



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Análisis de la gestión administrativa del proceso de producción de Panadería Mery Lanuza en el municipio de Estelí, durante el primer semestre 2017

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Licenciadas en Administración de Empresas

Autoras/ Autores

Caballero Rizo Alexania Samary

Dávila Obregón Vielka Judith

Tinoco Raúdez Keyling Elieth

Tutor o tutora

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo

Estelí, 16 de diciembre de 2017



VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: Caballero Rizo Alexania Samary, Dávila Obregón Vielka Judith y Tinoco Raúdez Keyling Elieth, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **"Análisis de la gestión administrativa del proceso de producción de Panadería Mery Lanuza en el municipio de Estelí, durante el primer semestre 2017"**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a la gestión administrativa del proceso de producción. Además, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

Además se realizó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los once días del mes de enero del 2018.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez
Docente FAREM – Estelí

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo
Docente FAREM-Estelí

Dedicatoria.

A Dios, el creador de todas las cosas, que nos ha dado la fortaleza necesaria para continuar cuando a punto de caer hemos estado y por habernos permitido concluir con nuestra carrera y darnos salud para lograr los objetivos propuestos, además, de su infinita bondad y amor.

A nuestros padres por ser pilares fundamentales en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académico como de la vida, que han sabido formarnos con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual nos han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

MSc. Flor Idalia Lanuza por su gran apoyo, motivación y tiempo compartido para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

MSc. Alberto Sevilla por su apoyo y asesoramiento ofrecido en la realización de este trabajo.

Agradecimiento.

“La posibilidad de realizar un sueño es lo que hace que la vida sea interesante”

Paulo Coelho

A Dios, por habernos dado fuerza y valor para culminar esta etapa tan importante en nuestras vidas.

A nuestros padres, por darnos la confianza y apoyo brindado que sin duda alguna en el trayecto de nuestras vidas nos ha demostrado su amor, corrigiendo las faltas y celebrando los triunfos.

A profesores que formaron parte de nuestra enseñanza y formación profesional a lo largo de estos cinco años, que sin la ayuda de ellos no hubiese sido posible llegar a realizar este proyecto tan importante.

Índice.

I.	Introducción	1
1.1.	Antecedentes	2
1.2.	Planteamiento del problema.....	4
1.3.	Preguntas – Problemas.....	5
1.4.	Justificación.....	6
II.	Objetivos.....	8
2.1.	Objetivo General	8
2.2.	Objetivos Específicos	8
III.	Marco Teórico.....	9
3.1.	Empresa Familiar	9
3.1.1.	Definición.....	9
3.1.2.	Características de las empresas familiares	10
3.1.3.	Sector panificación	10
3.2.	Administración.....	11
3.2.1.	Antecedentes de la administración.....	11
3.2.2.	Definición de administración.....	12
3.2.3.	La administración en las organizaciones.....	12
3.2.4.	Funciones de la administración	13
3.2.5.	Gestión administrativa	24
3.3.	Proceso de producción.....	26
3.3.1.	Definición del proceso de producción	26
3.3.2.	Costo de producción.....	27
3.3.3.	Maquinaria y equipo	29
3.3.4.	Manufactura.....	29
3.3.5.	Diagrama de flujo (flujograma).....	30
3.3.6.	Elementos a considerar en el lugar del trabajo.....	30
3.3.7.	Problemas que se dan en los procesos productivos.....	31
IV.	Planteamiento de supuestos	32
4.1.	Operacionalización de objetivos.....	33

V. Diseño Metodológico	38
5.1. Tipo de investigación.....	38
5.2. Universo de estudio.....	39
5.2.1. La población	39
5.3. Muestra	39
5.4. Unidad de análisis	39
5.5. Muestreo	40
5.5.1. Criterios de selección	40
5.6. Métodos y técnicas para la recolección de datos	40
5.7. Etapas de la investigación.....	40
VI. Análisis y presentación de resultados	43
6.1. Generalidades de Panadería Mery Lanuza.....	43
6.1.1. Historia de Panadería Mery Lanuza	43
6.1.2. Misión de Panadería Mery Lanuza	43
6.1.3. Visión de Panadería Mery Lanuza.....	44
6.2. Funciones de la administración	44
6.2.1. Pronóstico.....	44
6.2.2. Minimizar el riesgo.....	45
6.2.3. Motivación	46
6.2.4. Gestión administrativa	47
6.3. Organigrama	48
6.3.1. Formalización organizacional	48
Análisis de misión según criterios.....	48
6.3.2. Análisis de visión según criterios	49
6.3.3. Estructura organizacional	50
6.4. Proceso de producción.....	51
6.4.1. Mano de obra directa.....	51
6.4.2. Materia prima.....	53
6.4.3. Flujograma.....	54
6.4.4. Costos de producción	57
6.4.5. Maquinaria y equipo	57
6.4.6. Manufactura.....	58

6.4.7. Elementos a considerar en el lugar de trabajo	60
6.4.8. Problemas que se dan en los procesos de producción	61
6.5. FODA	62
VII. Conclusiones	68
VIII. Recomendaciones	70
IX. Bibliografía	72
Anexos	79
Anexo 1. Cronograma.	79
Anexo 2. Entrevista.	79
Anexo 3. Encuesta.	79
Anexo 4. Guía de observación.	79
Anexo 5. Tablas de contingencia.	79
Anexo 6. Fotografías	79

Índice de gráficos

Gráfico No. 1. Protección que se utiliza	45
Gráfico No. 2. Motivación hacia los colaboradores	46
Gráfico No. 3. Comunicación entre las áreas de Panadería Mery Lanuza	52
Gráfico No. 4. Responsable de entrega de materia prima.....	53

I. Introducción

Panadería Mery Lanuza es una empresa familiar que inició sus operaciones el 01 de marzo de 1992 en la ciudad de Estelí por la familia Sarmiento Lanuza, el cual participan todos los integrantes de la familia (padres e hijos), realizando las actividades productivas. Comenzaron con la elaboración de rosquillas de forma artesanal, pero poco a poco fue aumentando la demanda convirtiéndose en un negocio rentable y la familia decidió ampliar la inversión para ofertar mayor variedad de productos.

El presente trabajo de investigación, denominado análisis de la gestión administrativa del proceso de producción de Panadería Mery Lanuza en el municipio de Estelí durante el I semestre 2017; es una propuesta de mejora para la actual administración que, de ponerse en marcha, mejorará significativamente la actual gestión.

La presente tesis, está dividida en 9 capítulos, en donde se desarrolla el problema de investigación, antecedentes, planteamiento del problema, justificación y objetivos, se desarrolla también el marco teórico, donde se presenta la base teórica relacionada con el problema, los modelos a seguir y las definiciones conceptuales.

De igual forma, se presenta el planteamiento de supuestos y operacionalización de objetivos, además, el diseño metodológico, en el cual se menciona el tipo y diseño de investigación realizada, la población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, métodos de análisis e interpretación de resultados donde se presentan los resultados obtenidos por cada instrumento, se analizan y se interpretan.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

1.1. Antecedentes

Para elaborar los antecedentes de este estudio se consultó en sitios web y la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (FAREM –Estelí) en las que se encontraron algunas investigaciones relacionados con las empresas familiares dedicadas a la elaboración del pan.

En sitios web se encontró una primera tesis de maestría en Gerencia Empresarial realizada en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa la cual fue presentada por Flores Orozco (2010-2013) y se titula “Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, Jinotega”. La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar el proceso administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos R.L, pretendiendo constatar si se aplica continua y adecuadamente sus conceptos, que les permita administrar de manera eficiente y productiva la cooperativa.

Una segunda tesis de licenciatura con especialidad en bibliotecólogo en la Universidad Técnica del Norte, Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología en la ciudad de Ibarra en el país de Ecuador la cual fue presentada por Campos Encalada & Loza Chàvez (2011) y se titula “Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en la mejora de calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa”. La presente investigación se realizó con el fin de indagar sobre la falta de un manual de gestión administrativa para mejorar el servicio de la comunidad Ibarreña.

Una tercera tesis de maestría en Gerencia Empresarial presentada por Tórrez Castillo (2015) titulada “La gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, 2013-2014. Dicha investigación analiza la gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group.

En la biblioteca Urania Zelaya-FAREM Estelí se encontró una tesis de licenciatura de Administración de Empresas la cual fue presentada por Trujillo Martínez & Herrera

Briones (2012) y se titula “Proceso de producción, comercialización y administrativo de la empresa familiar Panadería Mery Lanuza en la ciudad de Estelí 2011”. Dicha investigación analiza los procesos de operación y comercialización del pan con la finalidad de facilitarles información a los propietarios de la Panadería Mery Lanuza para que implementen una estrategia organizativa que les permita mejorar el desempeño de su empresa y generen niveles de ingreso y rentabilidad.

A partir, de los estudios encontrados se determinó que estos abordan los temas sobre los procesos de operacionalización y comercialización, proceso administrativo y gestión empresarial de la cooperativa de alimentos básicos, gestión administrativa de biblioteca, gestión administrativa y el impacto que tiene la mejora continua en la calidad de las empresas.

Por lo tanto, las tesis antes mencionadas, abordan únicamente la gestión administrativa o los procesos productivos; sin embargo, la presente investigación consistirá en el análisis de la gestión administrativa en el proceso productivo en Panadería Mery Lanuza, durante el I semestre del año 2017.

1.2. Planteamiento del problema

La problemática actual de muchas empresas comprende diferentes áreas, las cuales no están integradas entre sí para brindar una solución global. Muchos propietarios no están preparados frente a la continua innovación que la competitividad global, por lo que se requiere la actualización tecnológica en los procesos productivos.

Además, cada empresa tiene su propia problemática por encontrarse en distintos niveles de automatización o por contar con diferente infraestructura y necesidades.

En la actualidad la empresa Panadería Mery Lanuza aún se encuentra en un proceso de crecimiento a pesar de haberse fundado en el año 1992, la cual ha creado beneficios para su familia.

Sin embargo, la empresa no cuenta con una administración de áreas definidas y establecidas por escrito, esto genera efectos en los procesos productivos ya que no invierten tiempo y recursos en flujogramas de procesos, además esto incrementa los costos de producción y pérdidas de materia prima, lo que perjudica la generación de utilidades.

Por otra parte, no están sistematizados y estandarizados los procesos productivos, dado que trabajan de forma empírica y artesanal, es decir, no cuentan con un manual de funciones administrativas, donde se detalle cada uno de los procesos de elaboración del pan; provocando efectos que conllevan a que los propietarios tengan bajo rendimiento en la producción obteniendo pérdidas económicas, de seguir así va a perder clientes, afectando así su producción.

Además de esto, no utilizan ninguna herramienta de gestión administrativa y gerencial en sus actividades laborales, lo que causa que exista sobrecarga de trabajos y dificultad para acceder a la información del negocio.

Lo cual, para contra restar estos problemas se debe implementar un plan en los procesos productivos y un flujograma de procesos estandarizados para poder mejorar la producción y generar más ganancias para los propietarios.

1.3. Preguntas – Problemas

A partir del planteamiento del problema se ha definido una ruta crítica de preguntas – problemas.

1. ¿Cómo está organizada administrativamente Panadería Mery Lanuza para llevar a cabo sus operaciones?
2. ¿Cuáles son los factores que inciden en los procesos productivos de la panadería Mery Lanuza?
3. ¿Cómo funciona el área de producción en Panadería Mery Lanuza?
4. ¿Qué estrategias administrativas se deben de establecer para mejorar los procesos productivos?

1.4. Justificación

Una de las acciones planteadas por toda organización radica en la introducción de estrategias que estén dirigidas a optimizar los procedimientos de control interno con el propósito de que cada área operativa, específicamente en lo que tiene que ver con el registro y control de bienes y materiales, asuma responsabilidades en lo relativo al registro y seguimiento en el almacenamiento, movimiento y ejecución de las gestiones de supervisión de los procedimientos realizados.

A partir de los elementos anteriormente mencionados en esta investigación se aportará la aplicación de los enfoques teóricos, que se manejan actualmente en cuanto al desarrollo de las funciones relacionadas con la gestión administrativa para el control de proceso productivo dentro de la organización.

Cabe señalar que, en la concepción moderna de las gestiones de control, el manejo de los inventarios es considerado uno de los ejes centrales para garantizar el éxito de la gerencia, puesto a que a través de los procedimientos, registros e informaciones que este manejo aporte y facilita a los niveles gerenciales llevar a la práctica la planificación financiera, bien sea de inversiones o de gastos materiales, en atención a indicadores confiables y debidamente sustentados.

En este sentido, la ejecución de la investigación va a permitir expresar en la práctica los elementos teóricos propios del control de materiales y la aplicación de los sistemas de información en el desarrollo de este control, mediante el modelo que se tiene propuesto en este trabajo y que pretende generar soluciones puntuales a este elemento fundamental del control interno de la institución objeto de estudio.

Desde el punto de vista metodológico, se estarían estableciendo un conjunto de directrices que permitirían orientar el desarrollo de cualquier proceso dirigido a formular sistemas de control y registro considerando el tipo y diseño de investigación, instrumentos de recolección de datos y los procesos de análisis de resultados.

A nivel práctico, esta investigación viene a representar una oportunidad importante para la institución objeto de estudio, de abordar con precisión cuales son

los problemas que actualmente se presentan en la aplicación de los procesos de control de los bienes y los factores que han facilitado su permanencia en el tiempo.

Otro de los aportes de este trabajo, se encuentra en el hecho de que, a través de su ejecución, se abren las posibilidades de mejoramiento de los procedimientos de control y manejo de inventario hasta ahora utilizados por la institución y, por lo tanto, una mayor rapidez de los mismos para la atención de clientes y proveedores.

Esta investigación se realiza por el interés de profundizar en el surgimiento, administración y funcionamiento del proceso productivo de Panadería Mery Lanuza. Además, en este estudio se analiza la administración para el mejoramiento del proceso productivo del pan con la finalidad de facilitarles información a los propietarios de Panadería Mery Lanuza para que implementen una estrategia administrativa que les permita mejorar el proceso productivo de su empresa y generen mayores niveles de ingreso y rentabilidad.

La Facultad Regional Multidisciplinaria será beneficiada, los actuales y futuros estudiantes podrán consultar un documento con información actualizada acerca de la gestión administrativa en el proceso productivo en la Panadería Mery Lanuza.

II. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar la gestión administrativa en el proceso productivo de Panadería Mery Lanuza en el municipio de Estelí, durante el I semestre 2017.

2.2. Objetivos Específicos

- Determinar el funcionamiento de la organización administrativa de Panadería Mery Lanuza.
- Describir el flujograma de los procesos de producción en Panadería Mery Lanuza.
- Identificar los factores que inciden en los procesos productivos de panadería Mery Lanuza
- Proponer alternativas de gestión administrativa para el mejoramiento del proceso productivo.

III. Marco Teórico

En esta investigación se han determinado tres ejes teóricos: 1) Empresa Familiar; 2) Gestión Administrativa; 3) Proceso de Producción.

3.1. Empresa Familiar

3.1.1. Definición

Según, Lehmann Niklison (2011) en las economías de mercado globales, existe una amplia variedad de entidades empresariales que van desde las más pequeñas empresas de propiedad individual hasta gigantescas sociedades anónimas. No importa el tipo de organización que sea, todas tienden a satisfacer necesidades existentes, y lograr algún tipo de utilidad. En medio de todo ello apareció, en el devenir empresarial, la denominación de empresas familiares.

Cabe destacar, que para Bronzino (2016) la Empresa Familiar es una figura empresarial dominante en la economía de la mayoría de los países.

Las Empresas Familiares son una realidad de todos los escenarios económicos e interactúan con las demás empresas, comercializando como clientes y proveedores de las diferentes cadenas de valor.

Sin embargo, Fleitman (2015) expone que desde el punto de vista de la conformación accionaria, es aquella en la que una familia tiene el control de la mayoría de las acciones y puede tomar las decisiones más convenientes.

Son las organizaciones en las que el capital y su gobierno están en manos de una o más familias que ejercen el control, la mayoría de los votos en la asamblea y en el consejo de administración los tiene la familia y un familiar o varios participan en la administración y gobierno corporativo de la empresa.

3.1.2. Características de las empresas familiares

Bronzino (2016) menciona que las empresas familiares tienen características que las hacen muy convenientes y ágiles para negociar con las empresas no familiares, grandes empresas y empresas exportadoras.

Su constitución, cultura empresarial, modelo de gestión y disposición para el comercio están relacionados con la historia familiar, la formación y la experiencia en actuaciones de los integrantes y conductores de las empresas, por lo que cada Empresa Familiar es única e irrepetible.

3.1.3. Sector panificación

Historia del sector panificación

De acuerdo, a la opinión de Gutiérrez (2006) la producción panadera se caracterizó, hasta entrado el siglo XX, por su impronta manufacturera, es decir, si bien en estos ámbitos primaba el trabajo asalariado y la cooperación o división del trabajo, la fabricación del pan seguía manteniendo un carácter eminentemente manual.

Esta forma de organización supone que si bien era el dueño de la panadería quien invertía el capital necesario para el establecimiento del amasijo, éste no participaba directamente en el proceso de producción, pues delegaba las tareas de dirección y supervisión de los operarios en un administrador.

Definición de panadería

Cabe destacar, que ABC (2017) estima que panadería es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa.

La panadería es uno de los locales más tradicionales y populares ya que los productos que allí se encuentran son de gran variedad y pueden estar entre los más baratos del mercado (especialmente cuando se habla del pan). Sin embargo, una panadería puede vender productos de alta calidad y muy exquisitos como las tortas o las masas finas.

3.2. Administración

3.2.1. Antecedentes de la administración

Para Toral (2013) la administración es muy antigua, y está relacionada con el hombre desde que éste usó el razonamiento; ya que se buscó la manera de delimitar tareas, tener un líder, tomar decisiones, planear y llevar a cabo acciones encaminadas a lograr algún objetivo tanto social como individual.

Más el reconocimiento como ciencia de la administración se viene a dar mucho tiempo después, aunque siempre a lo largo de la evolución historia del hombre; desde las culturas primitivas hasta nuestros días observamos que día a día existe la necesidad de planificar, organizar, dirigir y controlar que siempre han estado, pero que han sido enfocadas de maneras distintas a lo largo del tiempo, ya que cada pueblo o sociedad fue aplicándolas según las necesidades y contextos que se presentaban en esos momentos razón por la que han ido evolucionando las formas de administrar y hoy herramientas de desarrollo, innovación, gestión, creatividad, competencias, procesos, estrategias han sido implementadas para mejorar la administración y optimizar los tiempos y recursos para obtener el mejor beneficio de ellos y alcanzar los objetivos.

3.2.2. Definición de administración

Según, las opiniones de Koontz & Weihrich (2007) la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos.

Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

La administración se aplica a todo tipo de organizaciones, se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.

La intención de todos los administradores es la misma: generar superávit.

3.2.3. La administración en las organizaciones

Por otra parte, Koontz & Weihrich (2007) mencionan que los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios. Con el término "Empresa" se alude a compañías, organismos gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones.

La eficacia administrativa es de interés para los presidentes de compañías, administradores de hospitales, supervisores de primera línea de organismos gubernamentales, grupos de boy scouts, obispos de iglesias, managers de equipos de baseball y rectores de universidades.

3.2.4. Funciones de la administración

Las funciones de la administración se tienen las siguientes:

- **Planeación.**

Definición de planeación

Mientras tanto, Koontz & Weihrich (2007) piensan que la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de acciones de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos de objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender. Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales o del prestigio. Antes de tomada una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; en ese momento no puede hablarse aun de un plan real.

Herramientas de planeación

Asi mismo, Córdoba (2014) define que estas herramientas tienden a mejorar el trabajo del administrador en la toma de decisiones, ya que busca la alternativa más adecuada a la situación que se presenta, aumentando la productividad y desempeño laboral.

Las herramientas de planeación evalúan

- ✓ Análisis del entorno: se analizan por medio de la información en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones que afecta o pueden implicar positiva o negativamente el desarrollo de una empresa en el presente o futuro.
- ✓ El competidor: este factor es importante para ver que hace y como sus acciones afectan el enfoque de la organización por medio de los competidores.

- ✓ Escenario: emplea una gama de técnicas para investigar, recoger ideas y escribir historias, en su intento de plasmar en forma narrativa todos aquellos eventos que definan los terrenos competitivos del futuro.

- ✓ Pronóstico: predicciones de resultados positivos que nos pueden ayudar a tener una referencia del comportamiento de ciertas acciones.

- ✓ En la planeación hay muchas herramientas, algunas más aplicadas que otras debido a que conlleva a mejores resultados.

Principios de la planeación

De acuerdo con, Gómez Nodarse (2013) la literatura especializada, es posible encontrar algunas diferencias de matices al enunciar los principios de la planificación, pero también resulta factible generalizar las esencias comunes, mayoritariamente aceptadas de los mismos, las cuales se sintetizan a continuación:

1. **Principio de la universalidad:** supone la inclusión de todo el universo de factores que propicien desarrollar el plan de forma efectiva, a saber: tiempo, personal, materiales, presupuesto, etc.
2. **Principio de racionalidad:** las sustentaciones de los planes deben apoyarse en el uso de la lógica, por lo que deben incluir metas logrables, las cuales dispongan de los recursos necesarios para llevarlas a vías de hechos.
3. **Principio de la precisión:** para lograr el cumplimiento de las metas con la eficacia y eficiencia deseadas, es imprescindible realizar el proceso de planificación con un alto grado de precisión, que cierre el paso a lo eventual y a las improvisaciones. Los planes deben constituir una sólida estructura a partir de la cual puedan calcularse las adaptaciones a las condiciones específicas del futuro mediato.

4. **Principio de la flexibilidad:** el cumplimiento del principio anterior, debe dejar, no obstante, un margen para los cambios que pueda ser necesario introducir, debido a variaciones no previsibles de las circunstancias del entorno, que tengan lugar después de la concepción del plan. Aun cuando este planteamiento pueda ser considerado como contradictorio, todo plan deberá ser simultáneamente, lo suficientemente preciso para minimizar los cambios por variaciones previsibles, y lo suficientemente flexible, para asimilar los cambios que sea necesario introducir debido a variaciones no previsibles. Téngase en cuenta que no es lo mismo rigidez que exactitud.
5. **El principio de la unidad:** todos los planes que se elaboren en la organización deben responder a un plan general único, para lo cual es preciso garantizar su coordinación e integración. Los planes de las diferentes áreas funcionales de la entidad deben coordinarse de tal manera que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. Lo anterior evidencia la necesidad de que todas las áreas participen activamente en la elaboración de los planes, de forma que se conjuguen todos los propósitos e intereses, en un único documento que recoja las metas de la organización de manera integral.

En las empresas estatales, es preciso lograr, así mismo, la participación activa de todos los miembros de la organización, toda vez que, en una sociedad socialista, son los trabajadores los legítimos dueños de los medios de producción. Por otra parte, es una manera de garantizar la implicación y el compromiso emocional de todos los empleados con las metas de la organización.

6. **Principio de factibilidad:** lo que se planee debe ser realizable; no tiene sentido elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

7. **El principio de compromiso:** este principio indica que la planeación a mediano plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, preservando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos. Por otra parte, las planificaciones deben incluir el compromiso de todos los miembros de la organización para llevar a vías de hechos las decisiones adoptadas en su ejercicio.

Propósitos de la planeación

Al mismo tiempo, Gómez Nodarse (2013) afirma que dentro del sistema de las funciones administrativas, la función de planeación tiene tres propósitos esenciales, que se derivan de la propia razón de existencia del sistema organizativo:

1. **Minimizar el riesgo:** la planeación protege a la organización, reduciendo significativamente la incertidumbre en torno a los negocios en que se desenvuelve la misma, y clarificando las posibles consecuencias de las posibles acciones administrativas. Es preciso destacar que este propósito se cumplirá en mayor medida, cuanto mayor sea la calidad de la información que sobre el propio sistema y el ámbito del negocio, se tome como referencia de partida para el proceso de planeación. En tal sentido, la organización deberá disponer de un sistema de inteligencia empresarial que le proporcione información abundante y fidedigna sobre los clientes, los competidores, los proveedores y su propia capacidad de negocio en el futuro mediano e inmediato.
2. **Garantizar el desarrollo de la organización:** la planeación no sólo se propone garantizar el éxito de la organización en un periodo determinado, sino que uno de sus propósitos esenciales es lograr el permanente crecimiento de la gestión. Si se entiende por éxito, la inserción de la organización en su contexto con ventajas competitivas, incrementando su zona de impacto en éste, se entenderá claramente que el ejercicio eficaz de la planeación ha de

conducir necesariamente a que los niveles de la gestión sean superiores – tanto cuantitativa como cualitativamente – en cada nuevo ciclo.

3. **Lograr una coordinación eficaz:** el ejercicio adecuado de la planificación, sienta las bases para la coordinación de los esfuerzos de todos los miembros de la organización para alcanzar los niveles deseados de eficiencia empresarial. Este propósito de la planeación se alcanzará en mayor medida, cuando los trabajadores participen activamente en la fijación de las metas organizacionales, ya que desde la propia concepción del plan de estará logrando la acción coordinada de todos los implicados en su puesta en marcha. Cuando el plan se concibe mediante el uso de la inteligencia colectiva y el compromiso emocional de los participantes, el mecanismo de ajuste mutuo, actúa como garante de una coordinación más efectiva.

Importancia de la planeación en las organizaciones

Del mismo modo, Vazquez Espinosa (2014) define que la importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones que les ayude a mejorar su competitividad, así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

Planeación estratégica

Quetzal Petul (2013), plantea que para muchas empresas se presenta el desafío de conocer cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía, una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Análisis FODA

Codina Jiménez (2011), refiere que el análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja.

Un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización

- **Organización**

Definición de la organización

Por cuanto, Cruz Chimal (2013) estima que la organización es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

De manera similar, Ayala Villegas (2006) señala que esta es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

Organizar, es conjugar los medios a disposición (hombre-técnica capital y otros recursos) para alcanzar la producción.

En una forma más práctica implica la implementación de una estructura de funciones, vía la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes; Este agrupamiento de actividades y su asignación respectiva a uno de los miembros de la empresa, la delegación de autoridad para ejecutarlas, la provisión de los medios para la coordinación horizontal

y vertical, de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura orgánica, constituye la función de organización.

Importancia de la organización

De acuerdo, al pensamiento de Guillen Pérez (2013) los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), la que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades.

Tipos de organización

✓ Organización Formal

En esta obra, Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) definen a la organización formal como una estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo.

Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales.

✓ **Organización informal**

Martinez García (2012), argumenta que las organizaciones informales son grupos de personas que están constituidos por relaciones personales, surgen en respuesta a la necesidad de contacto social en las empresas, pero no las impone la compañía, sino el personal.

Estructura organizacional

Lom (2006), opina que en toda actividad organizada se plantea una división del trabajo y una coordinación de esas tareas para llegar al trabajo final. Todo esto nos lleva a distribuir, asignar y coordinar las tareas dentro de la organización. Existen tres formas distintas de entender la estructura de la organización:

- ✓ El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.
- ✓ Patrón establecido de las relaciones entre los componentes de la organización.
- ✓ Complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos.

Estas tres formas de entender la estructura de la organización son muy parecidas, ayudan a las personas a entender la organización y a situarse en ella por medio de las relaciones entre individuos.

Formalización organizacional

Lom (2006), afirma que se llama formalización a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización. Mientras más recurrente y rutinario es un procedimiento, más formalizado puede encontrarse.

Misión

Así mismo, Villalba (2010) conceptualiza que la misión constituye un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la organización, así como el o los propósitos, o las funciones que desean satisfacer sus clientes y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

Visión

De manera similar, Villalba (2010) asegura que la visión es la imagen de lo que las personas de la organización aspiran a ser. Es la visualización de la realización de la misión en un tiempo relativamente corto de 3 a 5 años. En ese sentido, la visión se desprende de la misión. Es la traducción a la realidad de cómo la empresa será en el futuro inmediato como resultado de cumplir con su Misión.

- **Integración de personal**

Koontz , Wehrich, & Cannice, Integración de personal (2012) plantean que la función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.

La integración de personal se identifica como una función gerencial independiente por varios motivos:

1. La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones y, por tanto, prestan poca atención a cubrirlos.

2. Colocar a la integración de personal como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes.

3. En el área de la integración de personal se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias.

4. A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquéllos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado.

Enfoque sistemático de la integración de personal

Koontz , Wehrich, & Cannice (2012) manifiestan que la integración de personal, afecta la dirección y el control; por ejemplo, los gerentes bien capacitados crean un ambiente donde las personas, al trabajar en grupos, pueden lograr los objetivos de la empresa y al mismo tiempo lograr sus metas personales, en otras palabras: la integración de personal apropiada facilita la dirección.

De igual modo, seleccionar gerentes de calidad afecta al control, por ejemplo, al prevenir que muchas variaciones indeseables se conviertan en problemas importantes. La integración de personal requiere un enfoque de sistema abierto, que se realiza dentro de la empresa y a su vez está ligado al ambiente externo. Por tanto, deben tomarse en cuenta los factores internos de la compañía, como las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de compensaciones; es evidente que sin compensaciones adecuadas es imposible atraer y conservar gerentes de calidad. Tampoco puede ignorarse el ambiente externo: la alta tecnología exige gerentes bien capacitados, con buena preparación académica y muy capaz; la incapacidad de cubrir la demanda de esos gerentes puede impedir que la empresa crezca a la tasa deseada.

- **Dirección**

Definición de dirección

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), mencionan que la función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como mostrará el análisis de esta función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración.

Para Fossi, Castro, Guerrero, & Vera (2013) la tercera parte, dentro de las funciones administrativas del director, permite a la organización su debido funcionamiento y sintetiza las otras funciones del proceso administrativo; es decir, después de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es hacer que lo planificado, programado, organizado, se ponga en marcha; esto es, el eje central de la función de dirección, la cual se operativiza a través de la ejecución y coordinación.

Importancia de la dirección

Según, Ayala Loeza (2013), la dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementaron de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Motivación

Ayala Loeza (2013), propone que la motivación es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización a condición de que la capacidad del esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual.

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

- **Control**

Definición de control

Cruz Chimal (2013) sostiene que el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Tipos de control

Cabe señalar que, Navarrete Lozano (2013) afirma que existen diferentes tipos de control, entre los principales se encuentran:

- **Control Preliminar:** Son los realizados antes que el proceso operacional comience. Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.
- **Control Concurrente:** Se aplican durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que acurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.
- **Control de Retroalimentación:** Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones.

3.2.5. Gestión administrativa

Definición de gestión administrativa

La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control. En los últimos años, algunos autores

añadieron una función más, que vale la pena tener en cuenta: la integración del personal.

Principio en administración

ABC Color (2009), opina, que según Koontz-Wehrich, en su libro Administración una perspectiva global, “los principios son verdades fundamentales (o lo que se considera verdad en un determinado momento) que explican las relaciones entre dos o más grupos de variables. Es decir, indican qué sucede cuando una variable se relaciona con otra, pero no indica qué debe hacerse cuando esto ocurra. Es decir, los principios sirven para dar un “pronóstico” de lo que puede pasar, pero no indican la solución específica a la situación.

Principios representativos de la gestión administrativa

Orden: se entiende desde dos puntos de vista. Por un lado, “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar” (orden material). Por el otro, “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar” (orden social). El no tener ordenados los recursos ocasiona la pérdida de los mismos, un trabajo menos eficiente (se llega a las metas, pero utilizando mal los recursos) y, en ocasiones, tener que hacer el trabajo de nuevo.

Disciplina: existen ciertos acuerdos y reglas a los que llegan los miembros de una organización y que les permiten lograr un trabajo ordenado y eficiente y una convivencia armónica. Estos acuerdos y reglas deben ser respetados por todos, sin distinción y en igual manera. El nivel de disciplina de un grupo depende principalmente de sus líderes o jefes.

Unidad de mando: cuanto más frecuentemente una persona tenga que reportar a un solo superior, mayor será su lealtad y obligación y menor será la posibilidad de confusión con respecto a las órdenes. Cuando este principio no se cumple, se generan también discusión, malos entendidos y choques de intereses entre los

distintos jefes. Todo esto desgasta a los empleados que están bajo esta situación y perjudica el ritmo y la calidad de su trabajo.

Iniciativa: la iniciativa debe ser estimulada y desarrollada dentro de todos los niveles de una organización, ya que es un poderoso estimulante para los seres humanos. Sin embargo, se deben considerar las limitaciones que debe establecerse con respecto a la iniciativa, teniendo en cuenta otros principios tales como la disciplina y la autoridad.

3.3. Proceso de producción

3.3.1. Definición del proceso de producción

Valdés Herrera (2010) define que el proceso de producción es un conjunto de actividades que recibe elementos o recursos de entrada y los transforma en salidas, o sea, resultados. En las organizaciones existen variados procesos interrelacionados entre sí, y en múltiples ocasiones las salidas o resultados de un proceso constituyen la entrada de otro.

Podemos expresar, en sentido general, que el conjunto de actividades para la realización de un producto, la prestación de un servicio o el desarrollo de una actividad comercial constituye un proceso.

De manera similar, ABC (2017) designa al proceso productivo como una serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción de un bien o de un servicio.

Entonces, las mencionadas operaciones, acciones, se suceden de una manera, dinámica, planeada y consecutiva y por supuesto producen una transformación sustancial en las sustancias o materias primas utilizadas, es decir, los insumos que entran en juego para producir tal o cual producto sufrirán una modificación para formar ese producto y para más luego colocarlo en el mercado que corresponda para ser comercializado.

3.3.2. Costo de producción

Uzurieta (2007) asegura que la ganancia total de una empresa depende de la relación entre los costos de producción y el ingreso total alcanzado. El precio de venta del producto determinará los ingresos de la empresa. Por lo tanto, los costos e ingresos resultan ser dos elementos fundamentales para decidir el nivel de producción de máxima ganancia.

- **Tipos de costo**

El costo de producción de una empresa puede subdividirse en los siguientes elementos: alquileres, salarios y jornales, la depreciación de los bienes de capital (maquinaria y equipo, etc.), el costo de la materia prima, los intereses sobre el capital de operaciones, seguros, contribuciones y otros gastos misceláneos. Los diferentes tipos de costos pueden agruparse en dos categorías: costos fijos y costos variables.

Costos fijos

Los costos fijos son aquellos en que necesariamente tiene que incurrir la empresa al iniciar sus operaciones. Se definen como costos porque en el plazo corto e intermedio se mantienen constantes a los diferentes niveles de producción.

El costo fijo total se mantendrá constante a los diferentes niveles de producción mientras la empresa se desenvuelva dentro de los límites de su capacidad productiva inicial. La empresa comienza las operaciones con una capacidad productiva que estará determinada por la planta, el equipo, la maquinaria inicial y el factor gerencial. Estos son los elementos esenciales de los costos fijos al comienzo de las operaciones.

Costos variables

Los costos variables son aquellos que varían al variar el volumen de producción. El costo variable total se mueve en la misma dirección del nivel de producción. El

costo de la materia prima y el costo de la mano de obra son los elementos más importantes del costo variable.

La decisión de aumentar el nivel de producción significa el uso de más materia prima y más obreros, por lo que el costo variable total tiende a aumentar la producción.

- **Elementos del costo**

Materia prima

Rincón Soto, Sánchez Mayorga, & Villarreal Vásquez (2008), sostienen que materia prima son los materiales utilizados en el proceso de producción o fabricación de los bienes destinados para la venta, los cuales guardan una relación directa con el producto, bien sea por la fácil asignación o lo relevante de su valor.

Mano de obra directa

Rincón Soto, Sánchez Mayorga, & Villarreal Vásquez (2008), argumentan que la mano de obra directa, registra el valor de los salarios y demás prestaciones sociales incurridos directamente en el proceso de elaboración o producción de bienes o la prestación de servicios.

De igual manera, ABC (2017) asegura que se trata de aquella que se consume en zonas que tienen una vinculación directa con la producción de algún servicio, por ejemplo, es la que ejecutan los obreros y operarios de una empresa.

Costos indirectos de fabricación (CIF)

Rincón Soto, Sánchez Mayorga, & Villarreal Vásquez (2008) definen que los CIF registran el valor de los materiales indirectos, mano de obra indirecta y demás costos aplicables al proceso de elaboración o producción de bienes o la prestación de servicios.

3.3.3. Maquinaria y equipo

González Hernández (2014) sostiene que la adquisición de estos bienes tiene el propósito de utilizarlos y no de venderlos en el curso normal de las operaciones de la entidad y para ello poder hacer deducibles, necesitan ser bienes indispensables para la realización de la actividad correspondiente para la empresa.

Estos también son conocidos como activos fijos, son bienes tangibles que tienen por objeto:

- a. El uso de los mismos en beneficio de la entidad
- b. los bienes usados para producción de artículos para su venta o para el uso
- c. los bienes utilizados para la prestación de dar servicios a la entidad

3.3.4. Manufactura

Definición de manufactura

De igual manera, ABC (2017) indica que una manufactura es un producto industrial, es decir, es la transformación de las materias primas en un producto totalmente terminado que ya está en condiciones de ser destinado a la venta en algún mercado, o sea cotiza en el mercado correspondiente. La distribución de las manufacturas está a cargo del área de despachos de la empresa.

Conocida además como industria secundaria, la manufactura engloba a una variedad enorme, artesanía, alta tecnología, entre otros, aunque generalmente al término se lo aplica para referirse a la producción industrial que transforma las materias primas en bienes terminados. Las manufacturas de hoy ya incluyen todos los procesos intermedios que se requieren para su producción.

Proceso de producción de la manufactura

En tanto, ABC (2017) considera que la producción de una manufactura puede realizarse de manera manual o bien a través del empleo de máquinas. Cuando se

necesita obtener un mayor volumen de producción lo que se implementará es la división de trabajo, en esta modalidad, cada trabajador se ocupará especial y únicamente de una pequeña parte de la tarea. De esta manera se gana en especialización, rapidez y en economización de los recursos.

En la fabricación de las mismas intervienen diversos procesos que incorporan y transforman las materias primas. Por caso es que el procedimiento en cuestión se inicia con el ingreso de diversos insumos básicos que van trabajando y combinando de manera progresiva, gradual, hasta que se llega al producto terminado.

3.3.5. Diagrama de flujo (flujograma)

Según, el blog Administración Moderna (2012) los diagramas de flujo o flujogramas son representaciones gráficas que emplean elementos geométricos para representar secuencias de un proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento.

3.3.6. Elementos a considerar en el lugar del trabajo

Así mismo, Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez (2009) argumentan que las condiciones de trabajo se refieren a las características que involucra su realización e integran los siguientes aspectos: ingreso (adecuación de acuerdo a los gastos, forma de pago), tiempo (tipo de jornada, horario de trabajo, descansos), prestaciones (vacaciones, aguinaldo, utilidades, transporte, servicios médicos, uniforme), capacitación (para desempeñar el puesto, situaciones de riesgo, otras áreas), oportunidades de desarrollo (de ascenso o para continuar los estudios), seguridad y limpieza (equipamiento requerido, limpieza y ordenamiento del área de trabajo), bienestar (instalaciones sanitarias, suministro de agua potable, custodia de bienes, lugar de descanso, comedor), incentivos (en efectivo o motivacionales) y carga de trabajo.

3.3.7. Problemas que se dan en los procesos productivos

Por consiguiente, García (2010) define que los problemas que se pueden llegar a presentar son varios. Falta MO (mano de obra), falla de alguna máquina, falta MP (materia prima), algún insumo, algún material. Cualquiera de ellos es fatal para la producción y puede darse en caso de pérdida de ventas. También pueden sobrar cualquiera de ellos y esto produce altos costos aunque más no sea de almacenamiento, que redundan en alza del costo de producción.

Sin embargo, Roldán Martínez (2015) argumenta que cuando se enfrenta un problema en un sistema técnico de producción, sea artesanal o industrial, o cuando se debe satisfacer de manera diferente una necesidad o un interés de un grupo social, a veces la solución reside en la introducción de un cambio técnico.

Este puede desarrollarse específicamente para un problema en particular y también es posible aplicar cambios técnicos logrados en otro campo para mejorar un proceso productivo o resolver un problema.

Su surgimiento constante, por otra parte, siempre lleva a la modificación de los procesos productivos, de modo que se obtenga una ventaja económica, de calidad en el producto o de facilidad en el manejo de herramientas o máquinas. A menudo, la aparición de cambios técnicos conduce a aplicarlos en más de un área.

IV. Planteamiento de supuestos

- ✓ La gestión administrativa es un factor clave en el proceso de producción de Panadería Mery Lanuza.
- ✓ La implementación del flujograma en los procesos de producción permite la optimización de la materia prima, insumos, maquinaria y equipo de trabajo utilizados en Panadería Mery Lanuza.

4.1. Operacionalización de objetivos

Objetivo	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Fuente
Determinar el funcionamiento de la organización administrativa de Panadería Mery Lanuza	Organización administrativa	Según, la opinión de Vásquez Rojas (2012) la organización administrativa es el proceso de distribuir actividades, recursos, a través de la división de funciones, definiendo las autoridades	Funciones de la administración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pronóstico ✓ Minimizar el riesgo ✓ Motivación ✓ Gestión administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de Observación ✓ Entrevista ✓ Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrador ✓ Colaboradores
			Organigrama de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formalización organizacional ✓ Estructura organizacional ✓ Misión ✓ Visión 		

Objetivo	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Fuente
		y responsabilidades de cada departamento para que la empresa pueda alcanzar de una forma fácil sus metas.				
Describir el flujograma de los procesos de producción en Panadería Mery	Flujograma de los procesos de producción	ABC (2017), sostiene que un flujo grama, también denominado diagrama de flujo, es una	Proceso de producción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mano de obra directa. ✓ Materia prima ✓ Flujograma ✓ Costos de producción ✓ Maquinaria y equipo de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de observación ✓ Entrevista 	✓ Administrador

Objetivo	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Fuente
Lanuzá		muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado		trabajo		
Identificar los factores que inciden en los procesos productivos en Panadería Mery Lanuzá	Factores en los procesos de producción	El concepto de proceso productivo designa a aquella serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente	Procesos productivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manufactura ✓ Elementos a considerar en el lugar de trabajo ✓ Problemas que se dan en los procesos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de observación ✓ Entrevista ✓ Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrador ✓ Colaboradores

Objetivo	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Fuente
		necesarias para concretar la producción de un bien o de un servicio. ABC (2017)				
Proponer alternativas de gestión administrativa para el mejoramiento del proceso productivo	Alternativas de gestión administrativas	ABC Color (2017) define que la gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realizan para gerenciar una	Plan de estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ FODA ✓ Plan de acción estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de observación ✓ Entrevista 	✓ Administrador

Objetivo	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Fuente
		empresa, y que según, la Real Academia Española, es también la acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.				

V. Diseño Metodológico

5.1. Tipo de investigación

Así mismo, Lozada (2013) propone que la investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto.

La presente investigación aplicada, analizará la realidad que se presenta en la organización, en cuanto a la gestión administrativa en los procesos productivos; a través de la aplicación de instrumentos como: entrevistas para la recolección de datos, así como el análisis de hallazgos, mediante la observación directa en el proceso de producción de Panadería Mery Lanuza.

No obstante, Díaz Narváez & Calzadilla Núñez (2016) afirma que la investigación descriptiva opera cuando se requiere delinear las características específicas descubiertas por las investigaciones exploratorias. Esta descripción podría realizarse usando métodos cualitativos y, en un estado superior de descripción, usando métodos cuantitativos.

Por otra parte, Pereira Pérez (2011) señala que Johnson y Onwuegbuzie (2004) definen los diseños mixtos como el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnica de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio.

5.2. Universo de estudio

5.2.1. La población

El tema de estudio está dirigido al área de producción de la Panadería Mery Lanuza del municipio de Estelí, en la que la población de estudio es el administrador a quien se le realizó entrevista y a los colaboradores que se encuentran involucrados directamente en el proceso de producción, además, de la observación directa.

5.3. Muestra

Según Wonnacott & Wonnacott (1989), explican en su libro "Fundamentos estadístico para la administración y economía" que cuando la población es pequeña se le llama "muestreo de población pequeña", por lo tanto, al ser pequeña la población el resultado de la muestra se convierte en censo. También se consultó a Lic. Alvir Videa, quien explicó que al tener una muestra pequeña la misma se convierte en censo.

Por ser una muestra pequeña, se tomó al total de la población de Panadería Mery Lanuza para obtener datos representativos del universo. Por lo tanto, este se convierte en censo lo cual es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra estadística, sino sobre la población total; mientras que el período de realización depende de los objetivos para los que se necesiten los datos.

5.4. Unidad de análisis

Basándose en la necesidad de obtener información sobre el análisis de la gestión administrativa en los procesos productivos de Panadería Mery Lanuza, para ello es preciso aplicar instrumentos de recolección de datos a la persona encargada de la administración y a sus colaboradores.

5.5. Muestreo

El muestreo de la presente investigación es probabilístico, debido a que se basan en el principio de equiprobabilidad, ya que cada elemento del universo tiene una probabilidad conocida y no nula de figurar en la muestra, es decir, todos los elementos del universo pueden formar parte de la muestra.

5.5.1. Criterios de selección

Los criterios de selección para la presente investigación son los siguientes:

- Conocimientos por parte de los colaboradores en el procedimiento que se lleva a cabo en los procesos productivos de Panadería Mery Lanuza.
- Experiencia de los colaboradores en el área de producción y administración.
- Disponibilidad de los colaboradores claves al momento de ser entrevistados para dar aportes al estudio.

5.6. Métodos y técnicas para la recolección de datos

En cuanto a las técnicas que se emplearán durante el trabajo de campo se encuentran:

- Entrevista
- Encuesta
- Guía de observación directa en el proceso de producción.

5.7. Etapas de la investigación

Etapas I. Investigación documental

Antes de dar inicio a la elaboración de esta investigación, fue necesario asistir a panadería Mery Lanuza y conocer la problemática de dicha institución, de igual manera se consultó de la existencia de estudios relacionados con el tema elegido, con el fin de tener certeza que la investigación sea única y de carácter innovador.

Una vez determinado el tema se requirió consultar algunas fuentes de información como: libros, sitios web y tesis. Lo que facilita el desarrollo teórico - conceptual para diseñar el marco teórico de la investigación, utilizando como referencia todo el proceso.

Etapa II. Elaboración de instrumentos de investigación

Entrevista

Según, Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández, & Varela Ruiz (2013) la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

La entrevista que se aplicará al administrador, se conforma por una serie de preguntas semiestructuradas en la que se determina de ante mano la información relevante que se quiere conseguir, para dar salida a los objetivos propuestos con respecto al tema planteado.

Encuesta

De manera que Custodio Ruiz (2008) define que la encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

La encuesta que se aplicará a los 15 colaboradores que conforman la organización realizando el proceso de producción

Guía de observación

Ramos Chagoya (2008), afirma que la guía de observación como método consiste en la percepción directa del objeto de investigación. La guía de observación es el instrumento universal del investigador y permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

La guía de observación se realizó en el mismo momento que se aplicó la entrevista en donde se tomaron en cuenta: gestión administrativa, proceso de producción, estructura organizacional y planeación estratégica; con el fin de analizar los eventos ocurrientes en una visión global, en todo un contexto natural.

Etapa III. Trabajo de campo

Procedimiento

Esta investigación se basa en la recolección de información para determinar el análisis de la gestión administrativa en los procesos productivos de panadería Mery Lanuza por medio de técnicas como entrevistas a la administrador, encuesta y guía de observación directa a los colaboradores en el área de producción.

Etapa IV. Elaboración del informe final

En esta última etapa la información fue procesada y analizada y se plantearon las observaciones y se da respuesta a los objetivos formulados, mediante la utilización de Microsoft Word 2016 y el uso de la aplicación Microsoft Visio 2016 para la realización de diagrama de flujo de los procesos productivos en Panadería Mery Lanuza, así como la utilización de Google Formularios versión libre y Excel 2016 para el procesamiento y análisis de las encuestas aplicadas a los colaboradores de dicha panadería.

VI. Análisis y presentación de resultados

6.1. Generalidades de Panadería Mery Lanuza

6.1.1. Historia de Panadería Mery Lanuza

Esta mediana empresa inició sus operaciones el 01 de marzo de 1992 en la ciudad de Estelí por la familia Sarmiento Lanuza; cuya actividad comenzó con la elaboración de rosquillas, este es producto de una costumbre y tradición de la familia, donde la actual propietaria de la panadería es la señora Mery Lanuza, la cual tomó la decisión de abrir un establecimiento para vender a los vecinos más cercanos el producto que sabía preparar, ya que, ella se dedicaba desde muy joven junto a su mamá a elaborar rosquillas caseras.

Debido a esto, nace la inquietud de la familia y deciden organizarse para establecer y abrir una pequeña empresa, la cual inicio el proceso de producción y venta con el apoyo de dos de sus hijas. Poco a poco fue creciendo, a medida que obtenían ganancias para invertir tanto en materia prima como en maquinaria.

Hace unos dos o tres años Doña Mery Lanuza modernizó el proceso de producción, debido a que tomo la decisión de comprar maquinaria con tecnología actualizada, con el propósito de agilizar el proceso de producción y comercialización del pan de trigo y maíz.

Actualmente posee buena ubicación en el mercado, su producto está bien posicionado en la mente de los consumidores.

6.1.2. Misión de Panadería Mery Lanuza

Producir y comercializar a nivel local rosquillas y pan de alta calidad que genere rentabilidad para los empleados, consumidores, comunidad y la preservación del medio ambiente.

6.1.3. Visión de Panadería Mery Lanuza

Ser una empresa líder con una imagen sólida en producción y comercialización de rosquillas y pan a nivel local.

6.2. Funciones de la administración

6.2.1. Pronóstico

De manera, que Guardia (2012) opina que todo pronóstico es una hipótesis, pero mediante el empleo de ciertas técnicas puede ser algo más significativo que nos dará un parámetro para tomar decisiones, al momento de realizar un pronóstico en las industrias es muy necesario, a pesar, de tener un grado de error y ser predecible, es fundamental para la planeación de gestión en general. Por lo tanto, el pronóstico tiene varias visiones y variables en general como el tiempo, el espacio y el producto.

Por otra parte, Sarmiento Lanuza (2017) hijo y administrador de Panadería Mery Lanuza comenta que las decisiones en la empresa se toman en colectivo como es la mamá, el papá y sus hijos.

El área estratégica de la que depende el éxito en la organización son todas, de todas en conjunto es de la que depende el éxito tanto en la producción, como en la parte del horno, en el empaque, después la distribución, la parte administrativa; el éxito depende de una buena comunicación entre todos y una buena función de todas las áreas.

La productividad del recurso humano de la panadería se mide por la eficiencia, la calidad del producto y por la aceptación en el mercado, la eficiencia de la panadería se puede medir a través de la aceptación del producto.

El rendimiento de los trabajadores de Panadería Mery Lanuza, se evalúa mediante la realización de sus funciones en el proceso de producción, es decir, mediante el cumplimiento de las tareas que deben cumplir en el tiempo ejecutado. Estas evaluaciones se hacen semanalmente, con el objetivo de tener mejor rendimiento productivo.

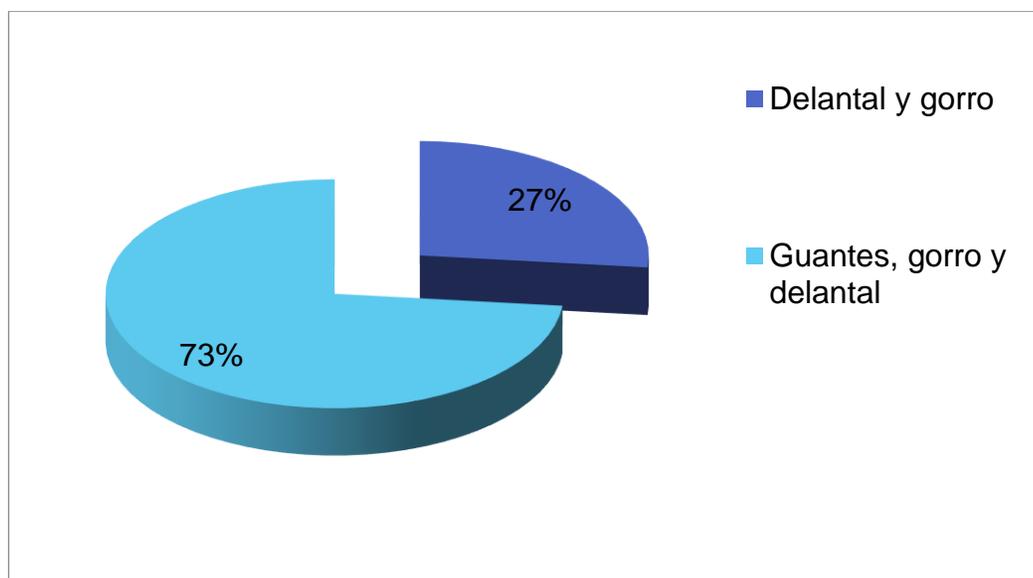
Según la observación que se realizó en Panadería Mery Lanuza estos aspectos se cumplen dado que el negocio es familiar y todos forman parte de las actividades que se realizan en dicha empresa.

6.2.2. Minimizar el riesgo

De la misma forma, el diccionario de Definición ABC (2017) refiere que toda actividad laboral implica, en mayor o menor medida, ciertos riesgos potenciales para la salud, es aplicable a cualquier riesgo potencial que pueden ser las condiciones de seguridad, en relación con el medio en el que se desarrolla una actividad, la presencia de contaminantes químicos o biológicos o bien referirse a las exigencias mentales o físicas del trabajo.

Así mismo, Sarmiento Lanuza (2017) menciona que si existen reglas para evitar accidentes laborales en la panadería, entre las que están: utilizar adecuadamente el uniforme, así como las herramientas de trabajo, respetarse mutuamente entre los colaboradores, usar las máquinas correspondientes con precaución.

Gráfico No. 1. Protección que se utiliza



Fuente: elaboración propia

Según la encuesta realizada el 73% de los 15 colaboradores respondió que utilizan guantes, gorro y delantal, y el otro 27% respondió que solo utilizan delantal y gorro, como medidas de protección para la elaboración del pan y rosquillas.

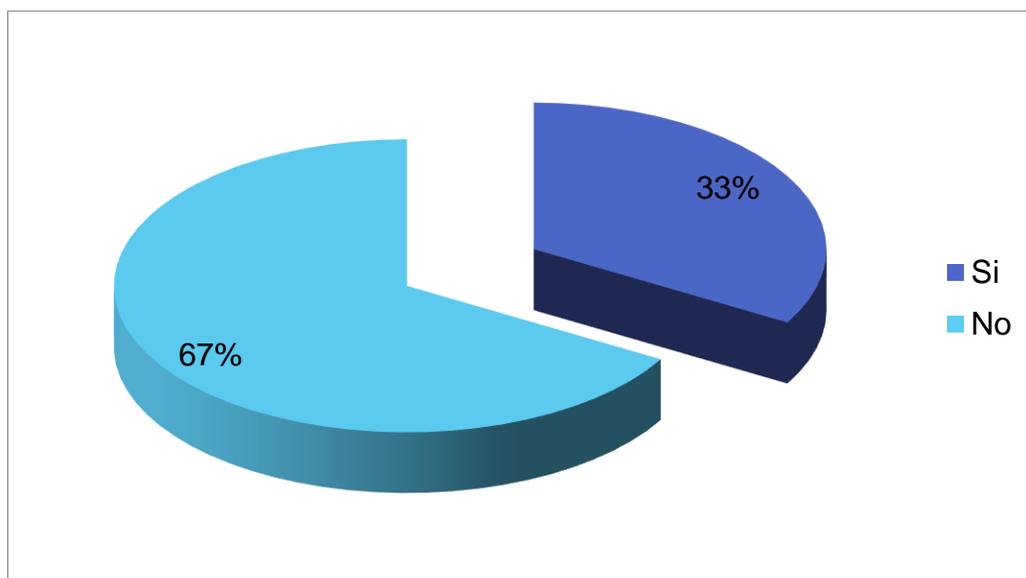
Según, las respuestas obtenidas por los 15 colaboradores quienes en un 100% aseguran que existen reglas para evitar accidentes laborales.

De acuerdo, a lo observado en el área de producción se puede constatar que la empresa les provee el equipo necesario de protección, pero algunos no utilizan estos recursos aun estando las normativas en el área de trabajo.

6.2.3. Motivación

Por consiguiente, Valdés Herrera (2016) sustenta que la motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello, la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

Gráfico No. 2. Motivación hacia los colaboradores



Fuente: elaboración propia

De acuerdo, a los resultados obtenidos, desde el punto de vista de los trabajadores un 67% respondió que si existe un grado de motivación y el 33% respondió que no son motivados.

Siendo de esta forma que, Sarmiento Lanuza (2017) afirma que las técnicas que se utilizan para motivar al personal, es por medio de horarios flexibles de trabajo, se les brinda desayuno y refrigerio. Esto lo ha establecido la propietaria por que los trabajadores son leales a la panadería, están comprometidos con las operaciones que deben ser ejecutadas diariamente, por las cuales giran los objetivos tanto del trabajador como del negocio. Donde cada trabajador pone empeño y dedicación en cada tarea que realizan.

Con base, a lo observado se logró comprobar que, si existe un grado de motivación que incentiva a los colaboradores a hacer mejor el trabajo, a dar su mejor capacidad, cuidar el centro de trabajo, además de que los impulsa a dar la mejor capacidad para elaborar productos de calidad.

6.2.4. Gestión administrativa

El Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (2008), menciona que en cuanto el uso de instrumentos de planificación y control en la gestión administrativa, el 52% de las MIPYMES del departamento de Estelí no utilizan ninguna herramienta de gestión administrativa y gerencial en sus actividades. Un 23% elabora planes de producción y un 14% llevan control de su situación financiera a través de balances periódicos. También un 7% desarrollan planes de comercialización y un 3% han llegado hasta elaborar planes estratégicos.

Por su parte, Sarmiento Lanuza (2017) indicó que la empresa panificadora tiene políticas, manuales de procedimiento, descripción de cargos y funciones escritas conocidos, en el cual, cada uno de los trabajadores sabe cuáles son las funciones que les corresponde hacer, desde el momento que uno los contrata y les dice, mire usted se va a encargar de esto y esto, cada quien ya sabe cuáles son sus funciones, y con respecto al manejo y cuidado siempre se trata de mantener lo posible en los

estándares que proporciona el Ministerio de Salud y adecuándolo a las posibilidades económicas.

Si bien es cierto, en la observación realizada directamente en el área de producción se verificó que cada uno de los 15 colaboradores sabe cuáles son sus tareas a realizar, debido a que, poseen experiencia al llevar laborando de dos a más de tres años, además que son eficientes en su trabajo, pero no se constató que realmente tienen un manual de funciones.

Igualmente, no están señalizadas las áreas de trabajo por lo que se hace difícil poder identificarlas a simple vista.

6.3. Organigrama

6.3.1. Formalización organizacional

Razón por la cual, Sánchez Cabrera (2007) indica que la formalización es la variable estructural clave para las personas que laboran en una organización. Su comportamiento como individuos se ve afectado de manera vital por el grado de dicha formalización, tiene consecuencias importantes para la organización y sus áreas en términos de procesos, en lo que respecta a las comunicaciones y la innovación tecnológica, igualmente, las reglas y procedimientos diseñados para manejar las consecuencias que enfrenta la organización forman parte de lo que se llama formalización.

Análisis de misión según criterios

Para Herrera (2016) la misión debe definirse, de manera clara y sencilla, qué papel tiene nuestro proyecto en el mundo, para qué existe y cuáles son sus principales objetivos a medio plazo, no basta con decir nuestro objetivo es ganar dinero, eso es algo buscado por todas las empresas, hay que saber diferenciarse y dejar claro a nuestros clientes, accionistas y competidores qué buscamos, por qué hemos fundado una pyme.

Según, lo observado en la misión proporcionada por la empresa, la cual, se encuentra referida en la página N°44 del capítulo VI, 6.1. de generalidades de la panadería, se pudo constatar que a pesar de que su misión es producir y comercializar pan y rosquillas no solo la rentabilidad será necesaria para los colaboradores, sino también para la misma empresa, de igual manera para poder extenderse en el negocio. Siempre debe de ir de la mano de la visión.

Por lo que, es necesario un cambio en la misión sugerido de la siguiente manera:

Producir y comercializar pan y rosquillas de alta calidad, higiene y presentación que generen la rentabilidad necesaria para los colaboradores y propietario lo que permita colocarse en una marca líder en la comunidad preservando siempre la tradición de la industria panificadora de mano del medio ambiente.

6.3.2. Análisis de visión según criterios

Es así como, Villalba (2010) evidencia que la visión es la imagen de lo que las personas de la organización aspiran a ser, la cual, conlleva a la traducción a la realidad de cómo la empresa será en el futuro inmediato como resultado de cumplir con su misión.

Por otra parte, la visión proporcionada por la panadería, encontrada en la página N°45 del gráfico 6.1 de generalidades de panadería Mery Lanuza, la cual, debe de enfocarse en ampliar nuevos mercados ya sea dentro o fuera de la localidad, de la misma manera que la visión del gerente no es la meta, más bien es la orientación que guía a la empresa para moverse en una dirección específica, debe ser realizable y atractiva para sus empleados, de forma que integre y dirija a la panadería en la dirección correcta.

Siendo así, se sugiere la siguiente visión que oriente a la empresa que guía a la empresa a una dirección específica.

Ser una empresa líder, con una imagen sólida que permita la apertura de nuevos mercados dentro y fuera del departamento de Estelí por medio de la industrialización

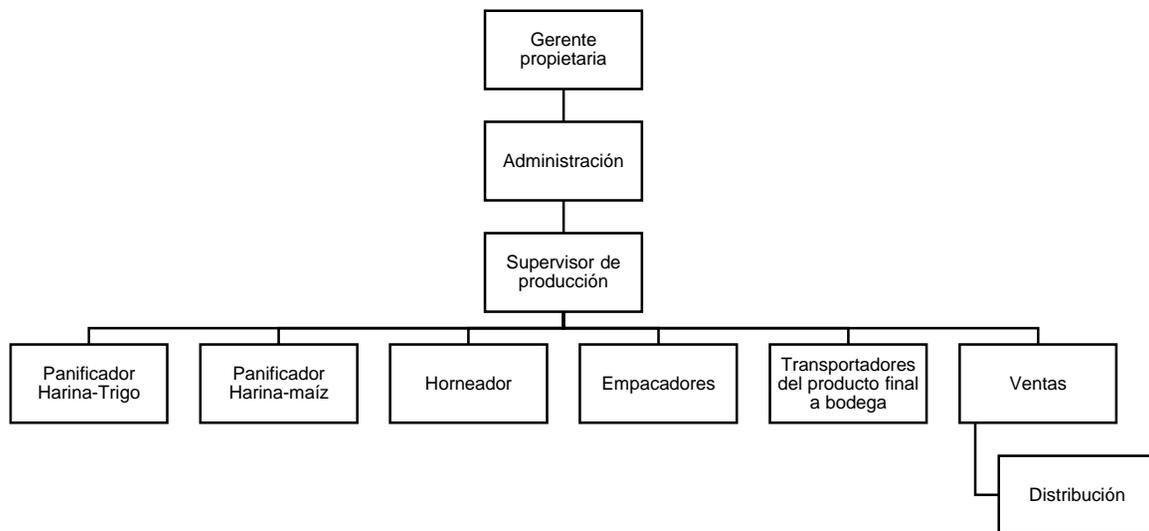
de los productos elaborados, incrementando la generalización de empleos para las familias.

6.3.3. Estructura organizacional

Por consiguiente, Vásquez Rojas (2012) conceptualiza que la estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

Dentro de este marco, Sarmiento Lanuza (2017) explica que el organigrama de la organización esta descrito de la siguiente manera:

Organigrama No. 1 Panadería Mery Lanuza



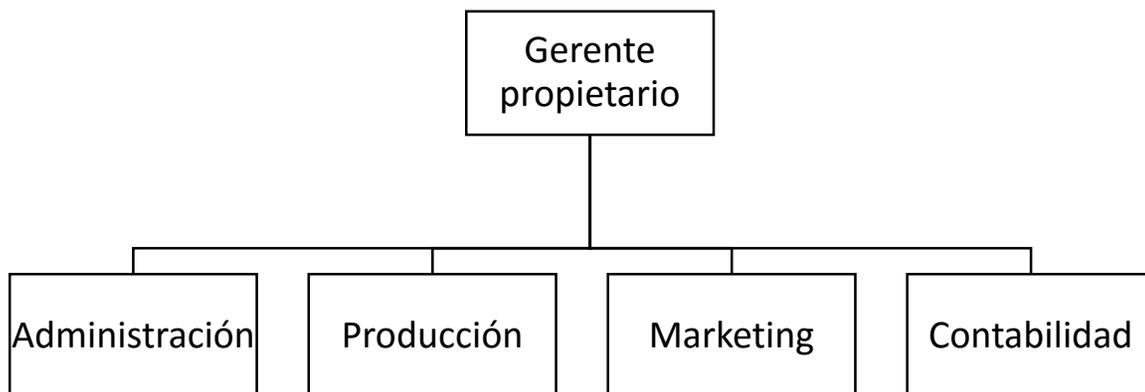
Fuente: Panadería Mery Lanuza

Análisis de la estructura organizacional según criterios

A partir, del organigrama proporcionado por la organización y el análisis de la teoría en la que se refiere que esta se realiza de acuerdo a las unidades de mando y no por cargos.

Por tal razón, se sugiere la siguiente estructura organizacional donde se puede observar una mejor organización, distribución y departamentalización.

Organigrama No. 2 Propuesta de organigrama para Panadería Mery Lanuza



Fuente: Elaboración propia

De igual manera, se observó que en la organización no existen áreas definidas al ser el espacio físico pequeño, y los cargos dentro de la misma no se encuentran especificados.

6.4. Proceso de producción

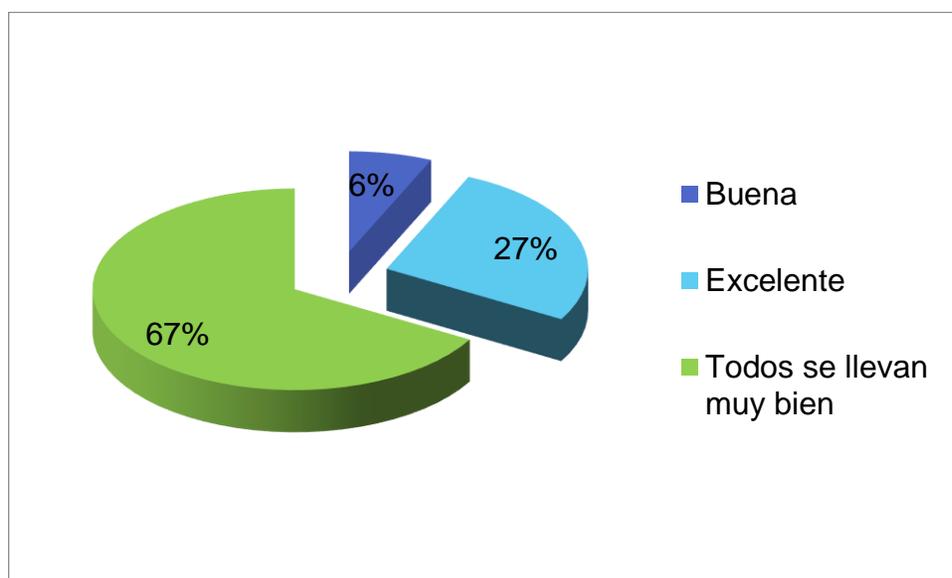
6.4.1. Mano de obra directa

Los autores Valderrama B., Colmenares, & Colmenares (2016) estiman que la mano de obra directa constituye el esfuerzo laboral que aplican los trabajadores que están físicamente relacionados con los procesos productivos, sea por acción manual o por operación de una maquina o equipo, razón por la cual, es el costo del esfuerzo

laboral que desarrollan los colaboradores sobre la materia prima para convertirla en producto terminado.

Por consiguiente, Sarmiento Lanuza (2017) expresa que el personal esta contratado por medio de un contrato por tiempo indefinido, laborando sus ocho horas y con todas sus prestaciones a los quince colaboradores que esta posee, empezando las labores desde las seis de la mañana completando sus ocho horas de trabajo.

Gráfico No. 3. Comunicación entre las áreas de Panadería Mery Lanuza



Fuente: elaboración propia

En términos, de la comunicación entre las áreas de Panadería Mery Lanuza, se encontró que la mayor parte de los encuestados se llevan muy bien demostrándolo así con un 67%, seguido de un 27% que la comunicación entre ellos es excelente, cabe mencionar que el 6% de los colaboradores respondió que la relación es buena.

De acuerdo, a lo observado se verificó que, si existe un ambiente laboral armonioso, desarrollando sus actividades de manera eficiente y eficaz.

En base, a datos adicionales proporcionados por Sarmiento Lanuza (2017) se puede determinar que en esta empresa el espacio es reducido, por ende, las áreas

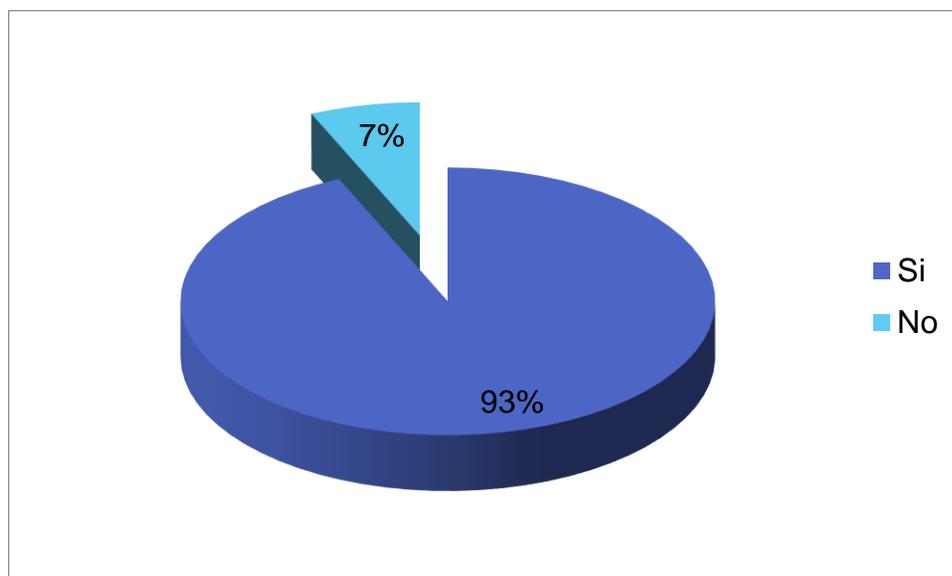
están fusionadas, lo cual hace que la comunicación entre los trabajadores sea fluida, teniendo siempre cuidado entre las cosas que puedan suceder .

6.4.2. Materia prima

En lo que se refiere, Gerencie.com (2010) expresa que la materia prima como todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto, se transforma e incorpora en un producto final.

La materia prima es utilizada principalmente en las empresas industriales que son las que fabrican un producto. Las empresas comerciales manejan mercancías, son las encargadas de comercializar los productos que las empresas industriales fabrican.

Gráfico No. 4. Responsable de entrega de materia prima



Fuente: elaboración propia

Como muestra, el gráfico No. 4 el 93% de los colaboradores indicó que si existe un responsable de entrega de la materia prima y un 7% expresó que no existe persona alguna que se encargue de proporcionarle la materia prima para ejercer sus funciones.

Sin embargo, Sarmiento Lanuza (2017) comentó que no existe un responsable que se encargue de entregar la materia prima en la institución, ya que, cada trabajador sabe lo que tiene que agarrar de cada producto porque se les distribuye una tarea diaria a cada quien y ya saben cuánto tienen que sacar de los productos.

Por otro lado, Sarmiento Lanuza (2017) refirió que esta pequeña empresa cuenta con una bodega de almacenamiento de la materia prima.

6.4.3. Flujograma

Sin embargo, Jiménez Nieto (2013) muestra que los diagramas de flujo o flujograma son los procedimientos detallados que se deben de seguir en un proceso o en la planeación de la empresa, expresa gráficamente las distintas operaciones, estableciendo una secuencia cronológica.

En base, a las preguntas realizadas sobre los tiempos obtenidos al administrador quien explica que en cada uno de los momentos se obtiene los siguientes tiempos, sin embargo, la panadería no cuenta con un flujograma escrito donde se describa el proceso que se lleva a cabo, por lo que, se sugiere un flujograma de la siguiente manera:

Flujograma No. 1 Panadería Mery Lanuza

Empresa: Panadería Mery Lanuza					Departamento: Producción	Procedimiento				
					Descripción	Tiempo (min)				
○	➔	□	D	▽		○	➔	□	D	▽
					Pesado	10				
					Traslado		10			
					Mesclado			25		
					Figurado			35		
					Horneado			30		
					Enfriado				10	
					Empacado			20		
					Almacenamiento					30
					Fin	00				

Fuente: elaboración propia

Proceso de producción de Panadería Mery Lanuza

1. Pesaje de la materia: se deposita la harina en una pesa para la utilización correcta de los demás ingredientes.
2. Traslado: las materias primas requeridas (en cantidad) se transporta al área de mesclado o las mesas de trabajo, según sea el caso.
3. Mesclado: se procede a mezclar los ingredientes en una máquina batidora en donde se bate a una velocidad moderada por 25 minutos.
4. Figuración: este procedimiento consiste en dar forma a cada tipo de pan de acuerdo a la petición del encargado de producción.
5. Horneado: se coloca en moldes debidamente engrasados y se procede a hornear a una temperatura promedio por 30 minutos.
6. Enfriado: una vez que se han horneado, se procede a llevarlos al área de enfriamiento donde este se enfriara por 10 minutos aproximadamente para su respectivo empaque.
7. Empaque: se procede a empacar el pan ya terminado en bolsas plásticas de polietileno y se amarra.
8. Almacenamiento: el producto terminado se almacena en estantes quedando listo para su venta y distribución este procedimiento tarda aproximadamente 30 minutos.

6.4.4. Costos de producción

No obstante, Ynfante T. (2008) describe que los costos de producción son los costos vinculados a aquellas actividades que directamente inciden en el proceso de fabricación, dentro de las que cabe incluir el manejo de materiales, registro de tiempos, control de calidad, supervisión, mantenimiento, limpieza, etc. Se trata, pues, de una categoría de costos vinculados exclusivamente a la fase de ejecución, o de obtención del producto.

De acuerdo, a los datos proporcionados por Sarmiento Lanuza (2017) administrador de Panadería Mery Lanuza se presentan los siguientes costos:

El total de costos de producción de panadería Mery Lanuza en el que se elabora margaritas, pan simple, enmantecado de galletas, productos de maíz, pico y cemas es de C\$80,073.63 a la semana, obteniendo de la venta de estos productos un aproximado de C\$141,486.37, lo que da como resultado que obtienen C\$61,412.74 de ganancias, sin deducir el salario de los colaboradores; significa que es rentable generando ganancias para los propietarios.

Sin embargo, los propietarios deben enfocarse en producir más productos de maíz y no seguir produciendo pan pico ya que no genera mucha ganancia, debido a que el costo de producción es un poco alto y las ganancias que se obtienen son bajas, mientras que con los productos de maíz las ganancias son mucho mayor, generando más rentabilidad.

6.4.5. Maquinaria y equipo

Ahora bien, García Quispe (2012) refiere que los bienes clasificados como inmuebles, maquinarias y equipos son todos aquellos bienes que la empresa ha adquirido para poder efectuar todas sus actividades productivas; bajo este concepto se incluyen como parte de los activos fijos, terrenos, edificios, inmuebles, maquinaria, equipos y vehículos.

Se le preguntó, a Sarmiento Lanuza (2017) si cuentan con tecnología para elaborar el pan, a lo que respondió que han avazado bastante en los ultimos años porque han comprado bastante maquinaria que es industrial y semi industrial para hacer el corte adecuado y hornear el pan.

Es necesario destacar, que fue posible la observación en panadería Mery Lanuza y darse cuenta que posee la maquinaria necesaria para la elaboración del pan y rosquilla, ya que, tienen un horno industrial y un horno semi industrial, además de la batidora y máquina para hacer el corte de la masa.

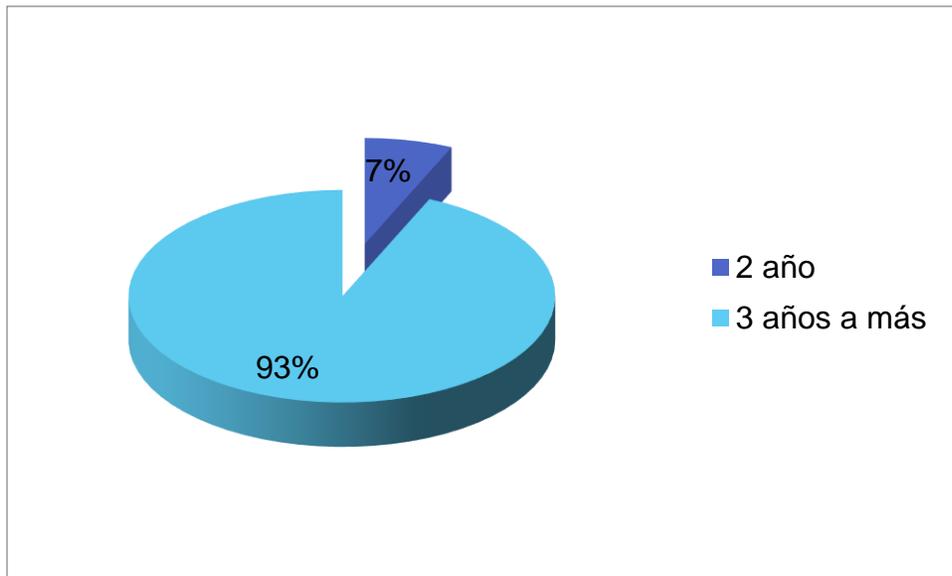
El buen funcionamiento de la maquinaria y equipo de trabajos utilizados es indispensable para todo proceso productivo, del que depende principalmente un buen mantenimiento y limpieza general.

Lo cual, al momento de darle mantenimiento a la maquinaria y equipo se incurre en gastos no previstos, ya que, usualmente deben realizarse durante la producción o paros de la misma en determinados horarios, provocando que se pierda tiempo y en ocasiones se da la pérdida de materia prima.

6.4.6. Manufactura

Por otra parte, el diccionario de definición ABC (2017) define que manufactura es un producto industrial, es decir, es la transformación de las materias primas en un producto totalmente terminado que ya está en condiciones de ser destinado a la venta en el mercado correspondiente.

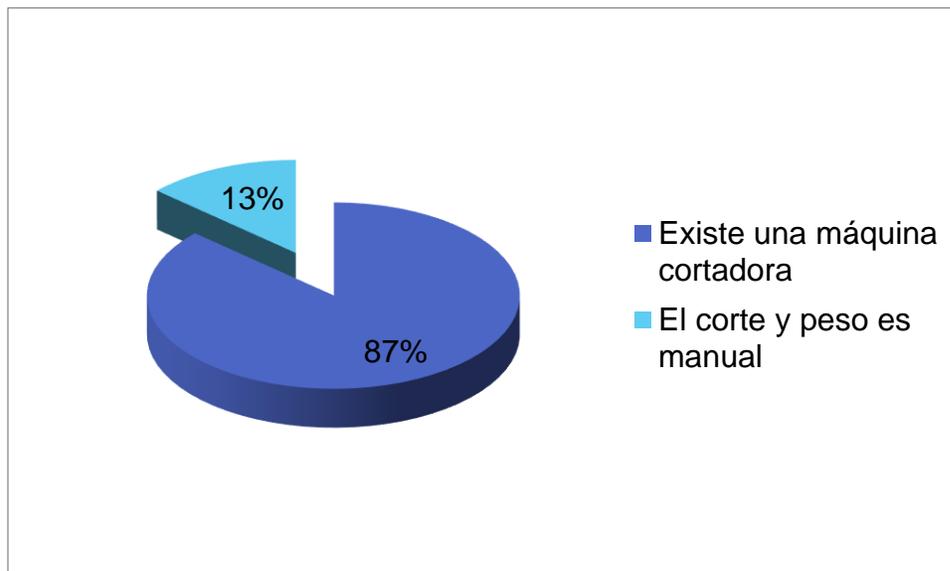
Gráfico No. 5 Años trabajando



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, de modo, que se obtuvo que el 93% de los colaboradores lleva trabajando de 3 años a más y el 7% que tiene 2 años laborando en la panadería.

Gráfico No. 6. Corte y peso del pan y rosquilla



Fuente: elaboración propia

Del total de los encuestados, el 87% dice que existe una maquina cortadora y solo el 13%, el corte es manual.

Además, se observó que los colaboradores tienen experiencia trabajando en el ramo de la panificación, cuenta con el equipo suficiente para la realización de tareas y demás actividades propuestas.

6.4.7. Elementos a considerar en el lugar de trabajo

De acuerdo, al diccionario de definición ABC (2017) cualquier actividad laboral se encuentra sujeta a diversos factores y contingencias, mientras tanto, la suma de estos conforma lo que se denomina como condiciones de trabajo.

Sin lugar a dudas, el factor determinante en un trabajo es el salario que percibe el empleado a cambio de la contraprestación laboral que presta a su empleador. Al sueldo fijo que se percibe todos los meses o quincenalmente se le suman en algunos casos complementos como las horas extra, el aguinaldo, el plus por la realización de tareas especiales, entre otros.

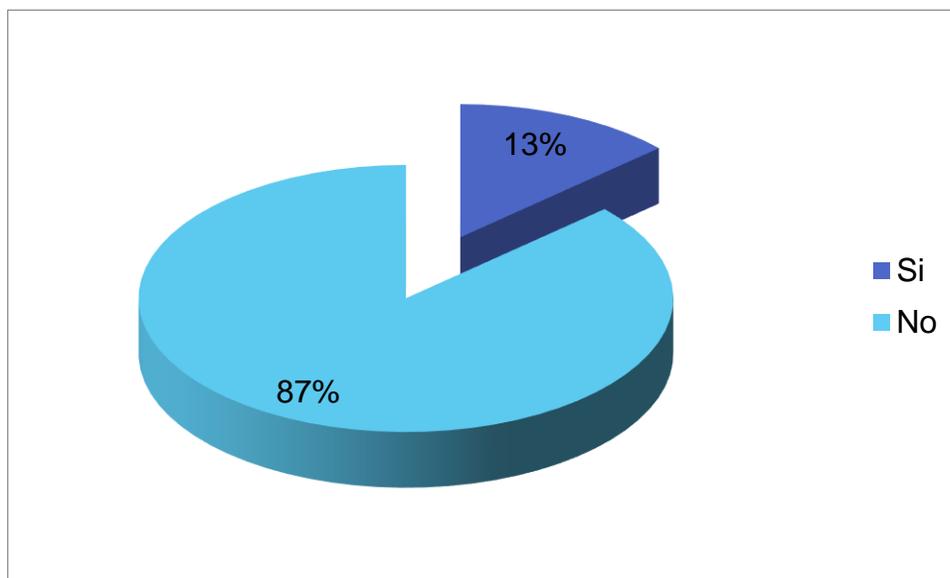
Tomando en cuenta, que el espacio físico en la panadería es pequeño y que los trabajadores sienten satisfacción laboral por que tienen sus prestaciones sociales, pago establecido y horarios flexibles.

Sin embargo, a los colaboradores se les proporciona gorros, guantes y delantales, pero no todos lo utilizan debidamente, siendo parte de las normas y de las señalizaciones que tiene la organización en el puesto de trabajo.

6.4.8. Problemas que se dan en los procesos de producción

Por lo tanto, García (2010) señala que los problemas que se pueden llegar a presentar son por la falta de mano de obra, maquinaria, materia prima e insumos. Cualquiera de ellos afecta a la producción y puede incidir en la disminución de ventas. Así mismo, pueden sobrar alguno de ellos y esto genera altos costos en la producción, ya sea por almacenamiento de materia prima o por maquinaria que no se emplee.

Gráfico No. 7. Falta de materia prima



Fuente: elaboracion propia

Basado, en los resultados obtenidos en el gráfico No. 7 se puede ver que el 87% respondió que no se presentan problemas por falta de materia prima, mientras que, el 13% de los colaboradores reconoce que si se han dado problemas por falta de materia prima.

Con lo que respecta, a Sarmiento Lanuza (2017) quien confirma que no se dan problemas ocasionados por la falta de materia prima, a veces, es que se presenta una situación en la que falta alguna cosa pero se compra inmediatamente y ya se resuelve, evitando que llegue a afectar el proceso de producción y comercialización del pan y las rosquillas.

6.5. FODA

Con respecto a, Espinosa (2013) quien asegura que la matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa.

A partir, de la guía de observación y la entrevista aplicada se elaboró el análisis FODA con el que los propietarios podrán conocer el entorno real al que está expuesto su empresa.

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1: Tecnología adecuada. F2: Mano de obra calificada. F3: Infraestructura propia. F4: Experiencia laboral. F5: Materia prima utilizada de calidad. F6: Ampliación de las instalaciones. F7: Cuenta con proveedores para adquirir los insumos de calidad	D1: No cuentan con área administrativa y contable. D2: Área de producción no adecuada. D3: No aplican los conocimientos que tienen para realizar una gestión administrativa adecuada. D4: Mantenimiento de maquinaria. D5: Trabajan de forma empírica y artesanal.
Oportunidades	Amenazas
O1: Existencia de más zonas de cobertura.	A1: Competencia. A2: Políticas gubernamentales. A3: Aumento en los costos de producción.

Plan de estrategia

<p style="text-align: center;">Ambiente</p> <p style="text-align: center;">Interno</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Ambiente Externo</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <p>F1: Tecnología adecuada. F2: Mano de obra calificada. F3: Infraestructura propia. F4: Experiencia laboral. F5: Materia prima utilizada de calidad. F6: Ampliación de las instalaciones. F7: Cuenta con proveedores para adquirir los insumos de calidad.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <p>D1: No cuentan con área administrativa y contable. D2: Área de producción no adecuada. D3: No aplican los conocimientos que tienen para realizar una gestión administrativa adecuada. D4: Mantenimiento de maquinaria. D5: Trabajan de forma empírica y artesanal.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <p>O1: Existencia de más zonas de cobertura. O2: Cuenta con proveedores para adquirir los insumos de calidad.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (FO)</p> <p>F3, F5, O1, O3 Estrategia 1: Financiamiento bancario. Estrategia 2: Establecer alianzas con los proveedores Estrategia 3: Mejorar la transformación de la materia prima</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (DO)</p> <p>D1, D2, O1, O2 Estrategia 1: Crear área administrativa y contable. Estrategia 2: ampliación de área de producción. Estrategia 3: Contratar más personal.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <p>A1: Competencia. A2: Políticas gubernamentales. A3: Aumento en los costos de producción.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (FA)</p> <p>F1, F2, F4, F6, A1, A2 Estrategia 1: Abrirse a los cambios tecnológicos. Estrategia 2: Capacitar al personal.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (DA)</p> <p>D3, D4, D5, A3 Estrategia 1: Implementación de alianzas con los proveedores. Estrategia 2: Actualización y sistematización del proceso productivo.</p>

Teniendo en cuenta, el análisis de la matriz FODA, se logró analizar detalladamente cada uno de los aspectos positivos y negativos que se encuentran en la panadería. Mediante el análisis se plantearon estrategias de solución para estos problemas.

Estrategias

Estrategias (FO)

F3, F5, O1, O3

Estrategia 1: Financiamiento bancario.

Objetivo: Obtener recursos económicos.

Actividades:

1. Ampliar las instalaciones de la empresa.
2. Mejorar la distribución de las áreas.
3. Optimizar el proceso de producción.

Estrategia 2: Alianzas con los proveedores.

Objetivo: Ofrecer productos de mayor calidad a los consumidores.

Actividades:

1. Comunicación con los proveedores.
2. Hacer compras por mayor.

Estrategias (DO)

D1, D2, O1, O2

Estrategia 1: Creación de área administrativa y contable.

Objetivo: Llevar un mejor control de la producción.

Actividades:

1. Establecer una oficina para el área contable y administrativa.
2. Establecer manuales de procesos productivos.

Estrategia 2: Ampliación de área de producción.

Objetivo: Mejorar el área de producción que permita un trabajo más organizado.

Actividades:

1. Construir un área de trabajo más amplio.
2. Organizar el área de trabajo.

Estrategias (FA)

F1, F2, F4, F6, A1, A2

Estrategia 1: Cambios tecnológicos.

Objetivo: Optimizar los recursos que se utilizan en el proceso productivo.

Actividades:

1. Comprar nueva maquinaria para los procesos que no se tenga.
2. Dar mantenimiento a la maquinaria.

Estrategia 2: Capacitación del personal en higiene y seguridad.

Objetivo: Reducir riesgo de trabajo

Actividad:

1. Estimular la capacitación para la minimización de los riesgos laborales y su prevención de accidentes o enfermedades.

Estrategias (DA)

D3, D4, D5, A3

Estrategia 1: Implementación de sistema de control para la producción.

Objetivo: Disminuir las deficiencias en el proceso de producción.

Actividad:

1. Llevar un control del inventario de las entradas y salidas de pan producidos.

2. Realizar calendario de producción en el día en el que se anote la cantidad que se produce en el día y la cantidad de horas que se trabajó.

Estrategia 1: Actualización y sistematización del proceso productivo.

Objetivo:

Actividad:

1. Desarrollar los conocimientos adquiridos en programación del administrador y control de la producción.

VII. Conclusiones

A lo largo de esta investigación, se logró identificar el funcionamiento de Panadería Mery Lanuza en el que se realizan las labores de elaboración de pan y rosquillas, en dicho proceso, participan todos los miembros de la familia aportando en el proceso productivo, siendo así, motivo para que los colaboradores se sientan motivados a realizar mejor las tareas asignadas.

Se logró, describir el flujograma de procesos, en el que se ve reflejado el proceso productivo que se lleva a cabo en Panadería Mery Lanuza, ayudando a la empresa a coordinar mejor sus actividades, por lo cual, la implementación del mismo, permite la optimización de la materia prima, insumos y demás elementos que se utilizan en el proceso productivo de la panadería ya que los colaboradores llevarían un mejor control de los recursos internos de la empresa porque tendrán mayor conocimiento de cómo se realiza.

Se determinó, que los factores que influyen en el proceso productivo son el alza de la materia prima, falta de la materia prima en algunas ocasiones, las temporadas bajas y altas, que provocan un cambio en el ritmo de producción, el espacio físico en el que se labora es pequeño, no tiene áreas definidas y establecidas por escrito, además, de no tener un manual de funciones que les permita realizar sus funciones de una mejor manera y sistematizada, además, que la situación de la empresa está bastante bien hablando económicamente, dado a que los resultados obtenidos reflejan que la situación financiera de la empresa les proporciona rentabilidad a la familia.

No cuenta con planes estratégicos, donde se formulen las estrategias de las operaciones y lograr de esta manera el cumplimiento de los objetivos y metas, ya que, a la empresa a la cual se está estudiando tiene un sistema de administración empírico, que no tienen una cultura de planificación en ningún nivel, ni estratégico, ni táctico, ni operativo, siendo su gestión administrativa con un nivel muy bajo.

Se comprueba, que los supuestos planteados durante el desarrollo de la investigación son verdaderos, debido a que, la gestión administrativa es un factor clave en el proceso de producción de Panadería Mery Lanuza, aunque en esta no se lleva a cabo del todo el proceso administrativo, pero si se implementa y desarrolla eficazmente el proceso de producción. Globalmente, si hubiese un proceso administrativo el proceso de producción mejoraría y se obtendrían mejores resultados.

VIII. Recomendaciones

Siendo función de la administración la toma de decisiones orientadas a conseguir los objetivos organizacionales de forma eficaz y eficiente, mediante la planeación, organización, integración del personal, dirección y control, el desarrollo de estas propuestas se basa en elementos necesarios para el buen funcionamiento de la panadería.

Una vez, llevado a cabo, el estudio en la Panadería Mery Lanuza se recomienda lo siguiente:

Informar a la administración y propietaria de la Panadería Mery Lanuza, los resultados obtenidos en esta investigación, para que, al conocer de manera objetiva, la realidad evaluada y puedan asumir las acciones que consideran más convenientes al respecto.

Se recomienda que la empresa cuente con un departamento de administración y contabilidad con la finalidad de que organice adecuadamente al personal, así como la capacitación de este mismo.

Considerar el flujograma de procesos estandarizados propuesto para la organización (ver página 58) en el que se describe el procedimiento detallado con el tiempo en el que se lleva a cabo cada operación en el proceso de producción de Panadería Mery Lanuza, ayudando a que se mejore el proceso productivo y genere más ganancias a los propietarios.

Implementar, la nueva formulación de la misión y visión propuesta en el siguiente estudio (ver pág. 53 y pág. 54), con el propósito de definir su rumbo estratégico para los siguientes cinco años.

El análisis FODA, realizado a la organización, en el cual podrá ver e identificar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder conocer las ventajas competitivas y tomar en cuenta las estrategias propuestas (ver pág. 64) en el cual ayudarán a rediseñar y alinear la organización.

Tomar en cuenta, la estructura organizacional sugerida para la empresa para asegurar que todos los colaboradores, áreas o departamentos puedan coordinar sus esfuerzos y que tengan líneas de comunicación y así se integren a la estructura logrando realizar las labores productivas con eficiencia y eficacia obteniendo como resultado la efectividad.

Aplicar, en todos sus procesos de producción, las funciones administrativas para alcanzar con éxito el cumplimiento de los planes y metas establecidas por Panadería Mery Lanuza, debido a que, en la organización trabajan de forma empírica y artesanal y no aplican los conocimientos que poseen sobre la gestión administrativa.

Se recomienda, que se enfoquen más en la elaboración de productos de maíz, debido a que, se determinó que cuenta con más demanda tanto por sus clientes como por sus consumidores, este producto es el más consumido a comparación de los demás productos que brinda la empresa y es el que mayor utilidad genera.

Además, se recomienda implementar tecnología de información para minimizar los tiempos no utilizados y utilizar la capacidad de la empresa al 100%.

IX. Bibliografía

- Koontz , H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global Y Empresarial*. Mexico D.F: Mc Graw Hill. Recuperado el 29 de julio de 2017
- Valdés Herrera, C. (07 de octubre de 2016). *Gestiopolis*. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/#autores>
- A., A. T. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. México: McGraw Hill.
- ABC. (2017). *ABC*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <https://www.definicionabc.com/general/flujograma.php>
- ABC. (2017). *ABC*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <https://www.definicionabc.com/economia/proceso-productivo.php>
- ABC Color. (13 de marzo de 2009). *ABC Color*. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de <http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html>
- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (junio de 2009). *Redalyc*. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Administración Moderna. (11 de abril de 2012). *Administración Moderna*. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de <http://www.administracionmoderna.com/2012/04/flujograma.html>
- Alfredo, B. C. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: EUNED.
- Arias Galicia, F. (1991). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Trillas.
- Ayala Loeza, A. (02 de agosto de 2013). *gestiopolis.com*. Recuperado el 01 de mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>
- Ayala Villegas, S. (07 de septiembre de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 29 de abril de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-funciones-basicas/>
- Bergeron, J. L. (1983). *Los Aspectos Humanos de la Organización*. San José: ICAP.
- Bronzino, E. (09 de 11 de 2016). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 29 de 03 de 2017, de www.gestiopolis.com/definicion-gestion-empresas-familiares/

- Campos Encalada, S. F., & Loza Chàvez , P. M. (07 de Noviembre de 2011). *Tesis de Gestion Administrativa , BPMx-Repositorio UTN*. Recuperado el 26 de Abril de 2017, de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20FECYT%201136%20TESIS.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed., pág. 119). Colombia: MCGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administración. Teoría, Proceso y Práctica. En I. Chiavenato, *Administración, 3a. ed.* (págs. 116-118). Bogotá: MCGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. McGrawHill.
- Chimal Cruz, J. (18 de 07 de 2013). *gestipolis.com*. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de www.gestipolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/
- Chruden, H. &. (1980). Administración de Personal. Continental .
- Codina Jiménez, A. (junio de 2011). *Redalyc*. Recuperado el 08 de junio de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151322413006.pdf>
- Comercio, Ministerio de Fomento Industria y Comercio. (2008). *MIFIC*. Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de <http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20Fomento/MIPYME/Caracterizaci%C3%B3n%20Estel%C3%AD.pdf>
- Córdoba, A. K. (20 de Mayo de 2014). *Gestipolis.com*. Recuperado el 20 de Abril de 2017, de <https://www.gestipolis.com/herramientas-planeacion-administrativa/>
- Coulter, R. S. (2005). Administración. Prentice Hall, Hispanoamericana.
- Cruz Chimal, J. (18 de julio de 2013). *Gestipolis*. Recuperado el 29 de abril de 2017, de <https://www.gestipolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Cruz Chimal, J. (18 de julio de 2013). *gestipolis.com*. Recuperado el 01 de mayo de 2017, de <https://www.gestipolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Custodio Ruiz, A. (05 de agosto de 2008). *Gestipolis*. Recuperado el 16 de septiembre de 2017, de <https://www.gestipolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion-cientifica/>
- Definición ABC. (2007- 2015). *definiciónabc*. Recuperado el 6 de Abril de 2015, de <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

- Definicion ABC. (2017). *Definicion ABC*. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de <https://www.definicionabc.com/derecho/prevencion-riesgos.php>
- Definicion ABC. (2017). *Definicion ABC*. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de <https://www.definicionabc.com/general/manufactura.php>
- Definicion ABC. (2017). *Definicion ABC*. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de <https://www.definicionabc.com/social/condiciones-de-trabajo.php>
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (septiembre de 2013). *Redalyc*. Recuperado el 01 de junio de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Díaz Narváez, V. P., & Calzadilla Núñez, A. (14 de enero de 2016). *Redalyc*. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/562/56243931011.pdf>
- Enrique, F. (2004). *Organización de Empresa*. México: McGraw Hill.
- Espinosa, R. (29 de julio de 2013). *Roberto Espinosa Welcome to the new Marketing*. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de <http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Espinoza Espindola, M., Maceda Méndez, A., & Rodríguez Reyes, B. (2013). *eumed.net*. Recuperado el 5 de Abril de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1344/1344.pdf>
- eumed.net/ libro-gratis*. (2014). Recuperado el 4 de Abril de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/presupuesto-ventas.html>
- Ferré Trenzano, J. M., Robinat, J. R., & Trigo Arana, G. (2013). *Marketing y ventas*. Barcelona España: Océano.
- Fleitman, J. (06 de 11 de 2015). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 29 de 03 de 2017, de www.gestiopolis.com/empresa-familiar/
- Flores Orozco, S. E. (2010-2013). Recuperado el 15 de marzo de 2017, de repositorio.unan.edu.ni
- Fossi , L., Castro, L., Guerrero, W., & Vera , L. (25 de mayo-agosto de 2013). *Redalyc.org*. Recuperado el 01 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/709/70928419004.pdf>
- García Quispe, J. I. (mayo de 2012). *Area auditoría*. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de http://aempresarial.com/servicios/revista/255_11_SRKLTXSNFOTAMOLETMQGAJCBFMXNPYDIQOUJLMWRBQROFDSYPI.pdf
- García, E. (16 de febrero de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/organizacion-planificacion-produccion/>

- Gerencie.com. (12 de junio de 2010). *Gerencie.com*. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de <https://www.gerencie.com/materia-prima.html>
- Gómez Nodarse, I. M. (08 de Octubre de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-principios-proposito-importancia-y-errores-a-evitar/>
- González Hernández, G. S. (27 de junio de 2014). *gestiopolis*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/deduccion-del-activo-fijo-y-depreciacion/>
- Guardia, S. (31 de enero de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 16 de septiembre de 2017, de http://www.mailxmail.com/pronostico-definicion-importancia-tipos-pronostico_h
- Guillen Pèrez, Y. (05 de agosto de 2013). *Gestipolis*. Recuperado el 29 de abril de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/la-organizacion-como-componente-del-proceso-administrativo/>
- Gutiérrez, F. (diciembre de 2006). *redalyc*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/3191/319127421001.pdf>
- Hernández Sampierí, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta edición ed.). México: McGraw Hill.
- Herrera, Á. M. (02 de marzo de 2016). *Yuzz*. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de <http://www.blogyuzz.org/2016/03/mision-vision-y-valores-el-abc-de-tu-empresa/>
- Intalentia. (Julio de 2013). *intalentia*. Recuperado el 5 de Abril de 2015, de <http://intalentia.com/wp-content/uploads/2013/07/MERCHANDISING.pdf>
- Jiménez Nieto, E. (14 de noviembre de 2013). Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/herramientas-de-la-planeacion-administrativa/>
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2007). *Administracion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2007). *Administracion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion* (14a. ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion* (14a. ed.). Mexico, D.F: Mc Graw Hill.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (1997). *Mercadotecnia* (6 ta. edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Laurence, G. (1997). *Fundamentos de la Administración Financiera* (Sexta edición ed.). Mexico: Editorial Mexicana.
- Lehmann Niklison, F. (05 de abril de 2011). *Gestiopolis*. Recuperado el 26 de noviembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-claves-para-su-administracion-profesional-exitosa/>
- Liker, R. y. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. México: Trillas.
- Litwin, G. &. (1968). *Motivación Organizacional*. *Business School Press*.
- Lom, A. (21 de junio de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 01 de junio de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-organizacion/#pf5>
- López, J. P. (2008). *Metodología de la investigación científica* (Sexta ed.). Managua, Nicaragua.
- Lozada, J. (2013). *CienciAmérica*. Recuperado el 12 de junio de 2017, de <http://www.uti.edu.ec/index.php/investigacion-biocamb/item/554-volumen3-cap6.html>
- Martinez Garcia, N. (18 de octubre de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de [gestiopolis.com/grupos-formales-e-informales-en-el-trabajo/](https://www.gestiopolis.com/grupos-formales-e-informales-en-el-trabajo/)
- Navarrete Lozano, K. E. (20 de diciembre de 2013). *gestiopolis.com*. Recuperado el 01 de mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>
- Newstron, D. K. (2003). *Comportamiento humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw Hill.
- P, R. S. (1998). *Comportamiento Organizacional* (Octava Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Palomares Borja, R. (2009). *Merchandasing - Teoría, práctica y estrategia*. Madrid: Esic Editorial.
- Peña, M. K. (Miércoles de Agosto de 2015). *Clima organizacional*. (M. E. Ingrid Villarreyna, Entrevistador)
- Pereira Pérez, Z. (01 de enero de 2011). *Redalyc*. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>
- Pineda, E. B., Alvarado, E. L., & Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación* (Segunda ed.). Washington, D.C. 20037, E.U.A., Washisgton, D.C E.U.A: Organización Panamericana de la Salud.

- Quetzal Petul, H. A. (02 de agosto de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 08 de junio de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-la-administracion-con-enfoque-a-sistemas/>
- Ramos Chagoya, E. (01 de julio de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 01 de junio de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Rincón Soto, C. A., Sánchez Mayorga, X., & Villarreal Vásquez, F. (diciembre de 2008). *redalyc*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420459004>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. En S. P. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (Décima edición ed.). Mexico: Pearson Educación .
- Roldán Martínez, E. J. (09 de noviembre de 2015). *Blogspot.com*. Recuperado el 02 de diciembre de 2017, de <http://emiliojoelroldan.blogspot.com/>
- Salen, H. (1994). *Loss secretos del merchandasing activo o como ser el número 1 en el punto de venta* (Tercera ed.). Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Sánchez Cabrera, Á. (12 de diciembre de 2007). *eumed.net*. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/337/formalizacion%20en%20la%20estructura%20organizacional.htm>
- Sarmiento Lanuza, N. R. (01 de septiembre de 2017). Entrevista Administrador de Panadería Mery Lanuza. (A. S. Caballero Rizo, V. Dávila Obregón, & K. E. Tinoco Raúdez, Entrevistadores)
- Stephen, R. (1999). Satisfacción Laboral. En R. Stephen, *Satisfacción Laboral* (Octava Edición ed.). Mexico: Prentice Hall, Hispanoamericana.
- Toral, A. C. (29 de 10 de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 29 de 03 de 2017, de www.gestiopolis.com/historia-cambios-y-evolucion-de-la-administracion/
- Tórrez Castillo, M. F. (08 de Mayo de 2015). *La gestion administrativa en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group*. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/1801/1/5332.pdf>
- Trujillo Martínez, M. Y., & Herrera Briones, B. Y. (2012). *Proceso de producción, comercialización y administrativo de la empresa familiar Panadería Mery Lanuza en la ciudad de Esteli 2011*. Esteli: FAREM - Esteli.
- Uzurieta, G. (16 de mayo de 2007). *gestiopolis*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/analisis-de-los-costos-de-produccion-en-la-empresa/>

- Valderrama B., Y. J., Colmenares, L., & Colmenares, K. D. (15 de julio de 2016). *redalyc*. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/257/25746579006.pdf>
- Valdés Herrera, C. (03 de mayo de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/enfoque-basado-procesos/>
- Vásquez Rojas, C. (23 de octubre de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Vásquez Rojas, C. (23 de octubre de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Vazquez Espinosa, J. H. (04 de Marzo de 2014). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 26 de Abril de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>
- Vera Vélez, L., UIPR, Ponce, & P.R. (2008). *Inter Ponce*. Recuperado el 12 de junio de 2017, de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>
- Villalba, J. (24 de marzo de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 01 de junio de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/mision-vision-efectiva-empresa/>
- Villalba, J. (24 de marzo de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/mision-vision-efectiva-empresa/>
- Villegas, S. A. (07 de 09 de 2006). *gestiopolis.com*. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-funciones-basicas/>
- Vindell, M. M. (Martes de Agosto de 2015). Clima organizacional. (M. E. Ingrid Villarreyra, Entrevistador)
- Wonnacott, T. H., & Wonnacott, R. J. (1989). *Fundamentos estadístico para la administración y economía*. Limusa.
- Ynfante T., R. E. (04 de diciembre de 2008). *gestiopolis*. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/costos/>

Anexos

Anexo 1. Cronograma.

Anexo 2. Entrevista.

Anexo 3. Encuesta.

Anexo 4. Guía de observación.

Anexo 5. Tablas de contingencia.

Anexo 6. Fotografías.

Anexo 7. Costos de producción de Panadería Mery Lanuza.

Anexo 1. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE REALIZACION DE TESIS																	
ACTIVIDADES\SEMANA ASIGNADA		MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
01	Conformación del grupo y elección de línea de investigación	■															
02	Delimitación del tema		■														
03	Antecedentes de la investigación			■													
04	Planteamiento del problema			■													
05	Preguntas – problemas				■												
06	Justificación				■												
07	Objetivos: generales y específicos					■											
08	Marco teórico						■	■	■	■	■						
09	Operacionalización de objetivos											■	■				
10	Diseño metodológico													■	■		
11	Elaboración de instrumentos															■	

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE REALIZACION DE TESIS																	
ACTIVIDADES\SEMANA ASIGNADA		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
01	Elaboración de instrumentos																
02	Revisión de instrumentos																
03	Aplicación de instrumentos																
04	Análisis y elaboración de resultados																
05	Correcciones																
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	

Anexo 2. Entrevista



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Estimado señor, somos estudiantes de V año de Administración de empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria/ FAREM- Estelí. El objetivo de esta entrevista es analizar la Gestión Administrativa en el proceso productivo de la Panadería Mery Lanuza.

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

1. ¿Cómo surgió Panadería Mery Lanuza?
2. ¿Quién toma las decisiones de Panadería Mery Lanuza?
3. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la Panadería?
4. ¿Cuál es el área estratégica de la que depende del éxito de la Panadería?
5. ¿Cómo se miden los resultados?
6. ¿Cómo se mide la productividad del Recurso Humano de la panadería Mery Lanuza? ¿Cumple las funciones correctamente?
7. ¿Existen reglas para evitar accidentes laborales?
8. Los colaboradores, ¿Utilizan el equipo necesario de protección para la elaboración del pan?

9. ¿Existe un grado de motivación que incentive a los colaboradores?
10. ¿La panadería tiene políticas manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones conocidos por los colaboradores?
11. ¿Cuál es la misión de Panadería Mery Lanuza?
12. ¿Cuál es la visión de la Panadería?
13. ¿La panadería tiene un organigrama escrito, conocido por toda la organización?
14. ¿Cómo está contratado el personal?
15. ¿Cómo es la comunicación entre las áreas de Panadería Mery Lanuza?
16. ¿Cuál es la hora de entrada y salida de los colaboradores?
17. ¿Existe un responsable de entrega de la materia prima?
18. ¿Existe un control de entradas y salidas de la materia prima?
19. ¿Posee una bodega de almacenamiento de la materia prima?
20. ¿Cuáles son los costos de producción de la materia prima? ¿Se optimizan los recursos?
21. ¿Cuál es la cantidad de pan producida al día?
22. ¿Con que tecnología cuentan para la elaboración del pan?
23. ¿Cuentan con una planta eléctrica, en caso de corte de energía eléctrica?
24. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en la panadería?
25. ¿Cómo comprueba que la masa tiene el peso y corte necesario para su elaboración?
26. ¿De cuántos ingredientes se requiere para elaborar el pan y rosquillas?
27. ¿Qué cantidad de harina utiliza para la elaboración del pan y rosquillas?
28. ¿Cuánto tiempo se deja fermentar la masa para la obtención de un pan y rosquillas de calidad?
29. ¿Cuántas barras o cazuelas caben en un horno?
30. ¿Cuánto tiempo pone a calentar el horno, antes de introducir el pan?
31. Una vez que el pan en el horno ¿Cuánto es el tiempo necesario para obtener un pan en el punto requerido?
32. ¿Existe un control de entradas y salidas de los productos elaborados?
33. ¿Con cuántos colaboradores cuenta para el empaclado?

34. ¿Se han establecido normas que permitan mejorar el proceso de producción?
35. ¿Se presentan problemas por falta de materia prima?
36. ¿Cuáles son las amenazas que se presentan en la panadería Mery Lanuza?
37. ¿Cuáles son las debilidades que surgen en la panadería?
38. ¿Qué oportunidades se presentan en la panadería Mery Lanuza en el entorno actual?
39. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene Pendería Mery Lanuza?

Anexo 3. Encuesta



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Estimado señor (a), somos estudiantes de V año de Administración de empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria/ FAREM- Estelí. El objetivo de esta encuesta es analizar la Gestión Administrativa en el proceso productivo de la Panadería Mery Lanuza.

Sexo: F

M

1) ¿Qué equipo de protección utiliza para la elaboración del pan?

Guantes

Gorro

Delantal

2) ¿Existen reglas para evitar accidentes laborales?

Si

No

Si su respuesta es sí ¿Cuáles son las reglas? _____

3) ¿Existe un grado de motivación que incentive a los colaboradores?

Si

No

Si su respuesta es sí ¿de qué manera influye en su trabajo?

4) ¿Cómo es la comunicación entre las áreas de Panadería Mery Lanuza?

Buena

Muy buena

Excelente

Nunca se han dado problemas

Todos nos llevamos bien

5) ¿Existe un responsable de entrega de la materia prima?

Si

No

6) ¿Cuánto lleva usted trabajando en panadería Mery Lanuza?

1 año

2 años

De 3 años a más

7) ¿Cómo comprueba que la masa tiene el corte y peso necesario para su elaboración?

Existe una maquina cortadora

El corte y peso es manual

8) ¿Se han dado problemas por falta de materia prima?

Si

No

Si su respuesta es sí ¿cuánto tiempo se ha tardado? _____

Anexo 4. Guía de observación



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

GUIA DE OBSERVACION

La presente guía de observación tiene como finalidad recopilar información acerca del conocimiento uso y manejo de la gestión administrativas en los procesos productivos de la panadería Mery Lanuza.

Actividades	Si	No	Observación
Se comprueba que el espacio físico y medios utilizados para la producción del pan y Rosquillas sea adecuado.			
Posee los equipos y maquinarias necesarias para la elaboración del pan y Rosquillas.			
Se encuentran bien definidas las áreas de trabajo.			
Conserva una bodega para el almacenamiento de la materia prima.			
Se verifica que la harina y demás ingredientes se ajusten a lo requerido en el proceso de producción del pan.			
Se comprueba que los informes e inventarios se cumplan con el arreglo a las existencias.			
Se observa que los colaboradores de la panadería utilizan los equipos necesarios de higiene y seguridad			

Existen las debidas señalizaciones informativas de emergencia			
Cumplen los colaboradores con las normas de emergencia por la institución objeto de estudio			
En cuanto a las actividades realizadas, siempre aseguran que la materia prima está en su puesto de trabajo			
Se moldea el pan y las rosquillas y se coloca en latas limpias y engrasadas			
Se deposita el producto terminado en estantes			
Cuenta con los equipos suficientes para el cumplimiento de tareas y actividades propuestas			
La empresa ha ubicado un cuadro en un lugar visible dando a conocer la estructura física de la panadería			
Existen reglas para evitar accidentes laborales			
Control de entrada y salida de los productos elaborados			
Control de entrada y salida de la materia prima			
Existe un responsable de entrega de materia prima			
Existe un ambiente adecuado para llevar a cabo el proceso de producción			
Distribución adecuada de la materia prima			
Se lleva un control del horario de entrada y salida de los colaboradores			
Existe inspección al momento de la recepción de la materia prima			

Anexo 5. Tablas de contingencia

1. ¿Qué equipo de protección utiliza para la elaboración del pan?

Criterio	Respuesta	Porcentaje
Delantal y gorro	4	27%
Guantes, gorro y delantal	11	73%
Suma Total	15	100%

2. ¿Existen reglas para evitar accidentes laborales?

Criterio	Respuesta	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Suma Total	15	100%

3. ¿Existe un grado de motivación que incentive a los colaboradores?

Criterio	Respuesta	Porcentaje
Si	5	33%
No	10	67%
Suma Total	15	100%

4. ¿Cómo es la comunicación entre las áreas de Panadería Mery Lanuza?

Criterio	Respuesta	Porcentaje
Buena	1	6%
Excelente	4	27%
Todos se llevan muy bien	10	67%
Suma Total	15	100%

5. ¿Existe un responsable de entrega de la materia prima?

Criterio	Respuesta	Porcentaje
Si	14	93%
No	1	7%
Suma Total	15	100%

6. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en Panadería Mery Lanuza?

Tiempo	Respuesta	Porcentaje
2 año	1	7%
2 años a más	14	93%
Suma Total	15	100%

7. ¿Cómo comprueba que la masa tiene el corte y peso necesario para su elaboración?

Criterio	Respuesta	Porcentaje
Existe una máquina cortadora	13	87%
El corte y peso es manual	2	13%
Suma Total	15	100%

8. ¿Se han dado problemas por falta de materia prima?

Criterio	Respuesta	Porcentaje
Si	2	13%
No	13	87%
Suma Total	15	100%

Anexo 6. Fotografías



Panadería Mery Lanuza: horno industrial

Fotografía tomada 01 de septiembre de 2017



Panadería Mery Lanuza: horno semi industrial

Fotografía tomada 01 de septiembre de 2017



Panadería Mery Lanuza: área de pesaje y figurado del pan

Fotografía tomada 01 de septiembre de 2017



Panadería Mery Lanuza: extintor de seguridad

Fotografía tomada 01 de septiembre de 2017



Panadería Mery Lanuza: área de bodega

Fotografía tomada 01 de septiembre de 2017



Panadería Mery Lanuza: maquinaria

Fotografía tomada 01 de septiembre de 2017

|



Panadería Mery Lanuza: área de comercialización

Fotografía tomada 01 de septiembre de 2017

Anexo 7. Costos de producción de Panadería Mery Lanuza

Margaritas

MATERIAL	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL LIBRAS	PRECIO	TOTAL CÓRDOBA S
Harina	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	150.00	9.00	1,350.00
Azúcar	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	45.00	10.00	450.00
Leche	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	7.50	30.00	225.00
Sabor	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.50	160.00	80.00
Royal	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	28.00	140.00
Manteca	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	28.00	560.00
Margarina	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	22.50	39.00	877.50
Sal	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	1.00	4.00	4.00
Bolsas	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	1.00	38.00	330.00
Huevos	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	75.00	4.00	300.00
Agua y Luz	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	400.00	80.00
Det. Imptos	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	100.00		100.00
Gas	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	400.00		400.00
							dulce	
TOTAL	311.30	311.30	311.30	311.30	311.30			4,896.50

Para determinar la venta total de las 66 bolsas de margaritas se multiplica por el precio que es de C\$18.00 la bolsa.

Cálculo:

$$66 \text{ bolsas} * C\$18 = C\$1,188.00$$

$$C\$1,188.00 * 5 \text{ días} = C\$5,940.00$$

$$4,896.50 - 5,940.00 = C\$1,043.50 \text{ ganancias semana}$$

Panadería Mery Lanuza en el proceso de elaboración de margaritas, el cual, en dicho proceso de 30 libras de harina y demás ingredientes, se obtiene un promedio de 66 bolsas por día, teniendo un costo de producción de C\$4,896.50, logrando de la venta de 66 bolsas de este producto C\$5,940.00, adquiriendo un margen de ganancias de C\$1,043.50 en 5 días de producción.

Pan simple

MATERIAL	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL LIBRAS	PRECIO	TOTAL CÓRDOBAS
HARINA	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	450.00	9.00	4,050.00
MANTECA	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	36.00	22.00	792.00
SAL	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	9.00	4.00	36.00
AZUCAR	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	45.00	10.00	450.00
QUESO	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	12.00	47.00	564.00
LEVADURA	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	1.08	51.00	55.08
BOLSAS	128.00	128.00	128.00	128.00	128.00	768.00	25.00	192.00
Agua y Luz	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	360.00	1.00	360.00
Det. Imptos	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	120.00	1.00	120.00
GAS	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	180.00	1.00	180.00
TOTAL	330.18	330.18	330.18	330.18	330.18			6,799.08

Para determinar la venta total de las 128 bolsas de pan simple se multiplica por el precio que es de C\$15.00 la bolsa.

Cálculo:

$$128 \text{ bolsas} * C\$15 = C\$1,920$$

$$C\$1,920.00 * 5 \text{ días} = C\$ 9,600.00$$

$$9,600.00 - 6799.08 = C\$ 2,800.92 \text{ ganancia semana}$$

En la producción de 75 libras de harina y demás ingredientes de pan simple, teniendo un costo en la producción del mismo de C\$6,799.08, con las ventas de 128 bolsas a un costo de C\$15.00 dando como resultado C\$9,600.00 quedando un margen de ganancia de C\$2,800.92.

Enmantecado galletas

MATERIAL	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL	PRECIO	TOTAL
						LIBRAS		CÓRDOBAS
Harina	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	150.00	7.00	1,050.00
Azúcar	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	60.00	9.00	540.00
Manteca	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	22.00	110.00
Margarina						-	29.00	-
Bolsas	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	500.00	21.00	105.00
Sabor	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	2.50	195.00	487.50
Agua y Luz	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	350.00		350.00
Det. Imptos	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	100.00		100.00
Gas	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	300.00		300.00
TOTAL	293.50	293.50	293.50	293.50	293.50			3,042.50

Para determinar la venta total de las 100 bolsas de enmantecado de galletas se multiplica por el precio que es de C\$9.00 la bolsa.

Cálculo:

$$100 \text{ bolsas} * \text{C}\$9 = \text{C}\$ 900.00$$

$$\text{C}\$900.00 * 5 \text{ días} = \text{C}\$4,500.00$$

$$4,500.00 - 3,042.50 = \text{C}\$1,457.50 \text{ ganancia semana}$$

El costo de producción, del pan enmantecado de galleta es de C\$3,042.50, elaborando 30 libras de harina y obteniendo 100 bolsas, vendidas a un precio de C\$9.00 dando un total de C\$4,500.00 quedando una ganancia de C\$1,457.50 en 5 días.

Productos de maíz

Productos de Maíz								
MATERIAL	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL LIBRAS	PRECIO	TOTAL CÓRDOBAS
Harina/ Maíz	800	800	800	800	800	4,000.00	7.1	28,400.00
Azúcar	100	100	100	100	100	500	9.3	4,650.00
Manteca	120	120	120	120	120	600	23	13,800.00
Huevos						-	100	-
SAL	3	3	3	3	3	15	4	60
ANIS						-	200	-
Canela	1	1	1	1	1	5	210	1,050.00
Sabor						-	220	-
Bicarbonato	4	4	4	4	4	20	15	300
Leche	10	10	10	10	10	50	25	1,250.00
Bolsas	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	7,500.00	36	2,700.00
Agua y Luz	600	600	600	600	600	3,000.00		3,000.00
Det. Imptos	60	60	60	60	60			300
Gas	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00			-
TOTAL	4398	4398	4398	4398	4398			55,510.00

Para determinar la venta total de las 1,500 bolsas de productos de maíz se multiplica por el precio que es de C\$25.00 la bolsa.

Cálculo:

$$1,500 \text{ bolsas} * \text{C}\$25 = \text{C}\$37,500.00$$

$$\text{C}\$37,500.00 * 5 \text{ días} = \text{C}\$187,500.00$$

$$187,500.00 - 55,510.00 = \text{C}\$131,990.00 \text{ ganancia semana}$$

Panadería Mery Lanuza en el proceso de elaboración de productos de maíz, el cual, en dicho proceso de 8 quintales de harina y demás ingredientes, se obtiene un promedio de 1,500 bolsas por día, teniendo un costo de producción de C\$55,510.00 siendo estas vendidas a un precio de \$25.00 cada una dando un total de C\$187,500.00, adquiriendo un margen de ganancias de C\$131,990.00 en 5 días de producción.

Pico

MATERIAL	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL LIBRAS	PRECIO	TOTAL CÓRDOBAS
Harina	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	500.00	7.60	3,800.00
Azúcar	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	15.00	9.20	138.00
Manteca	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	40.00	23.25	930.00
canela	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	1.25	205.00	256.25
colorante	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.50	90.00	45.00
Huevos						-	98.00	-
Levadura	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	6.00	53.00	318.00
Queso	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	10.00	50.00	500.00
Bolsas	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00	260.00	36.00	93.60
Sal						-	4.50	-
Agua y Luz						-		-
Det. Imptos						-		-
GAS						-		-
TOTAL	166.55	166.55	166.55	166.55	166.55			6,080.85

Para determinar la venta total de las 52 bolsas de pico se multiplica por el precio que es de C\$25.00 la bolsa.

Cálculo:

52 bolsas* C\$25= C\$ 1,300.00

C\$1,300.00*5 días = C\$6,500.00

6,500.00- 6,080.85= C\$ 419.15 ganancia semana

El costo de producción, del pan pico es de C\$6,080.85, elaborando 100 libras de harina y obteniendo 52 bolsas, vendidas a un precio de C\$25.00 dando un total de C\$6,500.00 quedando una ganancia de C\$419.15 en 5 días.

Cemas

MATERIAL	LUNES	MARTES	MIÉRC.	JUEVES	VIERNES	TOTAL LIBRAS	PRECIO	TOTAL CÓRDOBAS
Harina	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	250.00	9.00	2,250.00
Azúcar	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	30.00	10.00	300.00
Manteca	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	22.00	440.00
Colorante	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.50	90.00	45.00
Levadura	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	6.00	53.00	318.00
Bolsas	94.00	94.00	94.00	94.00	94.00	470.00	36.00	169.20
Sal	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	4.50	22.50
Agua y Luz	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	50.00		50.00
Det. Imptos	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	50.00		50.00
GAS	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	100.00		100.00
TOTAL	196.30	196.30	196.30	196.30	196.30			3,744.70

Para determinar la venta total de las 96 bolsas de cemas se multiplica por el precio que es de C\$16.00 la bolsa.

Cálculo:

96 bolsas* C\$16= C\$ 1,504

C\$1,504* 5 días= C\$ 7,520

7,520-3744.70= C\$ 3,775.30 ganancia semana

Panadería Mery Lanuza en el proceso de elaboración de Cemas, el cual, en dicho proceso de 50 libras de harina y demás ingredientes, se obtiene un promedio de 94 bolsas por día, teniendo un costo de producción de C\$3,744.70 siendo estas vendidas a un precio de \$16.00 cada una dando un total de C\$7,520.00, adquiriendo un margen de ganancias de C\$3,775.30 en 5 días de producción.