Cadena de Suministro .....	48
<b>CAPITULO III.HISTORIA DE LA PANADERIA VAZQUEZ</b>	
3.1 Historia .....	51
3.2 Ubicación .....	52
3.3 FODA .....	54
3.4 Problemática .....	56
<b>CAPITULO IV. ANÁLISIS GRAFICO, DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b>	
4.1 Análisis Gráfico .....	58
4.2 Diagnostico .....	70
4.3 Propuestas de Solución .....	71
<b>CONCLUSIONES</b> .....	86
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	88
<b>ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS, IMÁGENES, FOTOS Y GRAFICOS</b> .....	105
<b>ANEXOS</b> .....	91

## **Introducción**

La gestión eficiente de compras y almacén es fundamental para la sostenibilidad y competitividad de cualquier empresa, particularmente en el contexto de una empresa familiar, donde los procesos suelen desarrollarse de forma informal y adaptada a las necesidades inmediatas del negocio. La presente investigación se enfoca en la implementación de una reingeniería de procesos para optimizar la productividad en la gestión de compras y almacén en una empresa con amplia trayectoria: la Panadería Vázquez, fundada en 1945 en el municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México. Este negocio, que ha sido gestionado y dirigido por generaciones de la familia Vázquez, se ha convertido en un referente local en la industria panificadora, ofreciendo productos tradicionales que han formado parte de la identidad cultural y gastronómica de la comunidad.

A lo largo de los años, la Panadería Vázquez ha experimentado transformaciones necesarias para adaptarse a los cambios en las dinámicas de consumo y en las expectativas de los clientes. Sin embargo, al ser una empresa familiar, muchos de sus procesos de operación y manejo de inventarios, compras y almacenamiento se han mantenido sin una estructura formal, lo cual ha provocado una serie de desafíos que limitan su eficiencia. Entre los principales problemas que se observan en la panadería destacan la falta de un control riguroso en las compras, la ausencia de registros precisos en el manejo de inventarios y una clara distribución de roles y jerarquías, ya que, al tratarse de un negocio familiar, Muchas decisiones se toman en base a la tradición y no a un análisis objetivo de las necesidades y demandas actuales del mercado.

La reingeniería de procesos representa una alternativa viable para transformar estos aspectos operativos, abordando las áreas críticas que obstaculizan la productividad.

Esta metodología permite analizar los procesos existentes, identificar áreas de mejora y rediseñar las operaciones para optimizar los recursos, incrementar la eficiencia y reducir costos. En el caso de la Panadería Vázquez, la aplicación de la reingeniería de procesos en la gestión de compras y almacén puede representar un cambio sustancial en su capacidad para competir en un mercado cada vez más competitivo, además de consolidar la empresa como un negocio con estructura formal y mayor control operativo.

En este sentido, el presente estudio pretende analizar cómo la reingeniería de procesos puede mejorar la gestión de compras y almacén en la Panadería Vázquez, permitiéndole optimizar sus recursos y mejorar su productividad. La metodología de reingeniería implica una revisión exhaustiva de los procesos existentes, la identificación de cuellos de botella, y el rediseño de las actividades relacionadas con la adquisición de insumos y el control de inventarios. Además, esta investigación busca proponer estrategias de implementación que se adapten a las características particulares de una empresa familiar, tomando en cuenta la resistencia al cambio y los valores tradicionales que suelen caracterizar a este tipo de negocios.

Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo desarrollar una propuesta de reingeniería de procesos orientada a la optimización de la gestión de compras y almacén en la Panadería Vázquez. Al implementar esta metodología, se espera que el negocio logre mejorar su control en el manejo de inventarios, reducir los costos de operación y establecer un sistema de compras más efectivo y eficiente, adaptado a las exigencias de un mercado en constante cambio. Asimismo, se pretende contribuir al desarrollo de un modelo que sirva como referencia para otras empresas familiares en la industria panificadora que enfrenten retos similares en su gestión operativa, promoviendo la profesionalización y formalización de sus procesos internos para asegurar su crecimiento y permanencia en el mercado.

# CAPITULO I

## MARCO METODOLÓGICO

Imagen No. 1 Fachada de la Panadería Vázquez



Fuente: *Panadería Vázquez, 2024.*

# ***CAPITULO I.***

## ***MARCO METODOLÓGICO***

En el presente capítulo denominado Marco Teórico se dará a conocer toda la teoría que dará sustento a la presente investigación donde la reingeniería de procesos toma un papel importante en la optimización de la productividad de una empresa familiar; dando paso al mismo

### **1.1 Antecedentes**

La reingeniería de procesos es una estrategia empresarial que busca la mejora radical de los procesos clave de una organización, mediante el rediseño y la optimización de sus operaciones. En el contexto de una empresa familiar, donde los desafíos pueden incluir descontrol en las compras y manejo deficiente de almacén, la reingeniería se presenta como una solución integral para aumentar la productividad y eficiencia. Este estudio propone rediseñar los procesos actuales relacionados con la gestión de compras y almacén, identificando las áreas de mejora y aplicando técnicas innovadoras para optimizar la cadena de suministros, reducir costos operativos y fortalecer la estructura organizacional. La implementación de esta metodología busca transformar el modelo operativo existente, brindando una ventaja competitiva sostenible y asegurando la continuidad del negocio en un entorno cada vez más exigente.

De acuerdo con Hernández (2023), realiza la investigación con el tema “Liderazgo Sostenible e Innovación en la Empresa: integrando objetivos económicos, sociales y ambientales en la zona oriente” teniendo como objetivo explorar cómo las organizaciones pueden lograr un liderazgo que promueva la sostenibilidad y la innovación simultáneamente. Llegando a la conclusión que un enfoque integral en la sostenibilidad, que abarque aspectos económicos, sociales y ambientales, puede resolver más rápido la innovación y fortalecer la competitividad. La adopción de prácticas sostenibles no solo contribuye al bienestar social y ambiental, sino que también puede generar ventajas competitivas y mejorar la imagen empresarial. Además, se identificó que el liderazgo comprometido y la cultura organizacional son fundamentales para impulsar la implementación exitosa de iniciativas sostenibles e innovadoras.

Por otra parte, Rodríguez (2023), realiza la investigación con el tema: “Emprendimiento y liderazgo en las IES: Fomentando la Innovación Empresarial” donde el objetivo principal es analizar cómo el liderazgo influye en la promoción del emprendimiento y la generación de innovación empresarial en esta región. Los resultados destacan que el liderazgo inspirador y orientado al emprendimiento tiene un impacto directo en la formación de una cultura empresarial innovadora entre los estudiantes. Se identifica que las iniciativas de liderazgo que fomentan la colaboración con empresas locales y proporcionan recursos emprendedores influyen positivamente en la disposición de los estudiantes a iniciar sus propios proyectos. Estos hallazgos resaltan la importancia de la sinergia entre el liderazgo educativo y el emprendimiento en la IES para estimular la innovación empresarial y el desarrollo económico.

Así mismo, Hernández, Alonso & Vázquez (2024), realizaron investigación con el tema: “Innovación Social: Transformando el Mundo a través de Empresas con Propósito” el objetivo de esta ponencia es examinar el papel de dichas empresas en la Innovación social y su impacto en la transformación del mundo. Para alcanzar este objetivo, se emplearán estrategias metodológicas como: análisis exhaustivo de casos de empresas exitosas que aplican la innovación social en su modelo de negocio. Además, se realizaron entrevistas con líderes empresariales y expertos en innovación social para obtener una perspectiva amplia y detallada. Los principales hallazgos, revelan que las

empresas con propósito no solo persiguen beneficios económicos y que también tienen un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Esto genera vínculos fuertes con sus clientes, fidelidad por parte de sus empleados y compromiso genuino en causas con impacto social. Sus fortalezas, son el fomento a la innovación, creatividad, desafíos ambientales y sociales.

Galicia (2018), en su tesis con el tema “Liderazgo como Herramienta de Competitividad Empresarial” menciona que básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la visión, en la acción y en los valores fundamentales. Además, un líder no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible, concluyendo que: la empresa dirigida por líderes servidores tendrá mayores posibilidades de crear ambientes en los cuales los colaboradores de todos los niveles experimentarían tanto el éxito como el significado. Por lo tanto, la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través del liderazgo de servicio; el cual incluye a los colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa.

Morales (2023), en su tesis con el tema “Importancia de la planeación estratégica en empresas familiares” menciona que la planeación estratégica es una herramienta que tiene incidencia en el desempeño, productividad, rentabilidad y continuidad de las empresas familiares de ahí la importancia de su implementación si consideramos que este tipo de negocios tienen en su mayoría un ciclo corto de vida. se ha demostrado que hoy en día existe un gran número de empresas familiares que no llevan a cabo la planeación estratégica ya que la mayoría de sus propietarios prefiere seguir tomando decisiones empíricamente, evitando hacer cambios en su empresa que puedan implicar un riesgo para su empresa sin embargo llevando a cabo la planeación estratégica en un empresa familiar se pueden obtener beneficios que otorguen una mayor tranquilidad a la familia dueña de la empresa, con la prevención de posibles problemas; incrementar la presencia en el mercado y consigo elevar las ventas.

Cabe mencionar que con la planeación estratégica existe una mayor probabilidad de

poder cumplir o alcanzar los objetivos propuestos en conjunto mejora la competitividad de la organización.

Arenas (2024), hace referencia a la exploración en la relación entre la implementación de un plan estratégico y la mejora de la calidad en el servicio como medio para incrementar la productividad, donde los resultados obtenidos ofrecen una serie de reflexiones significativas que merecen ser consideradas tanto por los actores involucrados en el comercio como por las autoridades encargadas de su regulación y fomento. En primer lugar, la ausencia de una visión a largo plazo y de objetivos claros dificulta la implementación de acciones coordinadas y eficaces para mejorar las condiciones de trabajo y los estándares de atención al cliente se ha constatado que la calidad en el servicio desempeña un papel fundamental en la fidelización de la clientela y en la generación de una reputación positiva para los comerciantes informales. Aquellos negocios que priorizan la atención amable, la rapidez en la respuesta a las necesidades del cliente y la calidad de los productos ofrecidos tienden a obtener mejores resultados en términos de ventas y rentabilidad.

Asimismo, se ha observado que la implementación de un plan estratégico que incorpore medidas concretas para mejorar la calidad en el servicio puede generar beneficios significativos para los comerciantes, este tipo de planificación permite identificar áreas de oportunidad, establecer metas alcanzables y diseñar estrategias específicas para elevar los estándares de calidad y productividad en el sector.

La reingeniería de procesos según Carmona (2002), es una poderosa herramienta para lograr un profundo cambio en la manera de operar, administrar y dirigir una organización, por lo que contar con un método que facilite el entendimiento y la aplicación de sus principios es un factor clave para llevarla a cabo con éxito; llevándolo a cabo permite alinear estructuras, operativas, sociales y económicas logrando así un balance entre los elementos que la conforman en forma rápida, simple y segura transformación que se ve reflejada en la satisfacción del consumidor.

En el artículo realizado por Ospina (2006), revisa el impacto de las tendencias económicas, tecnológicas y de los mercados globales sobre las empresas, y enfatiza las

fuerzas del cambio como factores de incertidumbre que acrecientan la volatilidad en el mercado, al igual que el desempleo en el entorno. Igualmente, se presenta al redimensionamiento como consecuencia de la implementación de nuevos procesos tecnológicos, en sustitución de los procesos actuales en la búsqueda de caminos que permitan su reorganización. Concluyendo cómo igualmente, las organizaciones que desean mantenerse competitivas deben buscar caminos para adaptarse a los cambios y mantenerse en el mercado competitivo.

Hernández & Quintana (2024), en su investigación titulada: “Empresas Sociales en México: Innovación Empresarial con Impacto Social” analiza el panorama de las empresas sociales en México, centrándose en su capacidad para generar innovación empresarial con impacto social, El objetivo principal del estudio es examinar cómo estas empresas están abordando los desafíos sociales y económicos del país mediante prácticas innovadoras y sostenibles; donde Los resultados revelan que las empresas sociales en México están adoptando enfoques creativos para abordar una variedad de problemas sociales, desde la pobreza hasta la educación y el acceso a la salud. Utilizan modelos de negocio innovadores que combinan rentabilidad con impacto social positivo. Además, estas empresas están demostrando la viabilidad económica y la sostenibilidad a largo plazo de sus operaciones, tienen el potencial de desempeñar un papel crucial en la creación de un futuro más equitativo y sostenible para el país.

Hernández (2024), aborda la relevancia del emprendimiento social en el desarrollo de la zona contribuyendo a resolver problemáticas sociales y económicas en la región, así como identificar los factores que favorecen o limitan su crecimiento. Los resultados obtenidos revelan que los emprendimientos sociales se enfocan primordialmente en ejes como la educación, la salud, el medio ambiente y la economía social. Este tipo de emprendimientos han logrado generar de mejor manera un impacto positivo en sus comunidades ya que ayudan a la creación de empleos, la promoción de la inclusión social, y junto con ello el fomento a la participación ciudadana.

Por su parte, pudieron detectarse desafíos dentro de las empresas sociales como lo es la falta de financiamiento, la dificultad para acceder a redes de apoyo y la necesidad de

capacitación continua para fortalecer las capacidades de los emprendedores.

De acuerdo con lo antes mencionado se resalta la importancia que tiene para el ente económico la innovación para abordar los desafíos en el mercado; así como los factores que influyen para el buen resultado en la aplicación de la reingeniería de procesos.

## 1.2 Problemática

La panificadora Vázquez de Nezahualcóyotl, es una empresa familiar con más de 75 años de historia, reconocida por su calidad y tradición en la producción de pan en la región. Sin embargo, como muchas empresas familiares con años de trayectoria, enfrenta desafíos que amenazan su sostenibilidad y competitividad en el mercado actual. A pesar de contar con una sólida reputación y un producto bien aceptado, la panificadora ha experimentado una serie de problemas que limitan su productividad. Estos incluyen procesos operativos anticuados, falta de estandarización en la producción, tiempos de repuesta prolongados y una gestión ineficiente del inventario de materias primas y productos terminados.

A lo largo de su historia, la panificadora ha mantenido prácticas tradicionales que, si bien han preservado la calidad del producto, no han sido adaptadas a las demandas contemporáneas de eficiencia y rapidez. En la actualidad, los procesos son manuales en gran medida, lo que incrementa la posibilidad de errores humanos, retrabajos y desperdicios. Además, la ausencia de un sistema de gestión estandarizado ha llevado a una variabilidad en la calidad del producto final, así como a dificultades para responder ágilmente a la demanda del mercado, especialmente en periodos de alta demanda.

La falta de modernización en los procesos no solo afecta la productividad, sino que también limita la capacidad de la empresa para escalar su producción y diversificar sus productos en el mercado. En este contexto, la reingeniería de procesos se presenta como una solución viable para rediseñar los flujos de trabajo, optimizar el uso de recursos, reducir costos y mejorar la calidad del producto.

Este estudio de caso busca abordar estos desafíos proponiendo un rediseño integral de los procesos operativos de la Panadería Vázquez, con el fin de mejorar la eficiencia, aumentar la productividad y asegurar la competitividad de la empresa a largo plazo. A través de la reingeniería se busca no solo optimizar la operación diaria, sino también sentar las bases para la innovación y el crecimiento sostenible, asegurando la continuidad de una marca que ha sido un referente en la comunidad desde 1945.

Presentando los siguientes problemas:

- 1. Ausencia en unidad de mando** Debido a la falta de un organigrama no existe claridad en cuanto a las funciones y responsabilidades que cada área debe tomar ni con quien dirigirse en caso de emergencia
- 2. Descontrol de compras.** Las compras se realizan sin una verificación de información pues no se cuenta con comunicación verídica del área de almacén
- 3. No existe control en Almacén.** No se lleva una continuidad constante al realizar el inventario debido a la falta de delimitación de responsabilidades se realizan compras que no son necesarias
- 4. Personal sin capacitación o perfil en el área.** En distintas áreas se tiene personal sin conocimiento del área que desempeña y se toman decisiones erróneas.
- 5. Falta de prestaciones.** El personal no cuenta con prestaciones acorde a lo que establece la ley y por este motivo hay rotación de personal constante

## **2.1 Pregunta de Investigación:**

*¿Cómo puede la reingeniería de procesos mejorar la productividad en Panadería Vázquez de Nezahualcóyotl, optimizar sus procedimientos operativos, reduciendo costos y creando jerarquización y asignación de funciones?*

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### ***1.3.1 Objetivo General***

Proponer una reingeniería de procesos que optimice la productividad de Panadería Vázquez de Nezahualcóyotl, mediante la identificación y rediseño de sus procedimientos operativos clave para reducir costos y mejorar la calidad del producto.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la estructura actual de los procesos operativos de Panadería Vázquez para identificar las áreas de mejora.
- Identificar los factores que limitan la eficiencia y la productividad en la producción y distribución de productos.
- Diseñar una propuesta de reingeniería de procesos que optimice los tiempos de producción, reduzca costos y mejore la calidad del producto.

## **1.4 Justificación**

La Panadería Vázquez de Nezahualcóyotl, con más de 75 años de tradición en la elaboración de productos de panadería y repostería, representa un clásico ejemplo de empresa familiar que ha logrado mantener su presencia en el mercado gracias a la calidad de sus productos. Sin embargo, los retos que enfrenta actualmente en términos de productividad y eficiencia reflejan la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado competitivo. La ausencia de procesos estandarizados y la dependencia de métodos tradicionales han llevado a la empresa a experimentar limitaciones en la optimización de recursos, lo que se traduce en costos operativos elevados, desperdicio de materia prima y dificultades para responder a la demanda.

Este estudio se justifica por la importancia de asegurar la sostenibilidad y crecimiento de empresas familiares como Panadería Vázquez, que forman parte fundamental del tejido económica local. Al proponer una reingeniería de procesos, se busca no solo mejorar la eficiencia interna, sino también fortalecer la competitividad de la panificadora frente a otros actores del mercado. Esto permitirá reducir costos, incrementar la calidad y consistencia del producto, mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes, mejorar canales de comunicación, la determinación de perfiles y aplicación de prestaciones. Además, la implementación de nuevas prácticas y tecnologías puede sentar un precedente para otras empresas familiares en situaciones similares, proporcionando un modelo replicable de mejora operativa que pueda contribuir al desarrollo económico de la región.

### **1.5 Supuesto Hipotético**

Si, al implementar una reingeniería de procesos en Panadería Vázquez de Nezahualcóyotl, se logrará una optimización de la productividad, que se reflejará en una reducción de costos operativos, una mayor eficiencia en el manejo de inventarios y una mejora en la calidad y consistencia de los productos, permitiendo a la empresa ser más competitiva y rentable en el mercado actual.

## **1.6. Metodología**

Según Hernández (2014), indica que la metodología se refiere al conjunto de procedimientos lógicos y sistemáticos que guían la realización de una investigación. Implica la selección y aplicación de enfoques, técnicas y herramientas específicas para abordar una pregunta de investigación o un problema planteado. La metodología proporciona el marco para la recopilación, análisis y la interpretación de datos, así como para la toma de decisiones informadas sobre cómo llevar a cabo el estudio de manera rigurosa y efectiva. La metodología es el plan o estrategia que dirige el camino de la investigación asegurando su validez, confiabilidad y coherencia en el proceso de búsqueda de conocimiento.

### **1.6.1 Tipo de Investigación: Mixta.**

De esta forma, Hernández (2014), la metodología mixta es un proceso de investigación que combina los métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una imagen más completa de un fenómeno donde se recopilan, analizan e integran datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o en una serie de investigaciones; el objetivo es entender mejor el fenómeno de estudio, no reemplazar los métodos y extraer las fortalezas y debilidades de ambos enfoques.

### **1.6.2 Nivel de Investigación: Descriptiva**

De acuerdo con Hernández (2014), la investigación descriptiva permite detallar situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Se recolectan datos a través de observaciones, encuestas, entrevistas u otras técnicas para luego analizar, resumir y presentar información clara y concisa. Se aplicará este nivel ya que la investigación requiere un enfoque descriptivo para proporcionar una visión detallada y sistemática del fenómeno estudiado.

### **1.6.3 Diseño Transeccional**

El diseño transeccional, según Hernández (2014) se enfoca en examinar y analizar relaciones o diferencias entre variables en un solo momento en el tiempo. Este diseño se caracteriza por recopilar datos en un momento específico para luego analizarlos y compararlos. Es utilizado para comprender como las variables se relacionan o se diferencian en un momento particular, sin considerar el cambio a lo largo del tiempo.

Se aplicará este diseño en la presente investigación ya que se realizará en un transcurso de 12 meses (enero – diciembre) del presente año.

#### **1.6.3.1 Universo**

Estudio de caso Empresa Familiar Panadería Vázquez desde 1945 la cual cuenta con un total de 30 empleados.

#### **1.6.3.2 Muestra**

La muestra se consideró a 24 colaboradores de la Panadería Vázquez, aplicando el instrumento de recolección de datos en la panadería con una confiabilidad muy alta representando al 80% de los empleados mostrando un gran compromiso con la misma para obtener un buen resultado.

#### **1.6.3.3 Instrumento**

En esta investigación se utilizará como instrumento de evaluación el método de encuestas, ya que es una herramienta fundamental para la recaudación de datos.

El instrumento se define el recurso o una serie de elementos que utiliza el investigador con la finalidad de obtener información, facilitando así la medición de los mismos. Tamayo (2007).

Sampieri (2014) define al instrumento como se expone que un instrumento adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente.

La aplicación de este instrumento se realizará de manera cuidadosa para garantizar la participación y sinceridad por parte del personal que labora en Panadería Vázquez.

El cuestionario cuenta con 23 ítems (Preguntas) las cuales están conformadas en las siguientes dimensiones: Jerarquías y Toma de Decisiones (1-5), Control de Compras (6-9), Control de Almacén (10-14), Capacitación y Perfil del Personal (15-23).

**Cuadro 1. Dimensiones e Ítems**

<b>DIMENSION</b>	<b>ITEMS</b>
<i>Jerarquías y Toma de Decisiones</i>	<i>1 a 5</i>
<i>Control de Compras</i>	<i>6 a 9</i>
<i>Control de Almacén</i>	<i>10 a 14</i>
<i>Capacitación y Perfil del Personal</i>	<i>15 a 23</i>

**Fuente** Elaboración propia 2024

Los ítems antes mencionados nos permitirán dar un análisis del fenómeno en cuestión. La aplicación de este instrumento no solo proporcionara información para mejorar las operaciones internas, sino que también fortalecerá la relación con empleados y se optimizaran los procesos internos para una toma de decisiones adecuada.

## Anexo 1



UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA  
LICENCIATURA EN CONTADURÍA



### CUESTIONARIO DE REINGENIERIA DE PROCESOS

Estimado/a participante, agradecemos su disposición para colaborar en esta investigación que tiene como objetivo analizar \_\_\_\_\_ en la Panadería Vázquez. Con su ayuda podremos identificar y proponer soluciones en lo siguiente: Perfil de puestos y Toma de Decisiones, control de compras y almacén, así como capacitación adecuada. Le pedimos que responda con honestidad y precisión a las preguntas planteadas para que podamos obtener información valiosa para mejorar los procesos de administración.

**Instrucciones:** Marque con una X la respuesta que usted considere, no existe preguntas incorrectas.

Puesto: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

<b>Jerarquía y Toma de Decisiones</b>				
Las siguientes preguntas tienen como objetivo medir el nivel de responsabilidad de cada empleado frente a posibles conflictos. Se abordarán diversas problemáticas relacionadas con toma de decisiones con el fin de identificar posibles debilidades en el análisis de puestos y proponer acciones de mejora para prevenir y/o corregir posibles errores.				
No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	PARCIALMENTE
1	¿Consideras que existe una estructura jerárquica clara y definida en la empresa?			
2	¿A menudo se presentan conflictos debido a la falta de claridad en las responsabilidades?			
3	¿Está definida la persona que toma la decisión final referente a compras?			
4	¿Se resuelven los desacuerdos referentes a prioridades en las compras??			
5	¿Cres que la falta de jerarquía clara afecta la eficiencia en los procesos de compra y almacén??			
<b>Control de Compras</b>				
6	¿Existe un proceso formal de automatización de compras??			
7	¿Se realizan comparativas de precios antes de realizar una compra?			
8	¿Se realiza evaluación de calidad de los productos adquiridos?			
9	¿Consideras que el control sobre compras es adecuado?			
<b>Control de Almacén</b>				
10	¿Existe un sistema de inventario actualizado y preciso?			
11	¿Se realiza un conteo físico de inventario de forma regular?			
12	¿Se gestionan las entradas y salidas de almacén?			
13	¿Cuenta con un espacio adecuado y organizado par almacenaje de los productos?			
14	¿Consideras que el control de almacén es adecuado?			
<b>Control de Almacén</b>				

<i>Capacitación y Perfil del Personal</i>				
15	¿El personal involucrado en compras y almacén cuenta con la capacitación necesaria?			
16	¿Los empleados tienen el perfil adecuado para las funciones que desempeñan?			
17	¿Se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional al personal?			
18	¿Consideras que la falta de capacitación afecta el desempeño del personal?			
19	¿Crees que es necesario implementar programas de capacitación para mejorar la productividad?			
20	¿Considera que la implementación de prestaciones, podría mejorar la productividad y eficiencia del personal?			
21	¿Crees que la falta de prestaciones afecta la productividad y estabilidad del personal?			
22	La implementación de prestaciones como bonos, vales de despensa ¿serían una prestación importante para el personal?			
23	¿Crees que la falta de ciertas prestaciones afecta tu motivación para trabajar?			

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

Imagen No. 2 Membrete de la Empresa



Fuente: Panadería Vázquez, 2024.

## ***CAPITULO II.***

### ***MARCO TEORICO***

#### **2.1 Definiendo Reingeniería de Procesos**

Denominamos proceso al conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente, implica que dentro de cada proceso confluyen una o varias tareas.

La reingeniería de procesos, también conocida como Business Process Reengineering (BPR) en inglés, consiste en el rediseño fundamental y radical de los procesos de negocio para lograr mejoras significativas en los indicadores de rendimiento, como los costos, la calidad, el servicio y la velocidad. Al cuestionar y rediseñar desde cero cómo funcionan las operaciones, podemos optimizar cada aspecto de la organización, integrando tecnología y equipos multifuncionales para alcanzar resultados excepcionales.

Es una estrategia empresarial que busca la mejora radical de los procesos clave de una organización, mediante el rediseño y la optimización de sus operaciones. En el contexto de una empresa familiar, donde los desafíos pueden incluir descontrol en las compras y manejo deficiente de almacén, la reingeniería se presenta como una solución integral para aumentar la productividad y eficiencia.

La reingeniería lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho

tiempo y examinar otra vez desprevadamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor, reinventar una manera de hacer mejor el trabajo.

La reingeniería de procesos según Carmona (2002), es una poderosa herramienta para lograr un profundo cambio en la manera de operar, administrar y dirigir una organización, por lo que contar con un método que facilite el entendimiento y la aplicación de sus principios es un factor clave para llevarla a cabo con éxito. Entonces la reingeniería de procesos es una técnica tecnológica – administrativa para llevar a cabo un cambio en la forma de dirigir, administrar y operar los procesos de una organización y aumentar tanto eficiencia como productividad.

Reingeniería es el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras en medidas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez; llevándolo a cabo permite alinear estructuras, operativas, sociales y económicas logrando así un balance entre los elementos que la conforman en forma rápida, simple y segura que se ve reflejada en la satisfacción del consumidor. (Ver Imagen No. 3)

**Imagen No. 3 Manufactura**



**Fuente.** Panadería Vázquez 2024

## 2.1.2 Principios de la Reingeniería

El éxito de la reingeniería de procesos se basa en una serie de principios fundamentales que guían su implementación. Estos principios son esenciales para garantizar que los cambios sean efectivos y sostenibles. (Ver Imagen No. 4)

Imagen No. 4 Reingeniería de Procesos



Fuente: *Elaboración propia, 2024.*

La imagen No. 4 nos muestra los principios de la reingeniería de procesos la cual vamos a detallar a continuación en que consiste cada una.

🚦 **Organización basada en los resultados:** En lugar de dividir las tareas entre diferentes departamentos, los procesos se organizan de manera que un solo equipo se responsabilice por el resultado final. Esto ayuda a mejorar la responsabilidad y la eficiencia.

🚦 **Eliminar trabajos innecesarios:** Muchos procesos en las organizaciones

incluyen actividades redundantes o innecesarias. La reingeniería busca identificar y eliminar estos pasos para reducir costos y tiempos de operación.

- ✚ **Integrar funciones:** Fomenta la integración de tareas que anteriormente se realizaban por separado.
- ✚ **Automatización y uso de tecnología:** La implementación de sistemas automatizados es clave en la reingeniería de procesos. Estos sistemas permiten mejorar la precisión y reducir errores humanos en tareas repetitivas.
- ✚ **Trabajo en equipo:** Los procesos rediseñados tienden a requerir más colaboración interdepartamental. Equipos multifuncionales toman decisiones conjuntas, lo que genera una mayor integración de las operaciones.
- ✚ **Orientación al cliente final:** Cada proceso debe diseñarse para mejorar la satisfacción del cliente. Esto significa que la eficiencia interna debe alinearse con las expectativas y necesidades de quienes consumen los productos o servicios.

### 2.1.3 Diferencias entre Reingeniería y Mejora Continua

La mejora continua consiste en la implantación de pequeños cambios en los sistemas de producción o en los circuitos organizativos, con el fin de conseguir un aumento suave pero constante de los niveles de calidad de una empresa. (González)

- Los cambios no se producen de manera traumática y, por lo tanto, son asumidos positivamente y de forma natural por los profesionales.
- Su implantación no requiere de grandes inversiones ni de un gran sobre esfuerzo de los empleados.
- Se consigue un aumento gradual, progresivo y continuo de la calidad, eficacia y rentabilidad de los procesos.

Cuando una empresa opta por hacer un rediseño radical y una re conceptualización de su organización, sistemas de producción y/o dinámicas de trabajo hablamos de reingeniería de procesos.

En este caso, los cambios son bruscos y de gran calado y tienen como objetivo lograr un rápido y significativo aumento del nivel de producción o de la calidad de los productos y servicios, por considerarse ineficaz u obsoleto. (Ver Imagen No. 5)

**Imagen No. 5 Reingeniería VS Mejora Continua**



Fuente: *Diferencias entre la Reingeniería de Procesos y Mejora Continua*, González, 2015.

La Imagen No.5 nos da un resumen mas general de la diferencia principal entre reingeniería y mejora continua; donde vemos que la mejora es un cambio paulatino y la reingeniería es total y radical.

Para implementar cambios radicales, la tecnología juega un papel clave.

### 2.1.4 Beneficios de la Reingeniería de Procesos

Aplicar la reingeniería de procesos trae consigo múltiples beneficios para las organizaciones. A continuación, se mencionan los de mayor relevancia:

1. Mejora de la eficiencia operativa: Al eliminar tareas redundantes y automatizar procesos, se pueden lograr mejoras significativas en la eficiencia de la organización.
2. Reducción de costos: Los procesos optimizados suelen requerir menos recursos,

lo que se traduce en una reducción de costos operativos.

3. Aumento de la satisfacción del cliente: Al enfocarse en el valor que se entrega al cliente, las organizaciones pueden mejorar la experiencia del usuario final, lo que se traduce en mayor lealtad y satisfacción.
4. Mayor flexibilidad: Las organizaciones que implementan la reingeniería de procesos tienden a ser más ágiles, lo que les permite adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las nuevas demandas.
5. Mejora en la toma de decisiones: Al contar con procesos más claros y eficientes, la alta dirección puede tomar decisiones más informadas y rápidas.
6. Implementar nueva tecnología: Por ejemplo, una tienda web en línea puede optar por implementar un amplio centro de ayuda con una sesión interactiva de preguntas y respuestas. El visitante puede hacer su pregunta con la ayuda de palabras clave y usar la computadora para buscar una respuesta estandarizada.

La toma de decisiones correctas e implementación de forma adecuada de la reingeniería puede lograr notables mejoras en eficacia, eficiencia, productividad y efectividad, alcanzado un balance global muy positivo y los resultados son palpables a corto plazo.

## **2.2 Optimización de la productividad**

### **2.2.1 Definición de Productividad**

Se puede definir la productividad como la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad. Para optimizar la productividad, es preciso mejorar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos humanos, materiales, de capital y financieros en el proceso de producción. (Medina, 2007)

Se destaca la definición de Fernández, Avella & Fernández (2006), para quienes: La productividad se refiere al grado de aprovechamiento de los factores de producción. La productividad permite medir la cantidad de recursos que se utilizan para producir algo, y así optimizarlos para obtener mejores resultados.

### **2.2.3. Importancia de la Productividad en el Contexto Familiar**

Aspectos de impulso en la productividad

- **Confianza:** Es fundamental para impulsar la productividad, se recomienda comenzar con niveles de confianza altos desde la selección y contratación de empleados.
- **Comunicación:** Es una herramienta poderosa que debe respaldarse con el ejemplo.
- **Capacitación:** Capacitar a los empleados no familiares para mejorar su desempeño y fortalecer la cultura empresarial.

Se ha demostrado que la calidad de la interacción entre la familia o familias propietarias y su empresa incide sustantivamente en la productividad y la competitividad de una PyME familiar (Romero 2006), entendiendo por interacción familia-empresa la manera cómo se relacionan, participan e influyen en la vida organizacional de la empresa los integrantes de la familia propietaria.

En conclusión, la productividad influye no solo en el cumplimiento de las demandas corporativas, sino también en la motivación de los equipos de trabajo y determina el desempeño laboral de los colaboradores.

## **2.3 Empresas Familiares**

Durante la Edad Media, entre los siglos V y XV, la población de clase media realizaba diversas actividades económicas, como el trabajo en el campo o los oficios que eran transmitidos de generación en generación. En cuanto a los grupos minoritarios, como la nobleza o la clase burguesa más acomodada (a partir del siglo XVII), las familias pasaban el poder y el control de sus negocios a través del linaje, como manera de

preservarlos en la familia.

Esto sin duda se debe a que en las edades antiguas los oficios eran transmitidos de padres a hijos y los talleres se albergaban por lo general en la casa. Los reyes y la aristocracia, del mismo modo, heredaba sus posesiones y su posición privilegiada dentro del orden feudal a sus descendientes, formando así castas socioeconómicas.

En la actualidad, el desarrollo del trabajo emprendedor y las empresas familiares conforman factores clave para la economía de una región. Gracias a los avances tecnológicos y a la globalización, son negocios que logran fomentar las inversiones y el desarrollo de la industria nacional para satisfacer el consumo.

De Azkue (2023), define a la empresa familiar como una organización comercial o corporativa cuyas decisiones están controladas o influenciadas por un grupo familiar, cuyas sucesivas generaciones suelen dedicarse a la empresa. De esa manera, entre las expectativas y visión estratégica de este tipo de organizaciones está que los sucesores lleven las riendas, dándole continuidad a la organización.

Soto Maciel (2013), la define como aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes, obligándolos a conservar las raíces y los valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio.

### **2.3.1 Características de empresas familiares**

Este tipo de empresa se caracteriza por ser aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercida por los miembros de una familia y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a menos de la siguiente generación familiar y por supuesto, una rentabilidad suficiente para cubrir las necesidades de sus miembros.

La familia o uno de sus miembros deben tener al menos un 20% de derechos de voto y mayor porcentaje de acciones que el resto de los inversores. Así, las decisiones familiares tendrían el mayor peso posible en la empresa, y la tendencia general sería a incorporar miembros de la familia en puestos clave de control y decisión.

Por otro lado, una empresa familiar lega a los descendientes la dirigencia de la empresa, a través de un mecanismo de sucesión que, usualmente, se daba en términos patriarcales, es decir, de padres a hijos.

Los pequeños comercios o emprendimientos familiares suelen tener estructuras informales en las que los propios dueños y unos pocos empleados se encargan de múltiples tareas.

Brinda estabilidad laboral para empleados y directiva, pues por lo general en este tipo de empresas se desarrollan vínculos de amistad que dificultan el hecho de buscar la rentabilidad a base de afectar a los empleados base.

Las ventajas de toda empresa familiar apuntan al control que se tiene sobre la empresa y a la continuidad que se le da al mismo a lo largo de las generaciones.

Según un estudio realizado por Boston Consulting Group, un 30% de las empresas a nivel mundial que aportan más de 1 mil millones de dólares al año provienen de algún negocio familiar.

En México, 9 de cada 10 empresas son operadas por familias, por lo que miles de negocios pasan de generación en generación.

Las empresas familiares suelen impactar en el crecimiento de una región, porque generan empleo, promueven la producción nacional e impulsan la economía, tanto para el consumo interno como para exportar.

### **2.3.2 Desafíos Productivos en las Empresas Familiares**

Las empresas familiares enfrentan desafíos en forma constante durante su desarrollo: al inicio de la actividad, al madurar y al buscar permanecer en el tiempo.

Los principales desafíos de toda empresa familiar son:

- **La elaboración de un plan de negocios.** La falta de una planificación estratégica a largo plazo puede limitar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Definir metas claras y realistas a corto, mediano y largo plazo. Realizar análisis periódicos del entorno empresarial y ajustar la estrategia en consecuencia. Involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de planificación estratégica son algunas de las implementaciones a considerar.

- **La sucesión de los líderes.** Implica elegir al sucesor adecuado, ya sea un miembro de la familia o un profesional externo, y garantizar que esté preparado para asumir las responsabilidades y desafíos de liderar la empresa. Esto implica identificar y desarrollar el talento dentro de la familia, proporcionar la formación y experiencia necesaria, y establecer un proceso claro y transparente para tomar decisiones de sucesión.
- **Conflictos internos:** Cuando se mezclan los lazos familiares con los intereses comerciales, es común que surjan desacuerdos y tensiones que pueden afectar negativamente el funcionamiento de la empresa. La clave para gestionar estos conflictos es establecer una comunicación abierta y efectiva entre los miembros de la familia, aplicando normas claras sobre cómo se tomarán las decisiones y cómo se resolverán los conflictos.  
Es útil contar con la ayuda de profesionales externos, como consultores o mediadores, que puedan brindar asesoramiento imparcial.
- **Equilibrar la vida personal y profesional:** Separar los roles y responsabilidades familiares y laborales.
- **Riesgo de nepotismo:** Preferencia en el tratamiento de los miembros de la familia en comparación con los empleados no familiares.

- **Dificultad en atraer y retener a los mejores talentos:** Esto se debe a que, en la mayoría de los casos, estas empresas suelen tener estructuras de poder y toma de decisiones muy arraigadas en la familia, lo que puede generar resistencia al ingreso de nuevos miembros al equipo directivo.

Implica estar dispuestos a contratar profesionales externos que aporten conocimientos y experiencias diferentes a las de la familia, evitar privilegios hacia los miembros de la familia y reconocer y recompensar el mérito y el desempeño de todos los empleados por igual. Se requiere de apertura, flexibilidad y una cultura organizacional inclusiva.

- **Problemas financieros:** A menudo enfrentan dificultades para acceder a financiamiento debido a la falta de historial crediticio o garantías, causados por una mala gestión, una mala toma de decisiones.
- **Adaptarse a cambios tecnológicos (falta de innovación):** Suelen ser más conservadoras y tener dificultades para adaptarse a los cambios en el mercado, lo cual puede conducir a una falta de competitividad y un declive en el negocio.

Esto implica estar abiertos al cambio, probar nuevas herramientas y soluciones, y estar dispuestos a modificar los procesos y formas de trabajo en función de las necesidades del mercado.

Las empresas familiares son una parte importante del desarrollo económico y social a nivel global. En Latinoamérica, representan entre el 70% y el 80% del producto interno bruto.

## 2.4. Conceptualización de Gestión de Compras y Almacén

Es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio, tiempo y lugar pactado. Actualmente la palabra compras, se puede relacionar con los siguientes términos: adquisiciones, aprovisionamiento o materiales, control de inventarios y almacenes.

El proceso de compras es el conjunto de pasos que una empresa sigue para adquirir bienes y servicios, este proceso incluye la investigación, las negociaciones, la facturación y la firma de un contrato, mientras que el objetivo del departamento de compras es realizar las compras de manera eficiente y con la calidad y precio adecuados.

Un proceso de compra bien estructurada y ejecutada es el que permite adquirir los suministros de la manera más eficiente posible, lo que se manifiesta en aspectos como que la rotación del stock sea la más óptima y que la calidad y precio del producto sea el requerido.

Objetivos del proceso de compras:

- Reducir los precios de coste: no solo el de la compra en sí sino también otros relacionados como puede ser, por ejemplo, el relativo al transporte, al seguro o al almacenamiento.
- Contar con vías alternativas para conseguir los productos
- Asegurar la continuidad del suministro de materias primas, productos subcontratados y repuestos
- Optimizar los costos

- Identificar oportunidades para negociar términos más favorables

La gestión de compras es un aspecto importante para el éxito de una empresa, ya que puede ayudar a reducir costes, mitigar riesgos. Es responsable de la adquisición de bienes y servicios para su uso en la organización, que son necesarios para su funcionamiento diario.

Podemos definir el proceso de compras como el conjunto de los pasos que se siguen en una empresa para conseguir los suministros necesarios, utilizando estrategias eficaces para obtener el resultado deseado en calidad precio y eficiencia.

#### **2.4.2 Gestión Eficiente del Almacén**

Es el proceso de supervisar y optimizar las operaciones diarias de un almacén para garantizar el almacenamiento, la manipulación, emplear una sólida gestión del inventario, mejorar la productividad de la mano de obra, mantener la seguridad y la distribución de mercancías de manera eficaz.

La gestión de almacén es parte de la función logística, que se encarga de garantizar el suministro continuo de materiales desde el proceso de recepción hasta su punto de consumo final.

Beneficios.

- **Niveles de inventario controlados:** La información en tiempo real de un almacén bien gestionado ayuda a garantizar un nivel de inventario más preciso. Esto reduce las discrepancias entre la demanda y la oferta de los productos, minimizando así los costes innecesarios para la empresa.
- **Aumento de la productividad:** Los responsables de los almacenes pueden decidir si colocar los materiales de uso común cerca de las zonas de producción. Los almacenes también pueden optimizar el uso del espacio determinando el mejor diseño aplicable al almacén específico. Estas prácticas permiten a las empresas hacer las cosas de forma eficiente, lo que a su vez mejora la productividad del equipo.

Estrategias para mejora de gestión de almacén

**Gestionar los espacios:** Una correcta distribución del espacio evitará tanto las sobrecargas en determinadas zonas como los espacios vacíos. Además, al crear una planificación del espacio se estudiará la facilidad de acceso, para que el personal pueda reducir los tiempos de búsqueda y de preparación de pedidos.

**Mejorar la comunicación:** para que todo funcione correctamente es necesario que los eslabones se comuniquen de forma rápida, fiable y sin ambigüedades.

Compartir información entre departamentos permite planificar mejor, ahorrar gestiones y comprobaciones intermedias y ejecutar las operaciones con más fluidez.

#### **2.4.3 Relación entre Compras y Almacén para la Productividad**

Las compras y el almacén están relacionados en la productividad de una empresa de la siguiente manera:

El almacén debe reducir el tiempo de entrega, controlar las mercancías, aprovechar el espacio, minimizar la manipulación y la transportación, y disminuir las devoluciones. Una gestión ineficiente del almacén puede afectar la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda de los clientes. Un almacén bien diseñado mejora la productividad operacional y la satisfacción de los clientes. Un sistema de gestión de almacenes (SGA) puede sugerir las mejores rutas y métodos de recogida y almacenamiento.

La relación que debe mantener almacén con el departamento de compras es muy importante; la información precisa, oportuna y confiable que permita realizar acertados pronósticos para compras futuras. La decisión de cuánto pedir y cuándo hacerlo lo resuelve el departamento de almacén con estimaciones o pronósticos.

La calidad de los productos comprados es otro de los requisitos necesarios para que la compra se realice de forma eficiente. Teniendo en cuenta este último aspecto, es

necesaria una coordinación entre el departamento de compras y el departamento de producción.

La importancia de la función de compras, estriba en su capacidad para contribuir a los directivos comunes de la organización, al incorporar sus objetivos dentro de la política de la empresa, y en sus propias características internas, además de ser la fase de arranque de toda actividad empresarial.

Las líneas de coordinación que se fijan entre el área de compras y las demás áreas operativas de la empresa (producción, almacenamiento, distribución y ventas) constituyen un sistema de gestión integrada que en la empresa moderna se define como LOGÍSTICA.

“La logística es el proceso que planifica, implanta y controla, de forma eficiente el flujo de materias primas”.

## **2.5 Innovación y Técnicas de Reingeniería Aplicados a Compras y Almacén**

### **2.5.1 Concepto de Innovación**

Schumpeter (1942), entendió la innovación como una de las causas del desarrollo económico, como un proceso de transformación económica, social y cultural, y la definió como: la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión.

Según Drucker (2002), es una herramienta indispensable para los empresarios, pues al generar cambios en las oportunidades subyacentes dentro de los negocios, crea un valor económico nunca antes visto. Por lo que, retomando lo anterior, para que una empresa (sin importar el giro), crezca y fortalezca necesita una buena propuesta de innovación, lo cual garantizara el éxito de la misma.

Sin embargo, para Pavón & Hidalgo (1997), refieren a la innovación como el conjunto de actividades destinadas para realizarse en un periodo de tiempo y lugar con la finalidad de alcanzar el éxito.

La innovación empresarial según Rodeiro & López (2007), es un elemento clave para el desarrollo de una región, constituyendo uno de los factores importantes dentro de la elevación de la productividad y competitividad de una empresa. Cada organización debe de ir ajustándose al entorno mercantil, por ende, llevar a cabo la innovación, no solo en sus productos o servicios, sino de la misma manera en los procesos y procedimientos para crear dicho bien o servicio.

Aunado a esto, según Bernal & Frost (2015), definen a la innovación empresarial que es aquel factor para dar respuesta a lo que exige el mercado, dando entrada a la innovación abierta que enfatiza la necesidad del constante cambio de las empresas.

En resumen, se puede concluir que innovación es el proceso mediante el cual se crean cambios que permitan una mejora eficiente y efectiva desde una asunción de riesgos controlados, a generar un desarrollo novedoso.

## **2.5.2 Mapeo de Procesos y Análisis de Flujo**

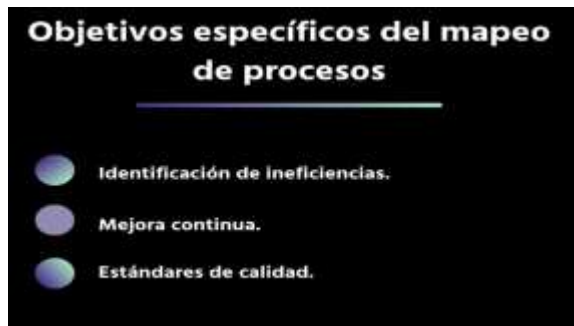
El mapeo de procesos y el análisis de flujo son técnicas que permiten representar visualmente los flujos de trabajo y los procesos de una organización.

### **a) Mapeo de procesos**

Es una herramienta de gestión que permite comprender mejor los procesos y sus componentes, así como identificar áreas de mejora. Se realiza mediante diagramas de flujo o diagramas de flujo de trabajo, que muestra quién y qué está involucrado en un proceso. El mapeo de procesos puede ayudar a identificar tareas repetitivas, y otras ineficiencias.

Los mapas de procesos de una empresa son también muy útiles en la documentación de procesos, las capacitaciones para empleados nuevos y mejoras de procesos. Se trata de una herramienta imprescindible para la gestión de proyectos. (Ver imagen No.6)

**Imagen No. 6 Objetivos Mapeo de Procesos**



Fuente: Elaboración Propia, 2024

Como podemos observar en la imagen No. 6 se mencionan los objetivos del mapeo de procesos el cual nos explica de manera rápida y clara un determinado proceso.

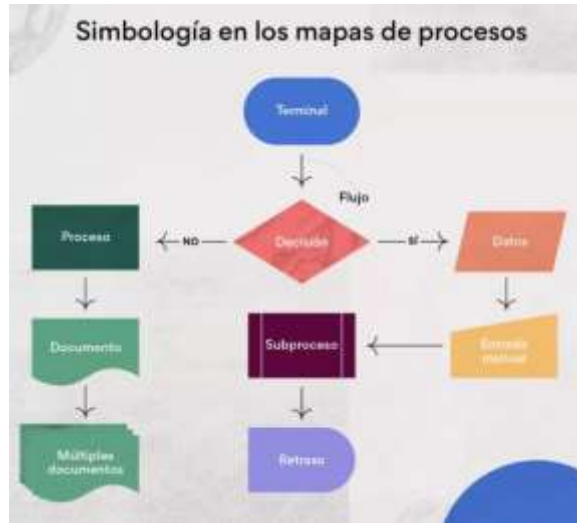
El propósito de un *mapeo* es comunicar cómo funciona un proceso de manera concisa y directa. Permite que los miembros del equipo comprendan fácilmente cómo llevar a cabo un proceso específico sin demasiadas explicaciones verbales. Al elaborar un mapa de procesos de principio a fin, puedes comprender mejor cómo funciona el proceso completo e identificar ineficiencias. Asimismo, es una herramienta eficaz para lograr una mejora continua de todos los procesos. Se trata, por lo tanto, de una técnica fundamental en la gestión de proyectos.

### **Simbología en mapas de procesos**

Los mapas de procesos utilizan símbolos del lenguaje unificado de modelado (UML, por sus siglas en inglés) para representar elementos clave de un mapa de procesos, tales como pasos a seguir, puntos de decisión, entradas y salidas, y los participantes del equipo.

Estos son algunos de los símbolos más comunes en los mapas de procesos y su uso (Ver imagen No. 7):

**Imagen No. 7 Simbología en mapas de procesos**



Fuente Elaboración propia 2024

La imagen No. 7 nos proporciona cómo y en qué caso se usan; a continuación, se detalla cada una.

- Terminal: Los óvalos denotan el inicio y el final de un proceso.
- Proceso: Un rectángulo representa una actividad o tarea del proceso.
- Flujo: Las flechas conectan los pasos del proceso y muestran el flujo direccional.
- Decisión: Un diamante ilustra un punto donde se necesita tomar una decisión, generalmente por "sí" o "no" sobre este punto.
- Retraso: Un símbolo en forma de D indica una demora en el proceso.
- Documento: Un rectángulo con una línea inferior ondulada representa un documento o información que las personas pueden leer. Si existen múltiples documentos, se indican con un símbolo que representa varios rectángulos ondulados apilados.
- Datos: Un paralelogramo representa los datos de entrada o salida de un paso del proceso.

- Entrada manual: Un rectángulo con una línea superior inclinada indica un paso en el que deben introducirse datos de forma manual.
- Subproceso: Un rectángulo con líneas verticales dobles indica un subproceso que está predefinido en otra parte.

### **b) Análisis de flujo**

Para realizar un diagrama de flujo, se debe analizar lógicamente lo que se quiere representar. Esto implica hacer un razonamiento sobre el problema o la situación, y luego representarlo en el diagrama.

El análisis de flujo de procesos ayuda a:

- Evaluar si los procesos están alineados con las metas estratégicas
- Verificar si los recursos financieros, humanos y tecnológicos son acordes y actualizados
- Identificar formas de reducir costos y ganar tiempo
- Evaluar el rendimiento del equipo
- Mejorar la calidad de las entregas

### **2.5.3 Técnicas de Optimización de Inventarios**

La optimización de inventario es el acto de equilibrar los costos de inventario, los niveles de servicio, la complejidad de la gestión de inventarios y los objetivos relacionados con la disponibilidad de los productos.

El objetivo es asegurarse de que:

- No hay desabastecimientos ni exceso de existencias
- Los niveles de servicio garantizan la satisfacción del cliente y plazos de entrega razonables

- No hay exceso de efectivo inmovilizado en inventario
- No hay acumulación de stock muerto

Eso significa que cuando el inventario está bien optimizado, los costos operativos generales de la empresa se reducen y los niveles de servicio son altos. Por otro lado, un inventario mal gestionado puede dar lugar tanto a bajos niveles de servicio como a muerto stock, lo que significa que pueden perderse clientes y estropearse algunos productos.

Las empresas utilizan una combinación de diversos métodos, técnicas y herramientas para optimizar su inventario.

Métodos de optimización de inventarios

### **1. Seguimiento del inventario**

El primer punto de orden en la optimización del inventario es el seguimiento del inventario. Sin saber exactamente qué tiene en existencias y cómo se mueven sus artículos, es imposible empezar a optimizarlos. Por eso es necesario asignar a todos los artículos un código de unidad de mantenimiento de stock específico, asignar números de lote a las existencias, asignar números de serie a algunos artículos individuales, etc. Todo esto le ayuda a realizar un seguimiento de su inventario y a tener una visión precisa de lo que ocurre en el almacén.

Asignación de un número de control para facilitar control de existencias.

### **2. Previsión de la demanda**

Si observa los datos históricos, podrá prever aproximadamente qué cantidad de sus productos se venderá en cada periodo en caso de demanda regular. Por tanto, la previsión de la demanda es esencial para optimizar el inventario.

Aunque mediante la previsión puede preparar a su empresa para la demanda regular y los cambios estacionales de la demanda, lo que le ayudará a evitar desabastecimientos y el exceso.

Anticiparse a las ventas según datos históricos.

### **3. Stock de seguridad**

El stock de seguridad es una reserva de mercancías que se utiliza para responder a fluctuaciones imprevistas de la demanda o en caso de indisponibilidad del proveedor. También conocido como inventario just-in-case, el stock de seguridad proporciona los medios para continuar la producción y las entregas cuando se producen interrupciones en la cadena de suministro.

Reserva de materia en caso de imprevisto.

### **4. Punto de pedido**

El punto de pedido es un método sencillo para evitar desabastecimientos sin almacenar cantidades excesivas de inventario. Se basa en la premisa de determinar un cierto nivel de inventario que desencadenaría un reaprovisionamiento. Esto significa que cuando el inventario desciende por debajo del punto de pedido es el momento de hacer otro pedido. Por supuesto, los puntos de pedido nunca deben ser arbitrarios, sino que deben determinarse teniendo en cuenta los plazos de entrega, la demanda y las existencias de seguridad disponibles.

Marcar un punto mínimo de existencia para reabastecerse del producto.

### **5. Kitting**

Una herramienta valiosa para optimizar tanto el inventario de materias primas como el de productos es el kitting. En el caso del kitting de materiales, las piezas y materiales

necesarios para fabricar un producto se agrupan para minimizar el tiempo de preparación de pedidos. En cambio, el kitting de productos consiste en agrupar varios artículos que suelen comprarse juntos, como instrumentos y equipos musicales, mesas y sillas de comedor o productos higiénicos como champús y geles de ducha.

De este modo, las empresas pueden unir los artículos de venta más lenta a los de venta rápida, aumentar su rotación de inventario y evitar la acumulación de stock muerto.

## **6. Recuentos de inventario**

Hacer inventarios periódicamente es fundamental para mantener su inventario en buen estado. Ayudan a aumentar la precisión del inventario, identificar las mermas no contabilizadas, detectar y prevenir los robos y eliminar la inexactitud en la contabilidad.

Evita fuga de mercancía y precisa la información capturada anteriormente (coincide con sistema de inventario).

## **7. Justo a tiempo**

Es una metodología de fabricación y gestión de inventarios cuyo objetivo es minimizar absolutamente el inventario. Su premisa central es colaborar estrechamente con los proveedores y asegurarse de que los bienes pedidos lleguen justo cuando está previsto que comience la producción o justo cuando los bienes deben enviarse al cliente.

Cuando se utiliza el “justo a tiempo”, no es necesario almacenar el inventario en enormes almacenes.

Los objetivos más importantes de la optimización de inventario son garantizar que no se produzcan desabastecimientos ni excesos de existencias, que los niveles de servicio garanticen la satisfacción del cliente y unos tiempos de entrega razonables.

## **8. Método UEPS y PEPS**

PEPS y UEPS son siglas de dos métodos de valuación de inventarios que se utilizan

para controlar el manejo de inventario, costos y finanzas de una empresa:

### **PEPS**

Significa "Primeras Entradas, Primeras Salidas". En este método, se vende primero lo que ha entrado primero al almacén.

Los más antiguos, son los primeros artículos que se retirarán del inventario para su venta.

### **UEPS**

Significa "Últimas Entradas, Primeras Salidas". En este método, se vende primero lo que ha entrado más recientemente al almacén. Artículos agregados más recientemente al inventario se consideran como los primeros artículos a retirar del inventario para la venta.

### **2.5.3 Reducción de Costos en la Cadena de Suministro**

Muchas empresas buscarán estrategias para reducir sus costos. Incluso en condiciones normales, es una buena práctica ver dónde puede ahorrar dinero en su cadena de suministro, por lo que aquí se mencionan las más importantes:

Estrategias para reducir costos

#### Gestione su exceso de stock

El exceso de stock en realidad podría costar dinero porque ata su flujo de efectivo.

Si el stock que tiene es excedente de los requisitos, entonces también gastará dinero innecesario en costos de almacenamiento.

También corre el riesgo de que los productos o componentes de su inventario se vuelvan obsoletos si cambian el mercado, sus métodos de fabricación o las especificaciones del producto.

### Identificar ineficiencias

Ineficiencias en la cadena de suministro cuestan dinero, por lo que identificar estos problemas y rectificarlos es crucial si está buscando reducir costos. Las ineficiencias pueden tomar muchas formas en una cadena de suministro, desde la fabricación hasta la administración, los pedidos y el control de existencias

### Uso pronóstico

La previsión de ventas es una de las mejores estrategias de reducción de costos para las cadenas de suministro. Al observar sus datos de ventas, puede averiguar en qué momentos sus productos se venden en los volúmenes más altos y cuándo ciertos productos no se venden en absoluto.

Esto ayudará a frenar su gasto en stock innecesario y, como una ventaja adicional, sus proveedores estarán en una mejor posición para proporcionar los componentes en el volumen que necesita. Esto se debe a que estarán al tanto con mucha anticipación y podrán mantener el stock a un lado.

La innovación y estar actualizados tecnológicamente es una parte fundamental para estar a la orden del día, además es de suma importancia poner atención al cliente en sus necesidades en cuanto a calidad y optimización de tiempos para entregas, esto traerá una variedad de beneficios para la empresa estando siempre abiertos a rediseñar procesos en área de almacén para tener un mejor resultado a largo plazo.

## CAPITULO III

# HISTORIA DE PANADERIA VAZQUEZ DESDE 1945

Imagen No. 8 Collage



Fuente: *Panadería Vázquez* 2024

### 3.1 Historia

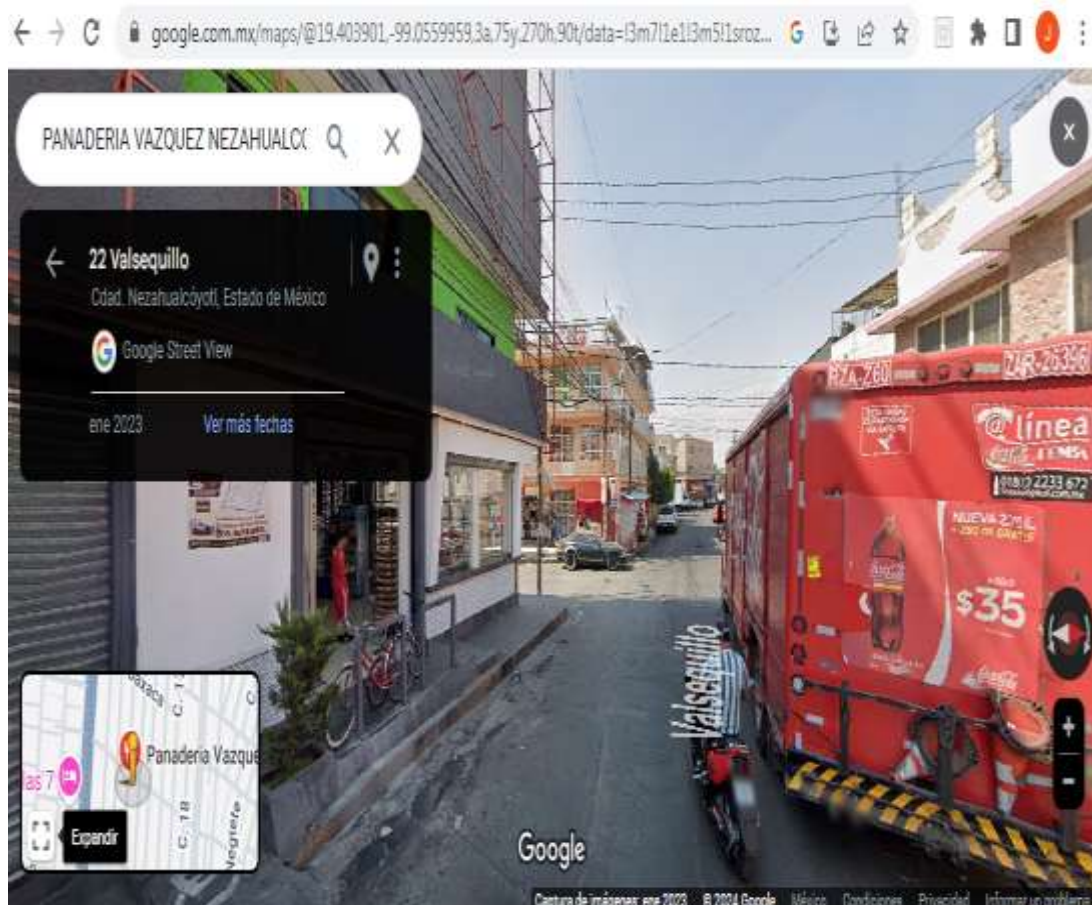
La Panadería Vázquez, conocida por su lema "La Tradición en Tu Mesa desde 1945", es un emblema de tradición y sabor en Nezahualcóyotl. Fundada en 1945, esta panadería ha sido gestionada por generaciones de la familia Vázquez, quienes han mantenido y perfeccionado recetas artesanales que se han convertido en un referente en la zona. Sus inicios estuvieron marcados por un enfoque en la panadería tradicional mexicana, ofreciendo productos básicos como el bolillo y las conchas, hechos con ingredientes de calidad y dedicación.

Con el paso de los años, la Panadería Vázquez se ha adaptado a los gustos y necesidades cambiantes de su clientela, incorporando técnicas modernas y una mayor variedad de productos, sin perder la esencia de sus recetas originales. En Nezahualcóyotl, la panadería es más que un lugar para comprar pan; es un sitio de encuentro, donde se crean recuerdos y se preserva una parte importante de la cultura gastronómica local.

A lo largo de sus casi ocho décadas, la panadería se ha enfrentado a retos, como la competencia y los cambios en el mercado. Sin embargo, la familia Vázquez ha sabido mantener la calidad y el sabor característicos de sus productos, gracias a un enfoque en la tradición y el compromiso con sus clientes. Hoy, la Panadería Vázquez no solo es un negocio; es una institución que simboliza la perseverancia, el trabajo familiar y la pasión por la panadería artesanal en el corazón de Nezahualcóyotl.



### Imagen No. 10 Vista satelital



Fuente: Google Maps, 2024

La imagen No. 10 nos da una vista satelital para poder identificar la panadería teniendo una fachada de color blanco con gris y como referencia la tienda en contra esquina para su fácil ubicación.

### 3.3 FODA

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA (Ponce 2006), consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

A continuación, se presenta la siguiente imagen donde se presenta el análisis FODA detectado en la empresa Familiar Panadería Vázquez. (Ver Imagen No. 11)

Imagen No 11 FODA Panadería Vázquez



Fuente: *Elaboración propia 2024*

La imagen No. 11 podemos observar que tenemos mayor cantidad en debilidades mismas en las que se trabajara con mayor énfasis para generar estrategias que nos ayuden a volverlas una fortaleza.

### **3.4 Problemática**

#### **1. Ausencia de unidad de mando**

Debido a que no existen niveles jerárquicos claros la empresa entra en disputa y riñas debido a que no hay un responsable que tome las decisiones importantes de la empresa, trayendo como consecuencia una fuga de información y descontrol en los departamentos.

#### **2. Descontrol del área de Compras**

Como consecuencia de no tener un rol ni responsable de área tiende a existir confusión a la hora de realizar los pedidos de materia prima ya que no se corrobora la existencia en almacén y se tiende a realizar compras extra cuando no es necesario.

#### **3. No existe control en Almacén**

No hay un conteo de inventario físico para que las solicitudes de compras se notifiquen con anticipación a la demanda del cliente y se tiende a hacer pedidos de emergencia.

#### **4. Personal sin capacitación o perfil en área**

Debido a que se contrata gente de confianza no se contempla la experiencia ni la capacidad de orientación y servicio al cliente, donde el trato directo con el consumidor es de vital importancia para tener su preferencia.

#### **5. Sin prestaciones**

Debido a la falta de información de personal capacitado no se les otorga por igual las prestaciones a las que tiene derecho el personal, tendiendo a ser acreedores de visitas de los órganos correspondientes para validación de datos y como consecuencia poseedores de multas.

## CAPITULO IV

# ANÁLISIS GRÁFICO, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Imagen No. 12 Eventos Panadería Vázquez



Fuente Panaderia vazquez 2024

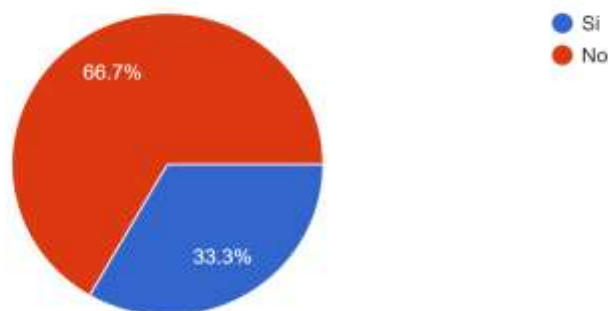
#### 4.1 Análisis Gráfico

El desarrollo de este capítulo tiene como finalidad el análisis gráfico, diagnóstico y propuestas de solución que convengan a la empresa Panadería Vázquez en la que se da solución a las diversas problemáticas previamente descritas en el capítulo anterior. La empresa cuenta con un universo de 30 empleados en total; del cual se toma la muestra aplicada a 24 empleados teniendo un 80% de confiabilidad en los resultados. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a cada trabajador.

Gráfico No. 1 Estructura Jerárquica definida

1. ¿Consideras que existe una estructura jerárquica clara y definida en la empresa?

24 respuestas



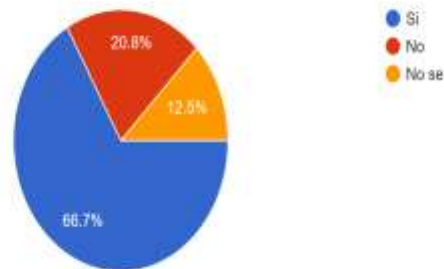
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

En el Gráfico No. 1 podemos observar que el **67% de los trabajadores** encuestados indican que **NO existe una estructura jerárquica** adecuada de la empresa, afectando para toma de decisiones a futuro.

## Gráfico No. 2 Claridad de responsabilidades

2. ¿A menudo se presentan conflictos debido a la falta de claridad en las responsabilidades?  
24 respuestas



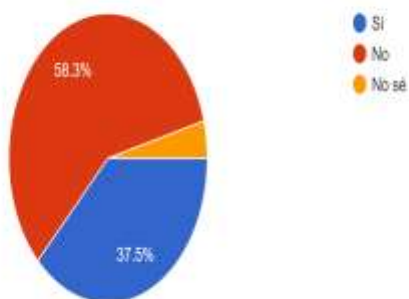
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

Observamos en el Gráfico No. 2 que el **67% de los empleados opina que NO están claras ni definidas las responsabilidades que les corresponde.**

## Gráfico No. 3 Ubican a la persona encargada de compras

3. ¿Está definida la persona que toma la decisión final en cuanto a las compras?  
24 respuestas



Fuente Elaboración propia

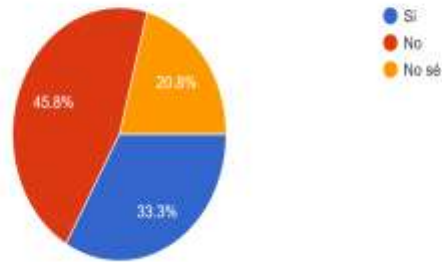
Interpretación:

De acuerdo con el Gráfico No. 3 la mayor parte de los empleados con el **58% desconoce quién es la persona responsable del área de compras.**

#### Gráfico No. 4 Resolución de desacuerdos

4. ¿Se resuelven los desacuerdos referentes a las prioridades de compras?

24 respuestas



Fuente Elaboración propia

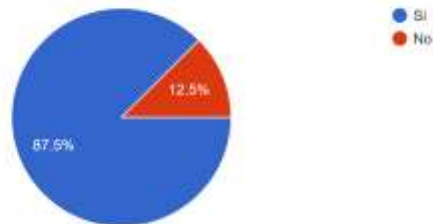
Interpretación:

Observando el Gráfico No. 4 con el **46%** los empleados responden que **NO** se resuelven las prioridades de compras

#### Gráfico No. 5 Eficiencia en los procesos de compras y almacén

5. ¿Crees que la falta de jerarquía clara afecta la eficiencia en los procesos de compra y almacén?

24 respuestas



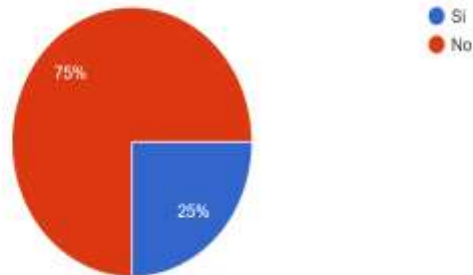
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

El **87%** de los empleados está de acuerdo que **SÍ** afecta la falta de jerarquía en área de compras y almacén trayendo como consecuencia un exceso o falta de mercancía.

### Gráfico No. 6 Existencia de un proceso formal de compras

6. ¿Existe un proceso formal de autorización de compras?  
24 respuestas



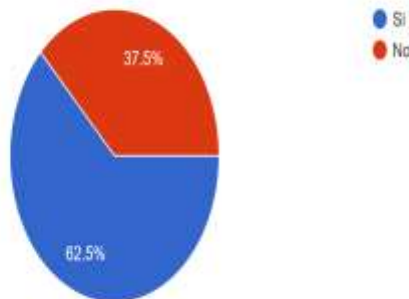
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

El Gráfico No. 6 nos indica con un **75%** que **NO se lleva a cabo un proceso de compra.**

### Gráfico No. 7 Comparación de precios

7. ¿Se realizan comparativas de precios antes de realizar una compra?  
24 respuestas



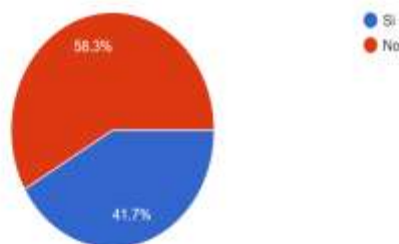
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

El **63%** de los empleados coincide en que, **SI se realizan comparativas de precios entre proveedores antes de llevar a cabo una compra.**

### Gráfico No. 8 Calidad de los productos adquiridos

8. ¿Se realiza evaluación de calidad de los productos adquiridos?  
24 respuestas



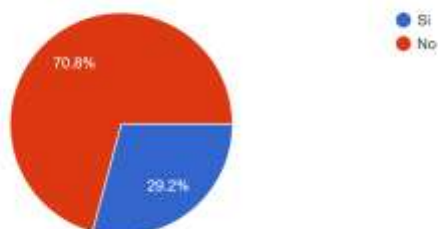
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo con el Gráfico No. 8 observamos que el **58% de los empleados encuestados dicen que no hay una evaluación de calidad en las compras de materia prima.**

### Gráfico No. 9 Control de Compras

9. ¿Consideras que el control sobre compras es adecuado?  
24 respuestas



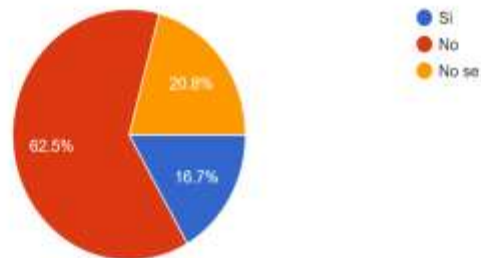
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

**El 71% del personal encuestado coincide con que NO hay un control de compras.**

### Grafico No. 10 Actualización de Inventarios

10. ¿Existe un sistema de inventario actualizado y preciso?  
24 respuestas



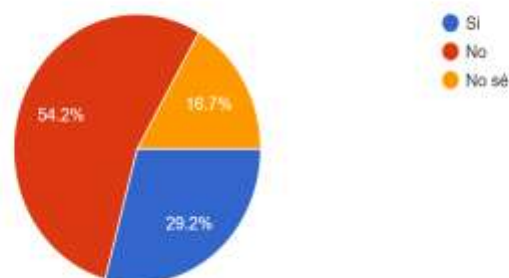
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

Podemos observar en el Grafico No. 10, **NO se cuenta con un sistema de inventario con un 63%.**

### Grafico No. 11. Conteo físico de Inventarios

11. ¿Se realiza un conteo físico de inventario de forma regular?  
24 respuestas



Fuente Elaboración propia

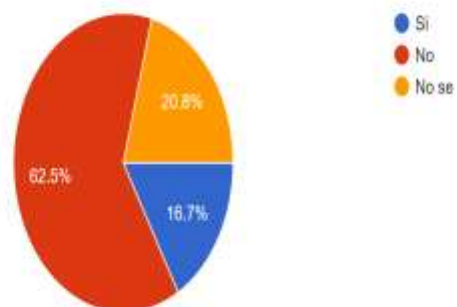
Interpretación:

**El 54% del personal encuestado respondió que no se lleva a cabo conteos físicos de forma regular.**

### Gráfico No. 12. Gestión de productos en almacén

12. ¿Se gestionan las entradas y salidas de productos del almacén?

24 respuestas



Fuente Elaboración propia

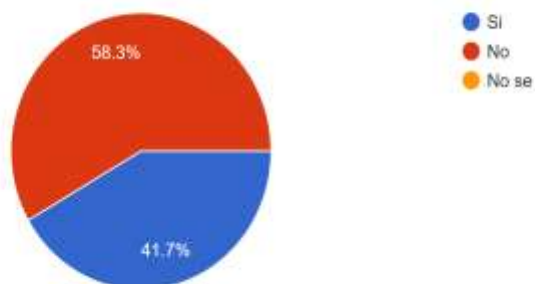
Interpretación:

El 63% del personal respondió que no hay un seguimiento en el almacén, lo que puede ocasionar robos.

### Gráfico No. 13 Almacenamiento de mercancía

13. Cuenta con un espacio adecuado y organizado para almacenar los productos?

24 respuestas



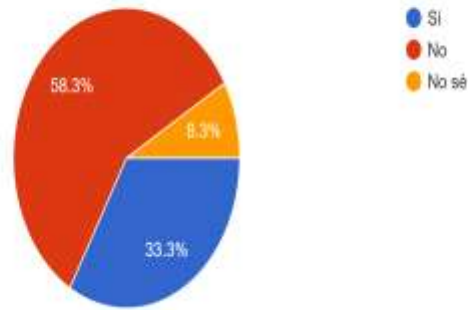
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

El 58% indica que NO se cuenta con un espacio adecuado para almacenar la materia prima.

### Grafico No. 14 Control de Almacén

14. ¿Consideras que el control sobre el almacén es adecuado?  
24 respuestas



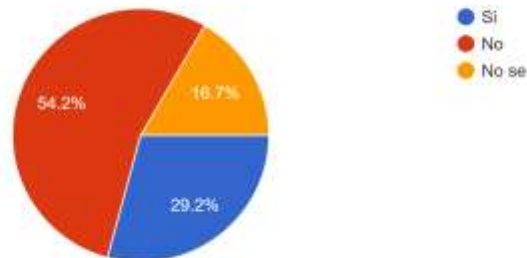
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

Con un **58% de respuestas se indica que NO hay un control en almacén, a falta de comunicación entre departamentos**

### Gráfico No. 15 Capacitación de puestos

15. ¿El personal involucrado en compras y almacén cuenta con la capacitación necesaria?  
24 respuestas



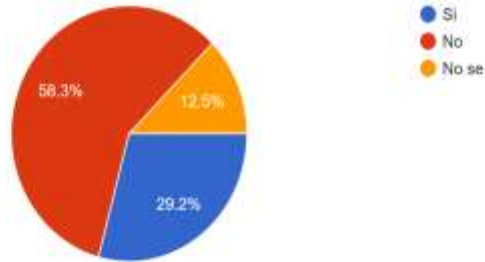
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

La grafica anteriormente mencionada indica con un **54% que NO esta capacitado el personal de compras y almacén para desempeñar su cargo.**

### Grafico No. 16 Perfil del puesto

16. ¿Los empleados tienen el perfil adecuado para las funciones que desempeñan?  
24 respuestas



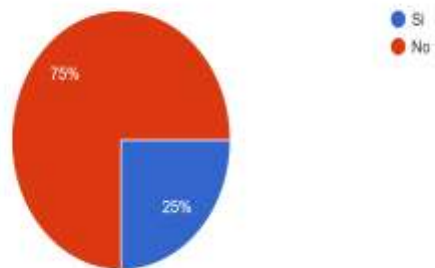
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

El **58%** opina que **NO** se cuenta con los requisitos y lineamientos para llevar a cabo las funciones a desempeñar.

### Grafico No. 17 Crecimiento Laboral

17. ¿Se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional al personal?  
24 respuestas



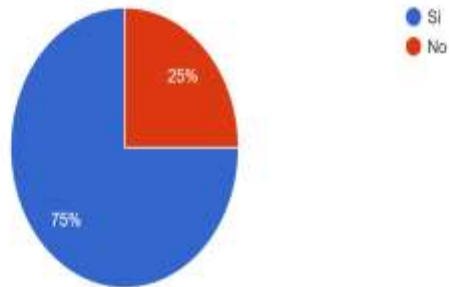
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

El **75%** del personal respondió que **NO** hay oportunidad de crecimiento profesional.

### Grafico No. 18 Desempeño

18. ¿Consideras que la falta de capacitación afecta el desempeño del personal?  
24 respuestas



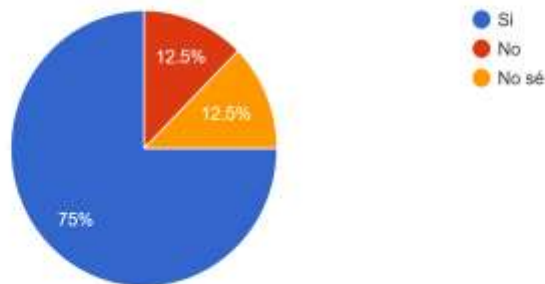
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

Un **75% del personal opina que SI afecta su desempeño la falta de capacitación.**

### Grafico No. 19 Implementación de programas de mejora

19. ¿Crees que es necesario implementar programas de capacitación para mejorar la productividad?  
24 respuestas



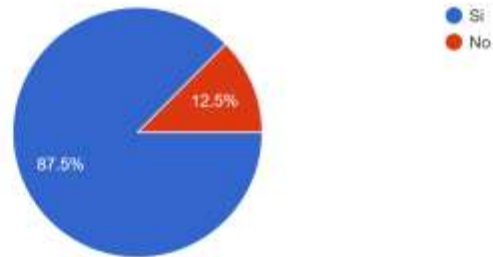
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

**El 75% del personal sienten que SI es necesario implementar sistemas de capacitación para mejorar productividad y así reducir tiempos.**

### Grafico No. 20 Implementación de Prestaciones

20. ¿Considera que la implementación de algunas prestaciones, aunque sean básicas, podría mejorar la productividad y eficiencia del personal?  
24 respuestas



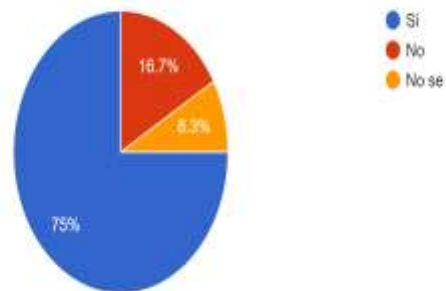
Fuente Elaboración propia

Interpretación:

**El 88% de los empleados SI creen que otorgar prestaciones son una motivación e incentivo para mejorar productividad.**

### Grafico No. 21 Productividad y estabilidad

21. ¿Crees que la falta de prestaciones afecta la productividad y la estabilidad del personal?  
24 respuestas



Fuente Elaboración propia

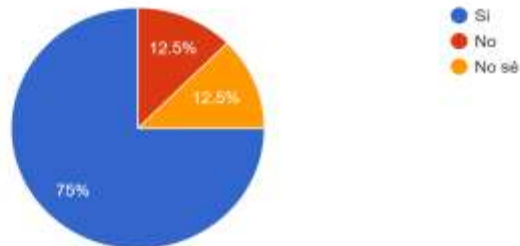
Interpretación:

**Los empleados respondieron con un 75% que SI se afecta la productividad el no tener prestaciones.**

### Gráfico No. 22 Incentivos al personal

22. La implementación de prestaciones como bonos y vales de despensa ¿ Serian una prestacion importante para el personal?

24 respuestas



Fuente Elaboración propia

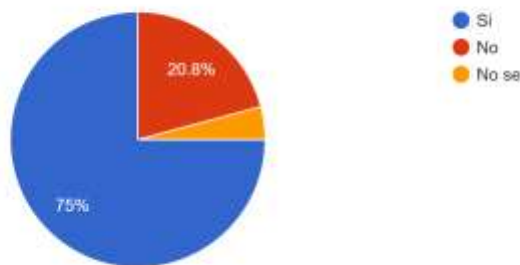
Interpretación:

**El 75% del personal indica que implementar bonos SI es una prestación importante de considerar y da motivación a mejorar.**

### Gráfico No. 23 Prestaciones

23. ¿Crees que la falta de ciertas prestaciones afecta tu motivación para trabajar?

24 respuestas



Fuente Elaboración propia

Interpretación:

**75% opina que No tener prestaciones como marca la ley federal del trabajo, afecta tanto económicamente como profesionalmente.**

## 4.2 Diagnostico

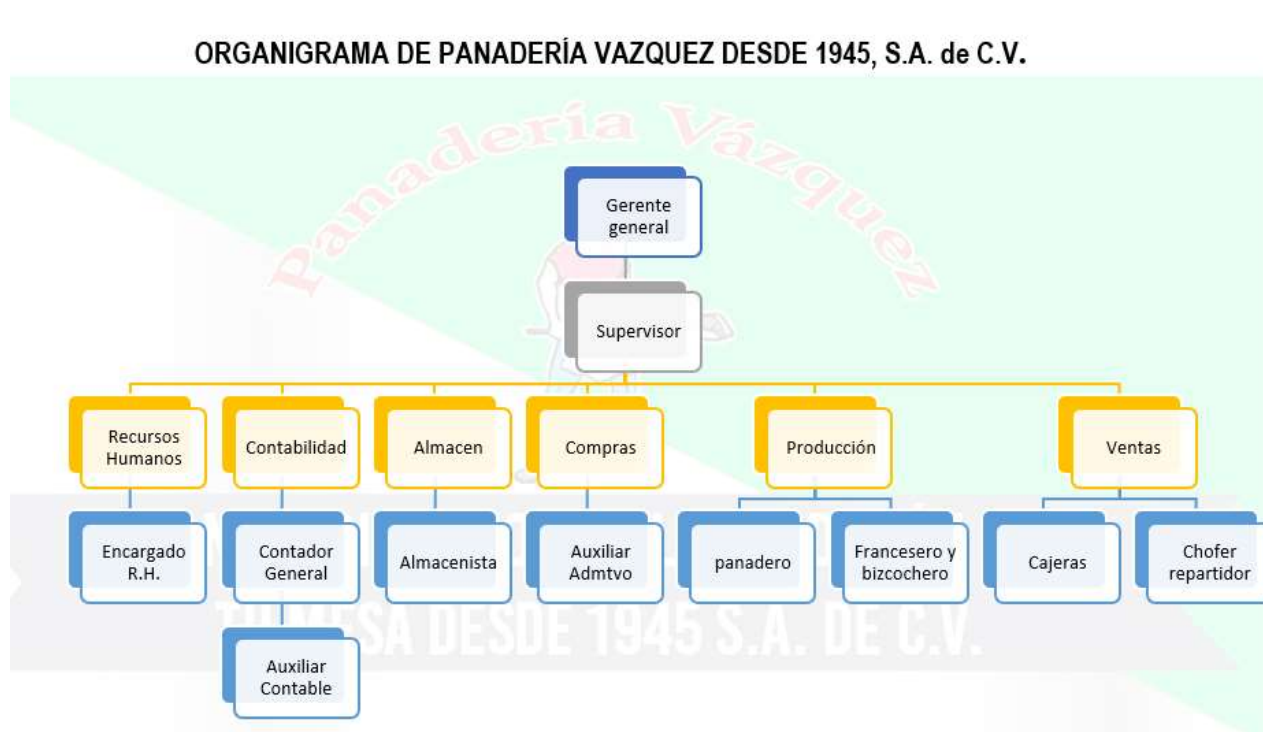
Número	Problema	Solución	Evidencia
1	<i>Ausencia en unidad de mando</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración de Organigrama para tener claras las tareas</li> <li>➤ Determinación de Puestos / vacantes</li> </ul>	<b>1.1</b> Organigrama <b>1.2</b> Descripción del puesto <b>1.3</b> Contrato
2	<i>Descontrol en Almacén</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registro de Inventarios</li> <li>➤ Aplicación de sistema PEPS</li> </ul>	<b>2.1</b> Inventario y clasificación <b>2.2</b> Evidencia Fotográfica
3	<i>Descontrol en Compras</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión periódica a almacén para evitar robos</li> <li>➤ Registro adecuado de inventario en coordinación con área de almacén</li> </ul>	<b>3.1</b> Seguimiento de inventario (Excel) <b>3.2</b> Orden de compra proporcionada por almacén
4	<i>Personal sin Capacitación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Retomar el perfil, cubrir vacantes con perfiles identificados</li> </ul>	<b>4.1</b> Publicación de convocatoria <b>4.2</b> Contratación de personal de acuerdo a los perfiles
5	<i>Sin prestaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asignación de prestaciones de ley; se especifica las prestaciones a las que tendrá derecho el trabajador desde el primer día que preste sus servicios a la empresa</li> </ul>	<b>5.1</b> Prestaciones a las que se compromete la empresa

### 4.3 Propuestas de Solución

#### 1.1 Organigrama

Se propone el organigrama dentro de la empresa Panadería Vázquez para el área administrativa y sirva como herramienta para analizar la estructura real y poder detectar deficiencias, así como realizar de manera adecuada las funciones de cada área que las compone.

### ANEXO



Fuente Elaboración propia, 2024

## 1.2 Descripción del puesto

<b>PERFIL DE ALMACENISTA</b>	
Puesto de trabajo	Almacenista
Jefe inmediato	Supervisor
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de Inventarios, método PEPS</li> <li>✓ Organización de bodega y limpieza</li> <li>✓ Carga y Descarga de Productos</li> <li>✓ Atención a Proveedores</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proactivo</li> <li>✓ Responsable</li> <li>✓ Comprometido</li> <li>✓ Honesto</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> <li>✓ Puntualidad</li> <li>✓ Experiencia mínima 1 año puesto similar</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área de Almacén
Maquinarias y equipos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computo</li> </ul>

<b>PERFIL DE COMPRAS</b>	
Puesto de trabajo	Auxiliar Administrativo
Jefe inmediato	Gerente General
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planear, organizar, dirigir y controlar el proceso de compras</li> <li>✓ Análisis de presupuestos</li> <li>✓ Identificación de proveedores de insumos con mejor calidad y costo</li> <li>✓ Negociar Contratos, y dar seguimiento a entregas</li> <li>✓ Constante comunicación y seguimiento a inventarios con almacén para revisar faltantes</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia mínima 1 año en puesto administrativo o similar</li> <li>✓ Responsable</li> <li>✓ Comprometido</li> <li>✓ Honesto (manejo de portal bancario)</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> <li>✓ Licenciatura terminada área económica administrativa</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área de Compras
Maquinarias y equipos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computo</li> <li>✓ Sistema de inventarios</li> </ul>

<b>PERFIL PARA EL CONTADOR</b>	
Puesto de trabajo	Contador
Jefe inmediato	Gerente General
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar y supervisa, las operación de registros contables</li> <li>✓ Elaborar cálculos y presentar declaraciones ante SAT</li> <li>✓ Calculo y presentación de pagos de IMSS</li> <li>✓ Presentar información pertinente al Gobierno del Estado</li> <li>✓ Dar atención a dependencias de Salubridad y revisiones protocolarias de protección civil</li> <li>✓ Elaboración de nomina</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título y cedula profesional área económica administrativa</li> <li>✓ Experiencia mínima de 4 años en contabilidad general específicamente giro Alimenticio</li> <li>✓ Disponibilidad de tiempo y trabajo bajo presión</li> <li>✓ Manejo de equipo de computo</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área de Contabilidad
Maquinarias y equipos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computo</li> </ul>

<b>PERFIL DE AUXILIAR CONTABLE</b>	
Puesto de trabajo	Auxiliar contable
Jefe inmediato	Contador General
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registro de operaciones financieras(Ingresos, egresos)</li> <li>✓ Preparación de reportes financieros</li> <li>✓ Apoyo en corte de caja</li> <li>✓ Gestión de cuentas por cobrar y por pagar</li> <li>✓ Conciliación bancaria</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escolaridad Licenciatura terminada</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> <li>✓ Manejo Excel, organizado, proactivo</li> <li>✓ Trabajo en equipo, responsable</li> <li>✓ Sexo indistinto de 25 a 38 años</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área de Contabilidad
Maquinarias y equipos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computo, sistema COI,NOI</li> </ul>

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar

<b>PERFIL CHOFER REPARTIDOR</b>	
Puesto de trabajo	Chofer
Jefe inmediato	Supervisor
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reparto de pan en establecimiento y domicilio particular</li> <li>✓ Carga y Descarga de Productos</li> <li>✓ Atención al cliente</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licencia de manejo vigente</li> <li>✓ Responsable</li> <li>✓ Comprometido</li> <li>✓ Honesto</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área de Producción
Maquinarias y equipos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Automóvil de Reparto</li> </ul>

<b>PERFIL DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Puesto de trabajo	Encargado de Recursos Humanos
Jefe inmediato	Gerente General
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responder y desarrollar procedimientos relacionados con la consecución del recurso humano.</li> <li>✓ Garantizar la productividad y excelencia en el clima organizacional</li> <li>✓ Reclutamiento, selección contratación del personal de las diferentes áreas donde se requiera</li> <li>✓ Evaluación de desempeño</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licenciatura terminada área Económica administrativa</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Planeación</li> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Analítica</li> <li>✓ Orientación a resultados</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área de Recursos Humanos
Maquinarias y equipos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computo</li> </ul>

Activar Windows  
ve a Configuración para

<b>PERFIL PANADERO, FRANCESERO, BIZCOCHERO</b>	
Puesto de trabajo	Panadero, Francesero, Bizcochero
Jefe inmediato	Supervisor
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amasado de las distintas harinas para la elaboración de panes y postres que se producen.</li> <li>✓ Interacción con resto de panaderos para organización de operaciones durante jornada laboral</li> <li>✓ Coordinación con almacén las posibles compras por realizar</li> </ul>
Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Organización</li> <li>✓ Higiene y salubridad</li> <li>✓ Creatividad</li> <li>✓ Control y seguimiento de procesos que forman parte de producción</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área de Producción
Maquinarias y equipos utilizados	Mezcladoras y amasadoras eléctricas, cortadoras manuales, horno de gas

<b>PERFIL CAJERO</b>	
Puesto de trabajo	CAJERO
Jefe inmediato	Contador
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Garantizar las operaciones de caja</li> <li>✓ Ejecución de actividades de manejo del fondo de pagos en efectivo y/o caja solventando el mismo en el corte diario</li> <li>✓ Limpieza y presentación del área</li> <li>✓ Atención al cliente</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Experiencia en cortes de caja</li> <li>✓ Escolaridad mínima Preparatoria</li> <li>✓ Facilidad de palabra y orientación al cliente</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área de Ventas
Maquinarias y equipos utilizados	Computadora y sistema de corte

<b>PERFIL DE SUPERVISOR</b>	
Puesto de trabajo	Supervisor
Jefe inmediato	Gerente General
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control y supervisión de que lleven a cabo las actividades del personal de caja y producción</li> <li>✓ Atención a clientes</li> <li>✓ Seguimiento de quejas y sugerencias</li> <li>✓ Supervisión en la calidad</li> <li>✓ Contacto con proveedores</li> <li>✓ Recepción de documentación</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escolaridad Licenciatura terminada</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> <li>✓ Organizado, proactivo</li> <li>✓ Trabajo en equipo, responsable</li> <li>✓ Sexo indistinto de 25 a 38 años</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área Producción
Maquinarias y equipos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computo</li> </ul>

<b>PERFIL DE GERENTE GENERAL</b>	
Puesto de trabajo	Gerente General
Jefe inmediato	Gerente General
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir y representar legalmente la empresa</li> <li>✓ Planear, organizar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa</li> <li>✓ Asignar y supervisar al personal los trabajos y estudios que deben desempeñar de acuerdo a su cargo</li> <li>✓ Supervisar controlar y medir la eficiencia del personal</li> <li>✓ Verificar el cumplimiento y resultados de la planeación a corto y mediano plazo</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excelente calidad humana y trato interpersonal</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> <li>✓ Organizado, proactivo</li> <li>✓ Trabajo en equipo, responsable</li> <li>✓ Sexo indistinto</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez
Maquinarias y	

### 1.3 Contrato

El presente contrato se propone para establecer las condiciones del puesto de trabajo, así como las prestaciones a las que se tiene derecho, apegándose a la Ley Federal del Trabajo.

#### **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE, PANADERÍA VAZQUEZ DESDE 1945 REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR C. LUIS ENRIQUE VAZQUEZ VEGA A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA EL PATRÓN Y POR LA OTRA LA C.ALMA DELFINA VAZQUEZ SANCHEZ YA QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA EL TRABAJADOR.

#### **DECLARACIONES**

A) Declara EL TRABAJADOR:

- 1.- Haber nacido el día 7 de Octubre de 1995, tener 20 años de edad, nacionalidad mexicana con domicilio ubicado en La Huizachera Av. Constitución 4207
- 2.- Tener los conocimientos y experiencia necesarios para prestar sus servicios a EL PATRÓN en el puesto de Cajera de panadería.

B) Declara EL PATRÓN:

- 1.- Ser una Sociedad Mercantil Mexicana, constituida conforme a las leyes del País.
- 2.- Tener su domicilio en Av. Valsequillo 87.
- 3.- Deseo utilizar los servicios de EL TRABAJADOR, para desempeñar el puesto de Cajera, siendo sus labores principales a desempeñar: Cobro por ventas de mostrador, Realización de cortes de Caja, Atención al Cliente, Limpieza del Área de Trabajo.

#### **CLAUSULAS**

PRIMERA.- Este Contrato se celebra por 3 meses el cual iniciará el día

02 de Enero del 2025 y concluirá el día 02 de Abril de 2015.

SEGUNDA.- EL TRABAJADOR se obliga a prestar sus servicios personales subordinados a EL PATRÓN consistentes en el puesto de Cajera de Panadería, desempeñándolos bajo la dirección y dependencia de EL PATRÓN y en general todos aquellos que estén relacionados con esa actividad.

TERCERA.- Los servicios contratados en los términos del presente contrato conforme a la cláusula que antecede los desempeñara EL TRABAJADOR, en Nezahualcóyotl, Estado de México, pero EL PATRÓN podrá en cualquier momento fijar a EL TRABAJADOR otro lugar de trabajo dentro del municipio de Nezahualcóyotl.

CUARTA.- Por sus servicios a EL PATRÓN, durante la vigencia del contrato presente, EL TRABAJADOR percibirá un salario mensual por la cantidad de \$4,800 al mes.

QUINTA. - LA TRABAJADORA gozara de las siguientes prestaciones y derechos:

- I. Un día de descanso, conviniéndose que dicho descanso lo disfrutara el día domingo de cada semana, con goce de salario establecido en la cláusula cuarta
- II. Días de descanso obligatorio, los señalados en el Art. 74 de la Ley Federal del Trabajo.
- III. Tendrá derecho a recibir por EL PATRON aguinaldo , antes del día 20 de diciembre de cada año el importe correspondiente a 15 (quince)días de salario o la parte proporcional
- IV. Tendrá derecho a atención medica IMSS a partir de la firma del presente contrato
- V. Recibirá por EL PATRON reparto de utilidades de conformidad con el porcentaje que determine la comisión nacional para la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa
- VI. Tendrá derecho a recibir vacaciones de acuerdo a lo señalado por ley

SEXTA. -La duración de la Jornada de Trabajo será de lunes a viernes, de las 6:00horas. a las14:00 horas. Con un descanso para reposar y tomar sus alimentos de 1:00 hora, tomándola como mejor convenga a LA TRABAJADORA. Quedando estrictamente prohibido el trabajar horas extras sin el consentimiento previo y permiso por escrito debidamente firmado por EL PATRÓN, en el que se señala, la fecha, las horas, el motivo, y el monto a pagar, sin que exceda de tres horas diarias ni de tres veces por semana.

SEPTIMA.-EL PATRON se reserva el derecho a dar por terminado el contrato presente en cualquier tiempo, en caso de que LA TRABAJADORA no cumpliera con las obligaciones que contrae y con las que se derivan de la Ley de la Materia.

OCTAVA.-LA TRABAJADORA se obliga a no divulgar ninguno de los aspectos de los negocios de EL PATRON, ni proporcionara a tercera persona, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna sobre los sistemas y actividades de cualquier clase que observe de EL PATRÓN.

Leído por ambas partes este documento ante los testigos que también firman e impuestos de su contenido y sabedores de las obligaciones que contraen, lo firman por duplicado en la Ciudad de Nezahualcóyotl, a los 02 días del mes de enero del año 2025.

**PATRÓN**

**TRABAJADORA**

**Luis Enrique Vázquez Vega**  
**Panadería Vázquez desde 1945**  
**Representante Legal**

**Alma Delfina Vázquez Sánchez**

**Nota:** No se firmará contrato si no se cubre el perfil requerido.

## 2.1 Inventario

Almacenar todos los materiales para que Esten disponibles, accesibles y en buenas condiciones al momento del uso para brindar al cliente un producto de buena calidad y seguridad en su consumo.

Fuente Panadería Vázquez 2024



Stock organizado



Registro de inventario

LIBRO DE ALMACEN											
ITEM	FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
			CANT.	P.U.	P.T.	CANT.	P.U.	P.T.	CANT.	P.U.	P.T.
1	01-ene										
2	02-ene	AZUCAR	40	1,620.00	64,800.00		-	-	40	1,620.00	64,800.00
3	02-ene	ESCENCIA VAINILLA	15	282.00	4,230.00		-	-	55	1,255.09	69,030.00
4	02-ene	HARINA MALTA	6	925.00	5,550.00		-	-	61	1,222.62	74,580.00
5	02-ene	HARINA PREPARADA	80	2,355.00	188,400.00		-	-	141	1,865.11	262,980.00
6	02-ene	HUEVO	90	32.00	2,880.00		-	-	231	1,150.91	265,860.00
7	02-ene	JARABE 3 LECHES	12	1,350.00	16,200.00		-	-	243	1,160.74	282,060.00
8	02-ene	CANELA	5	120.00	600.00		-	-	248	1,139.76	282,660.00
9	02-ene	COCOA	5	110.00	550.00		-	-	253	1,119.41	283,210.00
10	02-ene	RELLENO FRESA/PIÑA	35	150.00	5,250.00		-	-	288	1,001.60	288,460.00
11	02-ene	LEVADURA	50	90.00	4,500.00		-	-	338	866.75	292,960.00
COMPROBACIÓN:		T-O-T-A-L-E-S	338		292,960.00	0		-	338		292,960.00

TU MESA DESDE 1945 S.A. DE C.V.

### 3.1. Seguimiento de Inventario

Se realiza como método de control de almacén el inventario físico llevando el sistema PEPS donde las primeras entradas serán las que se utilizarán de primera instancia y así evitaremos el desperdicio.

## METODO DE VALUACION - PEPS

### LIBRO DE ALMACEN

ITEM	FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS
			CANT.	P.U.	P.T.	CANT.	P.U.	P.T.	CANT.
1	01-ene								
2	02-ene	AZUCAR	40	1,620.00	64,800.00		-	-	40
	03-ene	AZUCAR	0	-	-	5	1,620.00	8,100.00	35
3	02-ene	ESCENCIA VAINILLA	15	282.00	4,230.00		-	-	50
	03-ene	ESCENCIA VAINILLA		-	-	3	282.00	846.00	47
	04-ene	ESCENCIA VAINILLA	30	260.00	7,800.00			-	77
4	02-ene	HARINA MALTA	6	925.00	5,550.00		-	-	83
	03-ene	HARINA MALTA				1	925.00	925.00	82
5	02-ene	HARINA PREPARADA	80	2,355.00	188,400.00		-	-	162
	03-ene	HARINA PREPARADA			-	6	2,355.00	14,130.00	156
		HARINA PREPARADA				5	2,355.00	11,775.00	151
6	02-ene	HUEVO	90	32.00	2,880.00		-	-	241
	03-ene	HUEVO				2	32.00	64.00	239
	04-ene	HUEVO				2	32.00	64.00	237
7	02-ene	JARABE 3 LECHES	12	1,350.00	16,200.00		-	-	249
	03-ene	JARABE 3 LECHES				1	1,350.00	1,350.00	248
	04-ene	JARABE 3 LECHES				1	1,350.00	1,350.00	247
8	02-ene	CANELA	5	120.00	600.00		-	-	252
	03-ene	CANELA				1	120.00	120.00	251
9	02-ene	COCOA	5	110.00	550.00		-	-	256
10	02-ene	RELLENO FRESA/PIÑA	35	150.00	5,250.00		-	-	291
	03-ene	RELLENO FRESA/PIÑA				1	150.00	150.00	290
11	02-ene	LEVADURA	50	90.00	4,500.00		-	-	340
	03-ene	LEVADURA				1	90.00	90.00	339
<b>COMPROBACIÓN</b>		<b>T-O-T-A-L-E-S</b>	<b>368</b>		<b>300,760.00</b>	<b>29</b>		<b>38,964.00</b>	<b>339</b>

MONTO INV EN \$ 261,796.00  
 MONTO INV MERCANCIA 339

### 3.2 Orden de Compra

## PANADERIA VAZQUEZ DESDE 1945

AV. VALSEQUILLO 87 COL. JUAREZ PANTITLAN NEZAHUALCOYOTL  
C.P. 57460

## ORDEN DE COMPRA

NUMERO DE O/C: \_\_\_\_\_

PARA ENVIAR A  
COMPAÑÍA \_\_\_\_\_ COMPAÑÍA \_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN \_\_\_\_\_ DIRECCIÓN \_\_\_\_\_

FECHA DE O/C	SOLICITANTE	PROVEEDOR	TERMINOS Y CONDICIONES

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
			

PANADERIA VAZQUEZ, LA TRADICIÓN EN  
TU MESA DESDE 1945 S.A. DE C.V.

SUBTOTAL	_____
IMPUESTO	_____
TOTAL	_____

- 1 Se imprime por duplicado (compras/ almacen)
- 2 Especificar tiempo de credito en su caso
- 3 Notificar de inmediato de no recibir mercancia

<b>AUTORIZACIÓN</b>	
AUTORIZADO POR	FECHA

#### 4.1 Convocatoria



**SE NECESITA PERSONAL  
PARA PANADERIA**

**VACANTES:**

- **PANADERO**
- **FRANCESERO**
- **CAJERAS**
- **ALMACENISTA**

**INFORMES EN  
RECEPCION**

**SE SOLICITAN:**

- ✓ **PANADEROS**
- ✓ **ALMACENISTA**
- ✓ **CAJERAS**
- ✓ **CHOFER REPARTIDOR**

**REQUISITOS:**

- Experiencia mínima 1 año
- Secundaria Terminada
- De 20 años en adelante

**OFRECEMOS:**

- Salario base
- Prestaciones de Ley
- Horario Flexible
- Vacaciones

## 5.1 Prestaciones

Se dará a conocer al trabajador las prestaciones a las que tendrá derecho conforme a lo firmado anteriormente en el contrato.

QUINTA. - LA TRABAJADORA gozara de las siguientes prestaciones y derechos:

- I. Un día de descanso, conviniéndose que dicho descanso lo disfrutara el día domingo de cada semana, con goce de salario establecido en la cláusula cuarta
- II. Días de descanso obligatorio, los señalados en el Art. 74 de la Ley Federal del Trabajo.
- III. Tendrá derecho a recibir por EL PATRON aguinaldo , antes del día 20 de diciembre de cada año el importe correspondiente a 15 (quince)días de salario o la parte proporcional
- IV. Tendrá derecho a atención medica IMSS a partir de la firma del presente contrato
- V. Recibirá por EL PATRON reparto de utilidades de conformidad con el porcentaje que determine la comisión nacional para la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa
- VI. Tendrá derecho a recibir vacaciones de acuerdo a lo señalado por ley

## **CONCLUSIONES:**

La reingeniería de procesos aplicada a la Panadería Vázquez desde 1945 permitió optimizar significativamente la gestión de compras y almacén, logrando una mayor eficiencia en las operaciones diarias. El rediseño de los flujos de trabajo contribuyó a mejorar la coordinación entre áreas, reducir tiempos de respuesta y minimizar costos asociados a pérdidas y mermas de insumos. Además, la incorporación de herramientas tecnológicas para el control de inventarios y compras fortaleció la toma de decisiones basadas en datos precisos y en tiempo real.

Uno de los retos más importantes identificados fue la ausencia de jerarquías claras y la falta de roles definidos, lo que generaba conflictos internos y disminuía la productividad. La implementación de una estructura organizacional con funciones específicas y procesos documentados logró eliminar estos problemas y facilitar una mejor interacción entre los miembros del equipo. Asimismo, se priorizó la capacitación del personal en áreas clave, lo que resultó en un aumento de habilidades técnicas y administrativas, contribuyendo al desempeño eficiente de las actividades operativas.

El contexto cultural de la empresa familiar representó un desafío, especialmente ante la resistencia al cambio. Sin embargo, la inclusión de los miembros de la familia en las decisiones estratégicas y la implementación de talleres de sensibilización promovieron un ambiente de colaboración, permitiendo la adopción exitosa de las innovaciones. Esto resultó no solo en un impacto positivo en la productividad, sino también en la cohesión interna de la organización.

Los beneficios económicos derivados de la reingeniería se reflejan en un ahorro significativo de costos operativos y un mejor uso del espacio en el almacén. Además, se logró una mayor capacidad para abastecer oportunamente los puntos de venta, incrementando la satisfacción de los clientes y fortaleciendo la competitividad del negocio. Este estudio de caso resalta la importancia de la profesionalización en las empresas familiares para asegurar su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

Finalmente, la experiencia en la Panadería Vázquez demuestra que la reingeniería de procesos es una estrategia transformadora que no solo resuelve problemas estructurales, sino que también impulsa el desarrollo organizacional, sentando las bases para un modelo de negocio más eficiente y sostenible.

## Referencias Bibliográficas

- Arenas, J. A. (2024), “Plan Estratégico y Calidad en el Servicio para elevar la Productividad en el Comercio”, [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/141104/TESIS\\_JAVIER%20ALEJANDRO.pdf?sequence=3](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/141104/TESIS_JAVIER%20ALEJANDRO.pdf?sequence=3)
- De Azkue, Inés (14 de julio de 2023). Empresa familiar. Enciclopedia Humanidades. Recuperado el 24 de octubre de 2024 de <https://humanidades.com/empresa-familiar/>.
- Carmona, J. (2002), “Reingeniería de Procesos, Cambio Impacto y Metodología” <https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000308271/3/0308271>
- Fernández, E., Avella, L., & Fernández, M. (2006). Estrategia de Producción. 2 da ed. España: McGraw Hill Interamericana.
- Galicia, C. J. (2018), “Liderazgo Como Herramienta de Competitividad Empresarial” URL: <http://hdl.handle.net/20.500.11799/99774>
- González, L. “Diferencias entre la Reingeniería de Procesos y Mejora Continua” [Diferencias Entre La Reingeniería de Procesos y La Mejora Continua | PDF | Economías | Business](#)
- Hammer, M & Champy James “Reingeniería” Grupo editorial Norma 2005 pág. 33
- Hernández, J. E. (2023), “Liderazgo Sostenible e Innovación en la Empresa: Integrando Objetivos Económicos, Sociales y Ambientales en la Zona Oriente del Estado de México” [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7682](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7682).
- Hernández Espíndola, H. M. D. la L., Alonso Reyes, A., & Vázquez Díaz, M. (2024). Innovación Social: Transformando el Mundo a través de Empresas con Propósito. Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano, 5(2), 585–600. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i2.159>
- Mercado, Salvador (2003). “Compras. Principios y aplicaciones”. Cuarta Edición, Limusa, Grupo Noriega Editores, México D.F., México.

- Morales, A.A. (2023) "Importancia de la Planeación Estratégica en Empresas Familiares", [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/140937/tesis\\_alberto.pDF?sSEQUENCE=1](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/140937/tesis_alberto.pDF?sSEQUENCE=1)
- Ospina, R. (2006) "La Reingeniería de Procesos: una Herramienta Gerencial para la Innovación y Mejora de la Calidad en las Organizaciones" <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006>
- Ponce Talancón, H.(2006) "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía s y sociales" Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- Raffino, Equipo editorial, Etecé (5 de agosto de 2021). Empresa familiar. Enciclopedia Concepto. Recuperado el 19 de octubre de 2024 de <https://concepto.de/empresa-familiar/>.
- Rodríguez, C. J. (2023), "Emprendimiento y liderazgo en las IES: Fomentando la Innovación Empresarial", [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.7671](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7671).
- Rosales, M (2024)" Reingeniería de Procesos: Definición, Características, Principios y Herramientas de Aplicación", <https://www.webyempresas.com/reingenieria-de-procesos/>.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes: una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (57), 131–142. <https://doi.org/10.21158/01208160.n57.2006.378>
- SCHUMPETER, Joseph. Teoría del desenvolvimiento económico. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México, 1978.

Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México, 58(2), 135-171.

Tamayo y Tamayo (2007), "El proceso de la Investigación científica" ed.Limusa.

Thompson et. al. (1998), Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.

Hernández Espindola, H. M. de la L. (2024). Relevancia del emprendimiento social en el desarrollo de la zona oriente del estado de México: Relevance of social entrepreneurship in the development of the eastern zone of the state of Mexico. LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 5(5), 844 – 856, <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2652>

Hernández Espíndola, H. M. de la L., Quintana Sánchez, E., & Pérez Claudio , G. (2024). Empresas Sociales en México: Innovación Empresarial con Impacto Social. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(1), 7844-7861. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.10110](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10110)

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA  
LICENCIATURA EN CONTADURÍA**



**CUESTIONARIO DE REINGENIERIA DE PROCESOS**

Estimado/a participante, agradecemos su disposición para colaborar en esta investigación que tiene como objetivo analizar \_\_\_\_\_ en la Panadería Vázquez. Con su ayuda podremos identificar y proponer soluciones en lo siguiente: Perfil de puestos y Toma de Decisiones, control de compras y almacén, así como capacitación adecuada. Le pedimos que responda con honestidad y precisión a las preguntas planteadas para que podamos obtener información valiosa para mejorar los procesos de administración.

**Instrucciones:** Marque con una X la respuesta que usted considere, no existe preguntas incorrectas.

Puesto: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

<i>Jerarquía y Toma de Decisiones</i>				
Las siguientes preguntas tienen como objetivo medir el nivel de responsabilidad de cada empleado frente a posibles conflictos. Se abordarán diversas problemáticas relacionadas con toma de decisiones con el fin de identificar posibles debilidades en el análisis de puestos y proponer acciones de mejora para prevenir y/o corregir posibles errores.				
No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	NO SE
1	¿Consideras que existe una estructura jerárquica clara y definida en la empresa?			
2	¿A menudo se presentan conflictos debido a la falta de claridad en las responsabilidades?			
3	¿Está definida la persona que toma la decisión final referente a compras?			
4	¿Se resuelven los desacuerdos referentes a prioridades en las compras??			
5	¿Cres que la falta de jerarquía clara afecta la eficiencia en los procesos de compra y almacén??			
<i>Control de Compras</i>				
6	¿Existe un proceso formal de automatización de compras??			
7	¿Se realizan comparativas de precios antes de realizar una compra?			
8	¿Se realiza evaluación de calidad de los productos adquiridos?			

9	¿Consideras que el control sobre compras es adecuado?			
<b>Control de Almacén</b>				
10	¿Existe un sistema de inventario actualizado y preciso?			
11	¿Se realiza un conteo físico de inventario de forma regular?			
12	¿Se gestionan las entradas y salidas de almacén?			
13	¿Cuenta con un espacio adecuado y organizado para almacenaje de los productos?			
14	¿Consideras que el control de almacén es adecuado?			
<b>Capacitación y Perfil del Personal</b>				
15	¿El personal involucrado en compras y almacén cuenta con la capacitación necesaria?			
16	¿Los empleados tienen el perfil adecuado para las funciones que desempeñan?			
17	¿Se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional al personal?			
18	¿Consideras que la falta de capacitación afecta el desempeño del personal?			
19	¿Crees que es necesario implementar programas de capacitación para mejorar la productividad?			
20	¿Considera que la implementación de prestaciones, podría mejorar la productividad y eficiencia del personal?			
21	¿Crees que la falta de prestaciones afecta la productividad y estabilidad del personal?			
22	La implementación de prestaciones como bonos, vales de despensa ¿serían una prestación importante para el personal?			
23	¿Crees que la falta de ciertas prestaciones afecta tu motivación para trabajar?			

## ORGANIGRAMA DE PANADERÍA VAZQUEZ DESDE 1945, S.A. de C.V.



<b>PERFIL PANADERO, FRANCESERO, BIZCOCHERO</b>	
Puesto de trabajo	Panadero, <del>Francesero</del> , Bizcochero
Jefe inmediato	Supervisor
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amasado de las distintas harinas para la elaboración de panes y postres que se producen.</li> <li>✓ Interacción con resto de panaderos para organización de operaciones durante jornada laboral</li> <li>✓ Coordinación con almacén las posibles compras por realizar</li> </ul>
Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Organización</li> <li>✓ Higiene y salubridad</li> <li>✓ Creatividad</li> <li>✓ Control y seguimiento de procesos que forman parte de producción</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área de Producción
Maquinarias y equipos utilizados	Mezcladoras y amasadoras eléctricas, cortadoras manuales, horno de gas

<b>PERFIL CAJERO</b>	
Puesto de trabajo	CAJERO
Jefe inmediato	Contador
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Garantizar las operaciones de caja</li> <li>✓ Ejecución de actividades de manejo del fondo de pagos en efectivo y/o caja solventando el mismo en el corte diario</li> <li>✓ Limpieza y presentación del área</li> <li>✓ Atención al cliente</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Experiencia en cortes de caja</li> <li>✓ Escolaridad mínima Preparatoria</li> <li>✓ Facilidad de palabra y orientación al cliente</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área de Ventas
Maquinarias y equipos utilizados	Computadora y sistema de corte

PERFIL CHOFER REPARTIDOR	
Puesto de trabajo	Chofer
Jefe inmediato	Supervisor
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reparto de pan en establecimiento y domicilio particular</li> <li>✓ Carga y Descarga de Productos</li> <li>✓ Atención al cliente</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licencia de manejo vigente</li> <li>✓ Responsable</li> <li>✓ Comprometido</li> <li>✓ Honesto</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área de Producción
Maquinarias y equipos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Automóvil de Reparto</li> </ul>

PERFIL DE RECURSOS HUMANOS	
Puesto de trabajo	Encargado de Recursos Humanos
Jefe inmediato	Gerente General
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responder y desarrollar procedimientos relacionados con la consecución del recurso humano.</li> <li>✓ Garantizar la productividad y excelencia en el clima organizacional</li> <li>✓ Reclutamiento, selección contratación del personal de las diferentes áreas donde se requiera</li> <li>✓ Evaluación de desempeño</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licenciatura terminada área Económica administrativa</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Planeación</li> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Analítica</li> <li>✓ Orientación a resultados</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área de Recursos Humanos
Maquinarias y equipos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computo</li> </ul>

<b>PERFIL DE ALMACENISTA</b>	
Puesto de trabajo	Almacenista
Jefe inmediato	Supervisor
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de inventarios, método PEPS</li> <li>✓ Organización de bodega y limpieza</li> <li>✓ Carga y Descarga de Productos</li> <li>✓ Atención a Proveedores</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proactivo</li> <li>✓ Responsable</li> <li>✓ Comprometido</li> <li>✓ Honesto</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> <li>✓ Puntualidad</li> <li>✓ Experiencia mínima 1 año puesto similar</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área de Almacén
Maquinarias y equipos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computo</li> </ul>

<b>PERFIL DE COMPRAS</b>	
Puesto de trabajo	Auxiliar Administrativo
Jefe inmediato	Gerente General
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planear, organizar, dirigir y controlar el proceso de compras</li> <li>✓ Análisis de presupuestos</li> <li>✓ Identificación de proveedores de insumos con mejor calidad y costo</li> <li>✓ Negociar Contratos, y dar seguimiento a entregas</li> <li>✓ Constante comunicación y seguimiento a inventarios con almacén para revisar faltantes</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia mínima 1 año en puesto administrativo o similar</li> <li>✓ Responsable</li> <li>✓ Comprometido</li> <li>✓ Honesto (manejo de portal bancario)</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> <li>✓ Licenciatura terminada área económica administrativa</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área de Compras
Maquinarias y equipos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computo</li> <li>✓ Sistema de inventarios</li> </ul>

PERFIL PARA EL CONTADOR	
Puesto de trabajo	Contador
Jefe inmediato	Gerente General
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar y supervisa, <u>las operaciones</u> de registros contables</li> <li>✓ Elaborar cálculos y presentar declaraciones ante SAT</li> <li>✓ Calculo y presentación de pagos de IMSS</li> <li>✓ Presentar información pertinente al Gobierno del Estado</li> <li>✓ Dar atención a dependencias de Salubridad y revisiones protocolarias de protección civil</li> <li>✓ Elaboración de nomina</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título y cedula profesional área económica administrativa</li> <li>✓ Experiencia mínima de 4 años en contabilidad general específicamente giro Alimenticio</li> <li>✓ Disponibilidad de tiempo y trabajo bajo presión</li> <li>✓ Manejo de equipo de computo</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panaderia Vázquez, Área de Contabilidad
Maquinarias y equipos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computo</li> </ul>

PERFIL DE AUXILIAR CONTABLE	
Puesto de trabajo	Auxiliar contable
Jefe inmediato	Contador General
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registro de operaciones <u>financieras</u>(Ingresos, egresos)</li> <li>✓ Preparación de reportes financieros</li> <li>✓ Apoyo en corte de caja</li> <li>✓ Gestión de cuentas por cobrar y por pagar</li> <li>✓ Conciliación bancaria</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escolaridad Licenciatura terminada</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> <li>✓ Manejo Excel, organizado, proactivo</li> <li>✓ Trabajo en equipo, responsable</li> <li>✓ Sexo indistinto de 25 a 38 años</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panaderia Vázquez, Área de Contabilidad
Maquinarias y equipos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computo, sistema <u>COLNOL</u></li> </ul>

<b>PERFIL DE SUPERVISOR</b>	
Puesto de trabajo	Supervisor
Jefe inmediato	Gerente General
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control y supervisión de que lleven a cabo las actividades del personal de caja y producción</li> <li>✓ Atención a clientes</li> <li>✓ Seguimiento de quejas y sugerencias</li> <li>✓ Supervisión en la calidad</li> <li>✓ Contacto con proveedores</li> <li>✓ Recepción de documentación</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escolaridad Licenciatura terminada</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> <li>✓ Organizado, proactivo</li> <li>✓ Trabajo en equipo, responsable</li> <li>✓ Sexo indistinto de 25 a 38 años</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez, Área Producción
Maquinarias y equipos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computo</li> </ul>

<b>PERFIL DE GERENTE GENERAL</b>	
Puesto de trabajo	Gerente General
Jefe inmediato	Gerente General
Tipo de Negocio	Alimenticia
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir y representar legalmente la empresa</li> <li>✓ Planear, organizar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa</li> <li>✓ Asignar y supervisar al personal los trabajos y estudios que deben desempeñar de acuerdo a su cargo</li> <li>✓ Supervisar controlar y medir la eficiencia del personal</li> <li>✓ Verificar el cumplimiento y resultados de la planeación a corto y mediano plazo</li> </ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excelente calidad humana y trato interpersonal</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> <li>✓ Organizado, proactivo</li> <li>✓ Trabajo en equipo, responsable</li> <li>✓ Sexo indistinto</li> </ul>
Lugar de Trabajo	Panadería Vázquez
Maquinarias y equipos utilizados	

## CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE, PANADERÍA VAZQUEZ DESDE 1945 REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR C. LUIS ENRIQUE VAZQUEZ VEGA A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA EL PATRÓN Y POR LA OTRA LA C.ALMA DELFINA VAZQUEZ SANCHEZ YA QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA EL TRABAJADOR.

### DECLARACIONES

A) Declara EL TRABAJADOR:

- 1.- Haber nacido el día 7 de Octubre de 1995, tener 20 años de edad, nacionalidad mexicana con domicilio ubicado en La Huizachera Av. Constitución 4207
- 2.- Tener los conocimientos y experiencia necesarios para prestar sus servicios a EL PATRÓN en el puesto de Cajera de panadería.

B) Declara EL PATRÓN:

- 1.- Ser una Sociedad Mercantil Mexicana, constituida conforme a las leyes del País.
- 2.- Tener su domicilio en Av. Valsequillo 87.
- 3.- Deseo utilizar los servicios de EL TRABAJADOR, para desempeñar el puesto de Cajera, siendo sus labores principales a desempeñar: Cobro por ventas de mostrador, Realización de cortes de Caja, Atención al Cliente, Limpieza del Área de Trabajo.

### CLAUSULAS

PRIMERA.- Este Contrato se celebra por 3 meses el cual iniciará el día

02 de Enero del 2025 y concluirá el día 02 de Abril de 2015.

SEGUNDA.- EL TRABAJADOR se obliga a prestar sus servicios personales subordinados a EL PATRÓN consistentes en el puesto de Cajera de Panadería, desempeñándolos bajo la dirección y dependencia de EL PATRÓN y en general todos aquellos que estén relacionados con esa actividad.

TERCERA.- Los servicios contratados en los términos del presente contrato conforme a la cláusula que antecede los desempeñara EL TRABAJADOR, en Nezahualcóyotl, Estado de México, pero EL PATRÓN podrá en cualquier momento fijar a EL TRABAJADOR otro lugar de trabajo dentro del municipio de Nezahualcóyotl.

CUARTA.- Por sus servicios a EL PATRÓN, durante la vigencia del contrato presente, EL TRABAJADOR percibirá un salario mensual por la cantidad de \$4,800 al mes.

QUINTA. - LA TRABAJADORA gozara de las siguientes prestaciones y derechos:

- I. Un día de descanso, conviniéndose que dicho descanso lo disfrutara el día domingo de cada semana, con goce de salario establecido en la cláusula cuarta
- II. Días de descanso obligatorio, los señalados en el Art. 74 de la Ley Federal del Trabajo.
- III. Tendrá derecho a recibir por EL PATRON aguinaldo , antes del día 20 de diciembre de cada año el importe correspondiente a 15 (quince)días de salario o la parte proporcional
- IV. Tendrá derecho a atención medica IMSS a partir de la firma del presente contrato
- V. Recibirá por EL PATRON reparto de utilidades de conformidad con el porcentaje que determine la comisión nacional para la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa
- VI. Tendrá derecho a recibir vacaciones de acuerdo a lo señalado por ley

SEXTA. -La duración de la Jornada de Trabajo será de lunes a viernes, de las 6:00horas. a las14:00 horas. Con un descanso para reposar y tomar sus alimentos de 1:00 hora, tomándola como mejor convenga a LA TRABAJADORA. Quedando estrictamente prohibido el trabajar horas extras sin el consentimiento previo y permiso por escrito debidamente firmado por EL PATRÓN, en el que se señala, la fecha, las horas, el motivo, y el monto a pagar, sin que exceda de tres horas diarias ni de tres veces por semana.

SEPTIMA.-EL PATRON se reserva el derecho a dar por terminado el contrato presente en cualquier tiempo, en caso de que LA TRABAJADORA no cumpliera con las obligaciones que contrae y con las que se derivan de la Ley de la Materia.

OCTAVA.-LA TRABAJADORA se obliga a no divulgar ninguno de los aspectos de los negocios de EL PATRON, ni proporcionara a tercera persona, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna sobre los sistemas y actividades de cualquier clase que observe de EL PATRÓN.

Leído por ambas partes este documento ante los testigos que también firman e impuestos de su contenido y sabedores de las obligaciones que contraen, lo firman por duplicado en la Ciudad de Nezahualcóyotl, a los 02 días del mes de enero del año 2025.

**PATRÓN**

**TRABAJADORA**

**Luis Enrique Vázquez Vega**  
**Panadería Vázquez desde 1945**  
**Representante Legal**

**Alma Delfina Vázquez Sánchez**

# PANADERIA VAZQUEZ DESDE 1945

AV. VALSEQUILLO 87 COL. JUAREZ PANTITLAN NEZAHUALCOYOTL  
C.P. 57460

# ORDEN DE COMPRA

NUMERO DE O/C: \_\_\_\_\_

PARA ENVIAR A  
COMPAÑÍA \_\_\_\_\_ COMPAÑÍA \_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN \_\_\_\_\_ DIRECCIÓN \_\_\_\_\_

FECHA DE O/C	SOUCITANTE	PROVEEDOR	TERMINOS Y CONDICIONES

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
			

PANADERIA VAZQUEZ, LA TRADICIÓN EN  
TU MESA DESDE 1945 S.A. DE C.V.

SUBTOTAL   
IMPUESTO   
TOTAL

- 1 Se imprime por duplicado (compras/ almacen)
- 2 Especificar tiempo de credito en su caso
- 3 Notificar de inmediato de no recibir mercancia

<b>AUTORIZACIÓN</b>	
AUTORIZADO POR	FECHA

## ÍNDICE DE CUADROS, IMÁGENES Y GRÁFICOS

IMAGEN	INDICE DE CUADROS	PÁGINA
Cuadro 1	Dimensiones e ITEMS	Pág. 22

IMAGEN	INDICE DE IMÁGENES	PÁGINA
Imagen No. 1	Fachada de la Panadería	Pág. 08
Imagen No. 2	Membrete de la empresa	Pág. 25
Imagen No. 3	Manufactura	Pág. 27
Imagen No. 4	Reingeniería de Procesos	Pág. 28
Imagen No. 5	Reingeniería vs Mejora continua	Pág. 30
Imagen No. 6	Objetivos de Mapeo de Procesos	Pág. 42
Imagen No. 7	Simbología en Mapas de Procesos	Pág. 43
Imagen No. 8	Collage de Fotos	Pág. 50
Imagen No. 9	Ubicación Panadería Vázquez	Pág. 52
Imagen No. 10	Vista Satelital	Pág. 53
Imagen No. 11	FODA Panadería Vázquez	Pág. 55
Imagen No. 12	Eventos Panadería Vázquez	Pág. 57

GRAFICO	INDICE DE GRAFICOS	PÁGINA
Gráfico No. 1	Estructura Jerárquica definida	Pág. 58
Gráfico No. 2	Claridad de Responsabilidades	Pág. 59
Gráfico No. 3	Responsable de Compras	Pág. 59
Gráfico No. 4	Resolución de Desacuerdos	Pág. 60
Gráfico No. 5	Eficiencia en Procesos de Compras y Almacén	Pág. 60
Gráfico No. 6	Proceso de Compras	Pág. 61
Gráfico No. 7	Comparación de Precios	Pág. 61
Gráfico No. 8	Calidad de los productos adquiridos	Pág. 62
Gráfico No. 9	Control de Compras	Pág. 62
Gráfico No. 10	Actualización de inventarios	Pág. 63
Gráfico No. 11	Conteo Físico de Inventario	Pág. 63
Gráfico No. 12	Gestión de Productos Almacén	Pág. 64
Gráfico No. 13	Almacenamiento de Mercancía	Pág. 64
Gráfico No. 14	Control de Almacén	Pág. 65

Gráfico No. 15	Capacitación	Pág. 65
Gráfico No. 16	Perfil del Puesto	Pág. 66
Gráfico No. 17	Crecimiento Laboral	Pág. 66
Gráfico No. 18	Desempeño	Pág. 67
Gráfico No. 19	Implementación de Programas de Mejora	Pág. 67
Gráfico No. 20	Implementación de Prestaciones	Pág. 68
Gráfico No. 21	Estabilidad y Productividad	Pág. 68
Gráfico No. 22	Incentivos al Personal	Pág. 69
Gráfico No. 23	Prestaciones	Pág. 69