

FICHA TÉCNICA

TÍTULO : Yo no fui, ¿fue la harina?

ESPECIALIZACIÓN : Mercadeo

PROMOCIÓN : XVIII

PALABRAS CLAVES:

TEMAS CUBIERTOS : control de calidad, inadecuado manejo de suministros, dirección ineficiente, falencias en proceso de producción, riesgo de marca.

RESUMEN DEL CASO

Ponqués marianita es una reconocida empresa productora de ponqués que descuidó el control de calidad de sus productos lo cual trajo consecuencias que jamás se imaginarían; sus famosos ponqués, aunque frescos, tenían un sabor desagradable, las señales que indicaban que algo estaba mal fueron ignoradas y solo el bombardeo de quejas de sus clientes encendió las alarmas. ¿Qué estaba pasando con sus ponqués? ¿Había algo mal en sus componentes? ¿Estaba fallando su proceso de producción? ó ¿Acaso se debía a un descuido en los puntos de venta? Se trataba de un lote grande de harina que había llegado recientemente a la planta de producción y que al parecer se había contaminado con un químico lo cual ocasionaba un mal sabor en los ponqués, esto produjo el desecho por dos días de todo el producto ubicado en los puntos de venta y unas pérdidas cercanas a los 5 millones de pesos.

AUTOR	TELEFONO	E-MAIL
Marcela Castro	316 466 0046	marcelacastrogomez gmail.com

YO NO FUI, ¿FUE LA HARINA?¹

Ponqués Marianita es una empresa de galletas y ponqués reconocida a nivel internacional, cuenta con más de cinco mil puntos de venta en el mundo y funciona bajo el modelo de franquicia. Este es un modelo de negocio muy utilizado en los últimos años, consiste en un contrato comercial mediante el cual el franquiciador, o propietario del negocio, cede a otro llamado franquiciado la licencia de una marca para su explotación comercial así como los métodos, procedimientos y tecnología a cambio de un monto de dinero establecido y pagos periódicos (como una administración).

²La idea es aprovechar la experiencia de una empresa ya posicionada, que cuente con una importante ventaja competitiva y reconocimiento en el mercado. Dicha ventaja puede consistir en una marca de prestigio, productos o métodos patentados o simplemente, un profundo conocimiento del negocio que le hace conocedor de la fórmula de obtener beneficios. Mediante el contrato de franquicia, el franquiciador se compromete a transmitir parte de esos valores al franquiciado y éste consigue una sensible reducción de los requisitos de inversión así como el riesgo, puesto que trabaja sobre algo que ya es conocido y que ha tenido experiencia.

¹ Caso de grado realizado por Gina Marcela Castro para acceder al título de Especialista en Mercadeo. Este trabajo es propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente.

Tutor: Lic. Sory Carola Torres Q. Santiago de Cali – Colombia. Agosto 16 de 2013

² Sepulveda, Carlos Mario. "La Franquicia", [en línea]. Septiembre 7 2008. Accesado Junio 14 2013 Disponible en la Web: <http://www.gerencie.com/la-franquicia.html>

Especialización en Mercadeo

Es de esta forma como ponqué Marianita llegó a Colombia y empezó operaciones en las principales ciudades, cada una con una administración ligeramente independiente que por supuesto sigue los parámetros y rinde cuentas a la sede principal ubicada en Medellín.

Carlitos trabaja para la sede de Armenia supervisando algunos de sus puntos de venta, es un profesional recién graduado que ha encontrado en ponqués Marianita una opción para desarrollar sus habilidades como profesional, es joven, sociable, responsable, honesto, ansioso de conocimiento y muy dispuesto.

En ponqués Marianita (en Armenia donde se desarrollará esta historia) se realizaba la acostumbrada reunión semanal del día martes con todo su equipo de ventas: Supervisores de almacenes, Gerente y Jefe de logística. El gerente había sido muy enfático en que la fuerza de ventas estuviera muy concentrada durante estos primeros 15 días del año ya que históricamente han sido los días de mejor venta para el mes de enero en los cuales se logra cerca del 70% del presupuesto mensual.

Carlitos, un poco inquieto, le manifestó a su jefe que algunos clientes se estaban quejando por el sabor de los ponqués, de inmediato algunos de sus compañeros comentaron que en sus puntos de venta también se habían presentado inquietudes y algunos de los clientes, dada la situación, dudaban de la frescura del producto. Doña Julieta es la jefe de logística, y por ende, jefe de los supervisores, es una mujer amable, a veces un poco despistada, escucha a sus empleados pero generalmente no asume una postura clara, es exigente en algunas ocasiones y en general es una persona muy inconstante.

Especialización en Mercadeo

Doña Julieta respondió las inquietudes de sus empleados de forma muy ligera recordándoles que el proceso de producción garantiza la frescura de los ponqués, de manera que algo así no podía suceder. Don Antonio, el gerente, es muy exigente, a veces intransigente, como casi todo jefe no le gusta que se le contradiga, nunca encuentra razón para que las ventas bajen, su comportamiento en ocasiones está más impulsado por sus emociones y lógicamente por la presión y la responsabilidad que genera tener a cargo el crecimiento de todos los puntos de venta de una ciudad tan importante como Armenia; por eso ante la situación respondió:

-Seguro se debe a un mal manejo que están haciendo del producto en el punto de venta, así que revisen la situación, y si algo, toman nota de los clientes que se quejan, les piden los datos y me los hacen llegar-. Sin menor preocupación la reunión llegó a su fin.

Al día siguiente los vendedores le manifestaron a Carlitos que los reclamos de los clientes por el mal sabor de los ponqués habían incrementado, a tal punto, que solicitaron cambios en el producto y hasta devolución de dinero. Mientras Carlitos estaba en la tienda un cliente amablemente solicitó hablar con él, Carlitos se dirigió a él para ver en qué podía colaborarle y el cliente le dijo:

- He sido siempre cliente fiel de sus productos, pero ayer al llegar a mi casa y probar los ponqués me di cuenta que estaban viejos, ojo, esta marca no se puede dar el lujo de vender cualquier ponqué- .

Especialización en Mercadeo

Carlitos: -Discúlpenos caballero, inmediatamente revisaré qué pudo suceder, le garantizo que nuestros productos son frescos, solo surtimos a diario los ponqués que nos llegan directamente de producción-.

Después de ofrecerle disculpas, tomar sus datos y ofrecerle una bebida para mitigar la situación, Carlitos llamó a doña Julieta, le contó lo que estaba pasando y que el problema estaba creciendo, a lo cual doña Julieta respondió: – prueba uno de los ponqués y ya te llamo-.

15 minutos más tarde, doña Julieta regresó la llamada, Carlitos le manifestó que precisamente después de probar algunos de los ponqués se había dado cuenta que tenían un fuerte sabor, como a químico, doña Julieta le respondió que había llamado a producción y a otros de los locales y que no pasaba nada raro:

– Dicen que el sabor de los ponqués es normal, seguro tu como no tienes tanta experiencia con el producto no distingues bien su sabor, no te preocupes, igual lleva el dato para la próxima reunión-.

-Ok doña Julieta, seguiré tomando los datos de los clientes y se los llevo para la próxima reunión, hasta luego-.

El lunes siguiente, 14 de enero, los teléfonos de la empresa comenzaron a sonar más de lo común, la cara de preocupación de la recepcionista se hizo evidente y una a una fue pasando las llamadas a la extensión de gerencia:

- Don Antonio, le voy a pasar una llamada, es otro cliente quejándose por los ponqués-

-¿otro?- respondió Antonio con asombro, -pásemela-.

Se prendieron las alarmas

En Colombia muchas personas no se quejan de los productos o servicios por los que pagan, pues sienten que no sirve de nada, que no los escuchan y simplemente se quejan silenciosamente. No sienten un verdadero respaldo de la empresa privada ni de los correspondientes entes gubernamentales, consideran que se gasta mucho tiempo para presentar una inconformidad y que sea atendida, además que corren el riesgo de que no sea atendida satisfactoriamente, si presentan algún tipo de reclamo es porque realmente se sienten agredidos o estafados. Es por esto que si hay una constante de clientes presentando una queja por algo, es mejor prestarle la atención adecuada pues puede tratarse de algo grave.

Mientras tanto Carlitos se encontraba en uno de los puntos de venta sin saber, al igual que sus compañeros, lo que estaba sucediendo en las oficinas. Solo hasta la 3:30 de la tarde recibió una llamada de don Antonio en la que le pedía que probara el pastillaje para ponqués que tenía en el inventario del almacén, y que además, verificara el número del lote del pastillaje que había en todos los puntos de venta que tenía a cargo.

A los 5 minutos don Antonio volvió a llamar, Carlitos le dio el número de los lotes y le manifestó:

Especialización en Mercadeo

-Don Antonio, debido a que se han estado quejando muchos clientes, probé los ponqués y les sentí un mal sabor tanto en el pastillaje como en la masa, aún probándolos por separado-.

-No Caritos!!!- le respondió con mucha contundencia, -El problema es del pastillaje-.

-¿Qué está pasando Don Antonio? Preguntó Carlitos un poco preocupado.

-Nada, parece que los ponqués tienen un sabor fuerte, por favor haz que quiten todo el producto que esté en las vitrinas de los puntos de venta que tienes a cargo, y si los clientes preguntan que les digan que ya se vendió TOODO- .

Rápidamente don Antonio colgó el teléfono sin dar más detalle, Carlitos hizo todo lo que el Gerente le indicó, los vendedores estaban inquietos pues tampoco sabían lo que sucedía y los clientes se mostraban bastante sorprendidos al pasar por los almacenes y darse cuenta que no había ni un pastel. A Carlitos por su parte solo le restaba esperar a que llegara el día siguiente, era martes, día de la reunión semanal y seguro ahí encontraría más respuestas a sus inquietudes sobre qué estaba pasando con los ponqués.

“Todo está superado”

Eran las siete en punto del martes 15 de enero, estaban todos listos para la reunión semanal de Ponqués Marianita, Carlitos se acercó a doña Julieta para preguntarle, antes que comenzara la reunión, qué había pasado finalmente con los

Especialización en Mercadeo

ponqués y ella le contestó apresuradamente que al parecer un pastillaje se había dañado afectando los ponqués, pero que ya todo estaba resuelto. Justo en ese momento entró don Antonio con una gran sonrisa:

-Buenos días para todos, espero que se encuentren muy bien, pasé un momento para decirles que vengo de producción y todo está muy bien, los ponqués están

perfectos, deliciosos como siempre, así que no hay nada de qué preocuparnos. No olviden que hoy tenemos la visita de la presidenta de Ponqués Marianita a nivel nacional, y como saben a la Doctora Chantilly le gusta visitar todos los almacenes, así que ustedes como supervisores deben estar muy pendientes que todo esté PERFECTO en sus almacenes, continúen con la reunión, yo los dejo porque debo preparar todo para recibir a la Doctora que ya viene en camino, nos vemos-.

Inmediatamente doña Julieta se dirigió a Carlitos diciéndole – Ves, ya escuchaste al Gerente, todo está bien, empecemos mejor la reunión-. Carlitos se quedó inquieto pues consideraba que la jefe de logística o el Gerente debieron explicar con más detalle lo que estaba sucediendo, así las cosas la reunión transcurrió con normalidad.

Una vez terminó la reunión, Carlitos recordó que necesitaba unos insumos que le estaban haciendo falta en uno de sus almacenes así que se dirigió a producción para solicitarlos en la bodega, una vez allí se encontró con el jefe de producción el señor Chocolate:

Carlitos: -Buenos días Chocolate, ¿cómo está?

Chocolate: -Hola Carlitos pues aquí un poco enchicharronado con todo esto de los pasteles, ha sido un corre corre tremendo.

Especialización en Mercadeo

Carlitos: -¿y qué fue lo que pasó Chocolate?

Chocolate: era el pastillaje, al parecer en las bodegas de nuestros distribuidores estuvo almacenado cerca de algún producto fuerte como jabón o algún químico, y pues eso lo contaminó-.

Carlitos: que mala cosa chocolate, sin embargo cuando probé los pasteles noté que no solo el pastillaje sabía mal sino también la masa.

Chocolate: - eso es porque el pastillaje con ese sabor tan fuerte contamina todo el ponqué. Tuvimos que sacar todo ese pastillaje y pedirle a Medellín que nos colaborara de urgencia con algunas cajas de pastillaje para poder tener producto para hoy-.

Carlitos: - Y al fin que lotes eran los que estaban dañados?-

Chocolate: -Todos!, todos los lotes que tenemos hacían parte de un solo pedido que habíamos hecho en producción-.

Carlitos: -¿Cómo así?, pero Don Antonio, ayer, cuando me pidió los números de lote del pastillaje no me dijo que los devolviera.

Chocolate: Claro, todo ese pastillaje deben de devolverlo para sacarlo, yo tuve que quedarme hasta muy tarde y varios de los operarios debieron doblar sus turnos pues los ponqués debían llegar con el pastillaje listo a los almacenes, ya que ustedes no iban a poder colocarle el pastillaje a los ponqués como normalmente lo hacen. El que llegó de Medellín es el pastillaje que está bueno, no es mucho y no daba para repartirlo a todos los puntos de venta, por eso hoy todos los pasteles llegaron listos a los almacenes-.

Carlitos: -entiendo, llamaré entonces a mis almacenes para que devuelvan el pastillaje contaminado lo más pronto posible, la Dra. Chantilly estará hoy de visita y es mejor que no vaya a encontrar nada raro.

Especialización en Mercadeo

Carlitos llama a sus almacenes y se encuentra con que los vendedores utilizaron el pastillaje para decorar los ponqués como lo hacen todos los días, así es, a dos de los principales almacenes los pasteles no llegaron listos como había dicho Chocolate y ante el desconocimiento los vendedores hicieron lo mismo, colocar pastillaje a los ponqués que llegan a diario desde muy temprano de producción.

Un tercer almacén, que también está a cargo de Carlitos, inicia jornada más tarde que los demás y aún los vendedores no han usado el pastillaje contaminado, el joven supervisor alcanza a detenerlos.

En cuanto Carlitos termina de llamar a sus almacenes le comunica a Chocolate lo que está pasando, éste no puede creer lo que está sucediendo, bastante disgustado y en un tono muy fuerte se dirige a su asistente y otros empleados que se encuentran alrededor:

–Estos hijuemadres por qué no mandaron los ponqués listos a los almacenes de la Victoria!, y justo pues a los almacenes más importantes de la ciudad, acaso mis órdenes no son claras!!!!-

El caos se asoma, Carlitos llama inmediatamente a su jefe para informarle de la situación, doña Julieta justamente está llegando a los almacenes de la Victoria y bastante incrédula de lo que Carlitos le dice pregunta a los vendedores y prueba personalmente los ponqués, ante lo evidente y bastante disgustada llama a Carlitos:

-Carlitos vente inmediatamente para acá y te pones al frente de la situación, la Dra. Chantilly está por llegar y estos van a ser los primeros almacenes que va a visitar... ah y asegúrese que en el otro almacén no vayan a usar el pastillaje contaminado-

Especialización en Mercadeo

En cuanto termina la llamada Carlitos habla con Chocolate, le dice que debe irse para la Victoria – ¿Qué vamos a hacer?--; -No se preocupe Carlitos, váyase para los almacenes de la Victoria que yo personalmente voy a ir a llevar del pastillaje bueno a la Nube (El almacén de Carlitos que aún no decora los ponqués).

Carlitos llega sobre el tiempo, la Dra. Chantilly ya se encuentra en el lugar acompañada por don Antonio y doña Julieta, al parecer está encantada con la organización y el estado de los almacenes:

-Felicitaciones Julieta y Carlitos, estos almacenes están muy bien... Bueno sigamos con nuestro recorrido, vamos al almacén de la Nube-.

Carlitos deja que se adelanten y en cuanto cruzan la puerta llama al almacén de la Nube para saber cómo esta todo, por fortuna el pastillaje ha llegado a tiempo y sus ágiles vendedores tienen todo prácticamente listo. Antes de marcharse doña Julieta se devuelve para decirle a Carlitos que haga desmontar nuevamente todo el producto. Así es, por segundo día consecutivo debe retirar todos los ponqués de 2 de sus 3 tiendas, Carlitos sabe que esto traerá graves consecuencias sobre las ventas del mes y sus proyecciones de presupuesto³, pero nada que hacer estamos hablando de franquicias y es claro para todos que la calidad del producto es lo primordial, ya bastante deteriorada se ha visto la imagen de la empresa por los últimos acontecimientos y quejas de los clientes.

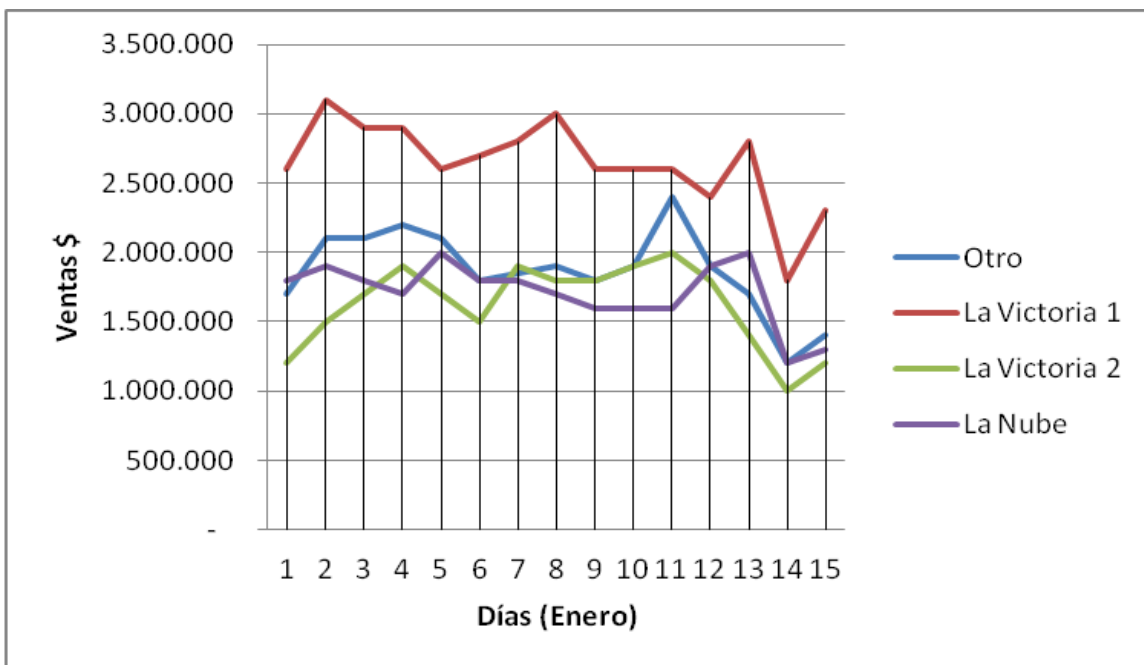
Afortunadamente todo está listo en la Nube para cuando la visita llega, la Dra. Chantilly está encantada, habla con todos se ríe y comparte, mientras que la mente de Carlitos no se desprende de sus preocupaciones de la cantidad de venta

³ Ver Anexo N°1

Especialización en Mercadeo

y clientes perdidos por la ausencia de producto en sus almacenes por dos días consecutivos.

En la siguiente gráfica se puede observar con mayor claridad a qué se debe la preocupación de Carlitos, en ella se observan las ventas de los primeros días del año de los almacenes que él tiene a cargo: los dos de la Victoria y el de la Nube, también se muestra otro almacén para apreciar la prolongada caída de las ventas del 14 de enero, todo a causa de los ponqués contaminados⁴:



La semana sigue transcurriendo y las ventas en Ponqués Marianita no se recuperan de la forma esperada, en general todos los empleados están inquietos por la situación, los vendedores están preocupados por sus comisiones y los

⁴ Ver Anexo N°2

Especialización en Mercadeo

supervisores temen no llegar a cumplir su presupuesto del mes, esto también les significa menores ingresos. La preocupación de Carlitos es doble, pues sus almacenes de la Victoria tuvieron dos días de pérdidas de producto.

Las ventas siguen bajando

Llega el 22 de enero, día de la siguiente reunión semanal, en la sala de juntas se encuentran el Gerente, la Jefe de logística y los Supervisores, el ambiente está tenso pues los supervisores deben entregar sus informes de ventas y todos los almacenes están quedados, excepto uno de los almacenes de Carlitos que ha logrado recuperarse después de la desafortunada situación de la semana pasada.

Van pasando uno a uno los supervisores entregando los datos de ventas y el acumulado del mes de cada uno de sus almacenes, a la fecha todos deberían llevar un 70.9% de cumplimiento del presupuesto asignado para el mes en curso, pero el desperdicio de los ponqués del 14 de enero generó para todos un gran declive⁵ que difícilmente se superará en los últimos días del mes considerados, en el histórico de ventas, los mas “flojos”.

Es el turno de Carlitos, es el supervisor que tiene a cargo los 3 almacenes más importantes de la ciudad: la Victoria 1, la Victoria 2 y la Nube, los cuales presentan unos porcentajes de cumplimiento a la fecha de 67%, 80% y 64%⁶ respectivamente. Si, de los 3 almacenes sólo la Victoria 2 ha logrado superar la crisis y hasta el momento la comisión de los vendedores de este almacén y de Carlitos está asegurada.

⁵ Ver Anexo N°3

⁶ Ver Anexo N°4

Especialización en Mercadeo

Pero Carlitos no se conforma, es honesto y sabe que su responsabilidad es que los 3 almacenes pasen y que los vendedores de la Victoria 1 y la Nube también reciban comisión, han sido muy buenos vendedores y se han esforzado por sacar adelante los almacenes, lo mismo quieren los demás supervisores.

En la reunión se comienza a discutir el tema de los ponqués, los supervisores presentan todas las quejas que recibieron de los clientes, las cuales no disminuyeron después de que el suceso del pastillaje contaminado estaba “superado”. Don Antonio es insistente en que el único problema era el pastillaje y que eso ya estaba superado, doña Julieta se mantenía en silencio mientras que los supervisores responsabilizan de la baja en las ventas a la mala calidad que vienen presentando los ponqués, uno de los supervisores dijo:

-Don Antonio, las quejas sobre el sabor de los ponqués se han venido presentando durante todo el mes, no solo hace ocho días, incluso este fin de semana recibimos muchos más reclamos que usted puede verificar en los memos que le acabamos de entregar-. Otro supervisor agregó:

-Don Antonio, si me permite usted debería tener en cuenta todas las dificultades que se han presentado afectando seriamente la venta en los almacenes, y pues que se trata de dificultades que se nos salen a nosotros de las manos, para que nos haga una reducción en el presupuesto-.

Bastante disgustado el Gerente les contesta: -No señores, si yo les estoy diciendo que los ponqués no tienen ningún problema es porque no tienen ningún problema, yo mismo he estado todos estos días revisando los procesos de producción y todo está perfecto, así que no me digan que tenemos problemas de calidad en el producto. Con respecto a lo del presupuesto, si he estado considerando una

Especialización en Mercadeo

reducción, solo porque tuvimos que desmontar el producto, y he pensado en una reducción alrededor de los \$500.000, esa es la buena noticia que les tenía para que se motiven a cumplir con sus topes de venta en lo que queda del mes-, puntualizó más tranquilo.

Todos se miraban sorprendidos, no podían entender la intransigencia de Don Antonio, era evidente que algo estaba sucediendo con los ponqués y la situación no estaba aún superada los reclamos de los clientes hablaban por si solos, además la reducción del presupuesto era completamente insignificante comparada con el porcentaje de pérdida en ventas.

Doña Julieta rompió el silencio para decir –muchachos toda colaboración para alcanzar nuestras metas es buena y este es un muy buen incentivo para que

agoten todos sus esfuerzos en el cumplimiento del presupuesto del mes, así que ánimo que si se puede-.

Carlitos, bastante inconforme, tomó la palabra:

-Don Antonio, con todo respeto me gustaría que considerara para la Victoria 1 y la Nube una reducción más alta, teniendo en cuenta que nosotros tuvimos que retirar el producto de las vitrinas dos días seguidos, y pues los muchachos han estado trabajando fuertemente para recuperar la venta.

Don Antonio respondió bastante alterado, en tono alto un tanto grosero: - qué, qué??? Antes yo debería cobrarle a usted Carlitos por las pérdidas del segundo día que tuvieron que retirar el producto!! Sabe usted cuánto se perdió? Casi 4 millones de pesos que suman la producción de esos ponqués, el transporte, las

Especialización en Mercadeo

ventas y todo, porque eso fue culpa solamente suya, agradezca mejor que no lo pongo a pagar esa plata-.

-Pero como así don Antonio? Y yo por qué tengo la culpa? Si primero cuando usted me pidió los números de lote del pastillaje y me dijo que retirara todos los ponqués no me dijo nada sobre devolver también el pastillaje, nunca se me informó, en varias ocasiones tuve el interés de conocer lo que pasaba, incluso le pregunté a doña Julieta y me respondieron que todo estaba bien.

Carlitos también trato de explicarle a don Antonio que coincidentalmente el segundo día, al encontrarse con Chocolate y que él le contara todo lo sucedido fue que se dio cuenta que producción no había enviado los pasteles listos con pastillaje a sus almacenes, y que por eso los vendedores habían puesto el pastillaje contaminado, desconocían la situación y solo hacían su trabajo habitual.

La situación se puso muy tensa, Carlitos se sentía muy mal de que lo culparan por algo que él no tenía nada que ver y que correspondía la responsabilidad a producción, don Antonio finalizó diciendo con tono irónico:

-Vea Carlitos!! Si usted lo que quiere es que yo le regale la comisión, yo se la regalo tranquilo, no siendo más doy por terminada esta reunión-. Todos se quedaron sorprendidos por lo que acababan de escuchar, les parecía injusta la postura de don Antonio y la forma como trató a Carlitos, este se quedo callado, no podía creer lo que el Gerente le había dicho delante de todos sus compañeros.

Don Antonio Salió de la sala, todos se levantaron de sus puestos y murmuraban entre ellos, algunos se acercaron a Carlitos para manifestarle su apoyo mientras este recogía sus cosas y trataba de asimilar el momento.

Especialización en Mercadeo

Doña Julieta se quedó a esperar que todos se fueran para hablar con Carlitos. Se acercó a él para preguntarle por qué no le había contestado nada a don Antonio, Carlitos le dijo que él tenía muy claro quién era el jefe y que no iba a hacer nada para agrandar la situación, - el tono en el que se estaba dando la discusión no era el mejor y eso podía terminar en un problema mayor, además yo tengo la tranquilidad de haber hecho las cosas bien, soy responsable con lo que hago y le manifesté mi inquietud a don Antonio no porque quiera que me regale nada, yo trabajo fuertemente y me gano mi salario justamente, y si a eso nos vamos el único almacén que está pasando es uno de los míos así que ahí tendría asegurada la comisión, pero a mí también me importa los vendedores de los otros almacenes y cumplir las metas propuestas, nadie tiene que regalarme nada-.

-Tienes razón, y no te preocupes que ya el entenderá- le respondió doña Julieta dándole unas palmaditas de aliento en la espalda. -Además el problema con los

ponqués es un problema de producción y aún no está resuelto, todos saben que en los ponqués se sigue encontrando un sabor extraño, yo creo que el problema está en la harina!- concluyó Carlitos.

Llegó el fin de mes y como se veía venir solo alcanzó presupuesto la Victoria 2, en la reunión de fin de mes no se tocó el tema de los ponqués a profundidad. Las quejas y reclamos por parte de los clientes siguieron llegando, Ponqués Marianita (Armenia) tuvo que revisar todos sus procesos de producción, cambiaron todos los insumos, utensilios, algunas máquinas e incluso personal, rumores corrieron por la empresa algunos pensaba que se trataba de un sabotaje, otros aseguraban que el problema estaba en la harina.

ANEXOS

Ver archivo Excel