

## **GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PANADERÍA MERY LANUZA EN EL MUNICIPIO DE ESTELÍ. Caballero, Dávila, Tinoco**

Gestión administrativa del proceso de producción de Panadería Mery Lanuza en el municipio de Estelí.

Alexania Samary Caballero Rizo  
caballeroalexania@gmail.com  
Vielka Judith Dávila Obregón  
davila.vielka@gmail.com  
Keyling Elieth Tinoco Raúdez  
keyling.cruz@yahoo.com

Administrative management of productive process in Mery Lanuza Bakery in Estelí municipality

### **RESUMEN**

*El presente documento describe los resultados obtenidos en el proceso de investigación acerca del análisis de la gestión administrativa del proceso productivo de Panadería Mery Lanuza en el municipio de Estelí, durante el primer semestre 2017. La investigación constó de diversas etapas, en la primera etapa fue necesario asistir a la panadería para indagar acerca de la problemática de dicha institución, además de la búsqueda de diversas fuentes que nos permitieran referirnos sobre la empresa en estudio. Entre las problemáticas encontradas podemos mencionar que la empresa no cuenta con la administración de áreas definidas generando efectos en la producción ya que no se invierte tiempo y recursos en flujo grama de procesos. Asimismo, los procesos productivos no están estandarizados ni sistematizados por consiguiente trabajan de manera empírica y artesanal como resultado los propietarios tienen bajo nivel en la producción. Posteriormente, fue necesario*

*el diseño de instrumentos de investigación que nos permitieran la recolección de datos que confirmaran nuestra hipótesis planteada tales como entrevista al administrador de la panadería, encuestas a las personas colaboradoras además de una guía de observación directa en el proceso de producción. Por otra parte, se consideró necesario hacer uso de una herramienta que nos permitiera analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en estudio para poder conocer el entorno real al que está expuesta la empresa, además el análisis FODA permitió el planteamiento de algunas estrategias de solución tales como: financiamiento bancario con el fin de obtener recursos económicos, el mejoramiento de la materia prima por otra parte permitiría ofrecer productos con una mejor calidad, la creación del área administrativa y contable con el fin de tener un mejor control de la producción, entre otros. Globalmente, 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 los procesos de producción de panadería Mery Lanuza.*

**Palabras claves:** Flujograma, gestión administrativa, procesos productivos.

### **ABSTRACT**

The present document describes the results obtained during the research process about the analysis of administrative management of productive process in Mery Lanuza Bakery in Estelí municipality during the first semester 2017.

The research consisted of diverse steps. In the first step was necessary to assist to the bakery to explore about problems of the company, furthermore, to search into diverse sources that let us make references about the company studied. Some of the problems founded can be mentioned that the company does not have with the administration of defined areas generating effects in the production because it has not been invested enough time and resources in flow chart during the process. In the same way, the productive processes are not standardized, as a result, the people work in an empirical and handmade way therefore, and the owners have a low level in the production.

In the second stage, was necessary to design some research instrument which let us to collect data that confirm our hypothesis such as: interview to the bakery's accountant, guide observation during the production process, and a survey to the people collaborators.

On the other hand, it was considered necessary to make usage of a tool which let us analyze the strength, opportunities, weaknesses, and threats of the company

studied to can know the real environment is necessary even when the company is exposed, also the analysis DAFO let us working out some strategies to solve problems such as: credit transfer with the proposal to obtain economic resources, to improve raw material, on the other way let them to offer products with a high quality, the creation of an administrative and accountant area with the proposal to have a better control of the production, among as.

Globally, it has been checked that the granted analysis during the development of the research are true, because of the administrative management is a key factor in the production process of Mery Lanuza bakery's.

**Key words:** Flow chart, administrative management, productive process.

### **INTRODUCCIÓN**

Las empresas de hoy en día se enfrentan a muchos desafíos que demanda la competitividad en el mercado global, la innovación de la tecnología en los procesos de producción. Por otra parte, cada empresa tiene sus particularidades al contar con diversas infraestructuras y necesidades de actualización del personal involucrado.

Panadería Mery Lanuza está ubicada en el municipio de Estelí, es una empresa familiar que inició sus operaciones en el año 1992, realizan labores productivas, sin embargo, es una empresa que se encuentra en proceso de crecimiento la cual ha generado beneficios para su familia.

La empresa no cuenta con sus áreas definidas y establecidas por escrito, no se invierte tiempo y recursos en flujo gramas

de procesos. Además, los procesos productivos no están estandarizados ni sistematizados. Según Koontz & Weihrich (2007) los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales.

Una de las acciones planteadas por cualquier empresa radica en los procedimientos de control interno que faciliten el registro y control de bienes y materiales de una manera rápida.

“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 sino existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos”. (Cruz Chimal, 2013).

Es importante tomar en cuenta que otro de los problemas identificados en Panadería Lanuza es el hecho de no contar con ninguna herramienta de gestión administrativa y gerencial en sus actividades laborales, lo que genera sobrecarga de trabajos y dificultad para acceder a la información del negocio. De acuerdo al pensamiento de Guillén Pérez (2013) hay fundamentos que demuestran la importancia de la organización como continuidad, debido a que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes lo que demuestra la necesidad de efectuar cambios en la organización.

Los argumentos anteriormente expuestos conllevaron al planteamiento de dos supuestos:

1. La gestión administrativa<sup>1</sup> es un factor clave en el proceso de producción de Panadería Lanuza.

Para que la gestión administrativa sea efectiva deben cumplirse con algunas funciones específicas como planeación, organización, dirección y control. (ABC Color, 2009). El aporte anterior, indica que la gestión administrativa de la empresa en estudio carece de las funciones anteriormente expuestas ya que trabajan el proceso de producción de manera empírica y artesanal y no de manera sistematizada y estandarizada.

Por otra parte, no podemos obviar lo importante que es mantener una empresa organizada en la que cada uno de los miembros tenga definidas las tareas que le corresponde desempeñar dentro de las mismas. Cruz Chimal (2013) afirma 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.

Así mismo, (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

ABC Color (2009) opina que los principios son verdades fundamentales:

---

<sup>1</sup> Gestión administrativa es la forma en la que se utilizan los escasos recursos para conseguir los objetivos deseados.

**Orden:** es importante que cada persona ocupe el lugar que le corresponda. El no tener ordenados los recursos ocasiona la pérdida de los mismos, concretamente anteriormente se expuso que esta es una de las problemáticas ya que existe sobre carga de trabajo al no contar con herramientas de gestión administrativa tales como: generar motivación, lograr estimulación intelectual, y prestar consideración individualizada.

**Unidad de mando:** cuanto más frecuentemente una persona tenga que reportar aun solo superior, mayor será su lealtad y obligación, así mismo, menos será su confusión con respecto a las órdenes. Haciendo referencia a este aspecto una vez realizado el análisis organizacional de la empresa pudimos darnos cuenta que además que las áreas no están definidas al ser el espacio físico pequeño, los cargos dentro de la misma no se encuentran especificados.

2. La implementación del flujo grama<sup>2</sup> en los procesos de producción permite la optimización de la materia prima, insumos, maquinaria y equipo de trabajo utilizados en Panadería Mery Lanuza.

En los procesos de producción inciden una serie de agentes que son claves para que este tenga mayor auge tales como la materia prima, la maquinaria de trabajo, el equipo de producción utilizado. La puesta en práctica de flujo gramas permitirá visualizar la secuencia del proceso productivo.

---

<sup>2</sup> Flujo grama: son representaciones graficas que emplean elementos geométricos para representar secuencias de un proceso. Blog de la administración moderna (2012)

García (2010) argumenta que son muchos los problemas que suelen presentarse en el proceso productivo: falta de mano de obra, falla de maquinaria, falta de algún insumo. Cualquiera de estos suele causar pérdidas de ventas en el proceso de producción.

Para poder comprobar los supuestos planteados fue necesario fijarse metas que nos permitieran demostrar la veracidad de las hipótesis. Un objetivo general fue establecido: Analizar la gestión administrativa en el proceso productivo de Panadería Mery Lanuza en el municipio de Estelí, durante el primer semestre 2017.

Con el análisis de la gestión administrativa de la empresa podemos darnos cuenta de la funcionalidad de procesos de producción: proceso de elaboración de productos elaborados a base de maíz (rosquillas), margaritas, pan simple, enmantecado de galleta, picos, etc; costos de producción, surgimiento y administración de la panadería, nivel de organización, área estratégica de la que depende el éxito en la organización.

A la par de este objetivo general fue necesario el diseño de cuatro objetivos específicos que permitieran el alcance del objetivo general.

Determinar el funcionamiento administrativo de Panadería Mery Lanuza. La valoración del funcionamiento de una empresa permite darnos cuenta de cómo está organizada administrativamente, definiendo la misión y la visión que les oriente los lineamientos a seguir para la toma de decisiones.

Describir el flujo grama de los procesos de producción en Panadería

Mery Lanuza. Este objetivo nos permitirá hacer el análisis de un determinado proceso para la identificación de las entradas de los proveedores, la salida de los clientes y de aquellos puntos críticos del proceso.

Identificar los factores que inciden en los procesos productivos de Panadería Mery Lanuza. El corroborar los factores tales como el alza de la materia prima, falta de materia prima en algunas ocasiones

Proponer alternativas de gestión administrativa para el mejoramiento del proceso productivo.

### **MATERIAL Y MÉTODOS:**

Panadería Mery Lanuza se encuentra ubicada en el municipio de Estelí, específicamente en el barrio El Rosario, la cual, está presente en el mercado desde el año 1992. El tema de estudio está dirigido al área de producción de dicha empresa.

La presente investigación analiza la realidad que se presenta en la organización con relación a la gestión administrativa en los procesos productivos. Dicha investigación es considerada de tipo mixto debido al tipo de estudio en el que se mezclan diferentes técnicas de investigación, métodos, conceptos, lenguaje cuantitativo en un solo estudio. (Pereira Pérez, 2011).

Para la realización de nuestro marco referencial, fue necesario la consulta de múltiple bibliografía relacionada con el tema de estudio que nos permitiera tener la certeza y confirmara la validez de los supuestos planteados. Al mismo tiempo, se realizó búsqueda de información en diversos sitios web que nos permitieran

tener acceso a una información actualizada.

La aplicación de un diagnóstico fue requerida para poder explorar la realidad que rodea a la empresa en cuanto a gestión administrativa, el proceso de producción, la estructura organizacional de la misma; para ello fue preciso la aplicación de una guía de observación, con el fin de conocer la realidad mediante la percepción directa de los conceptos. (Ramos Chagoya, 2008).

La población en estudio sería el administrador de la empresa y los colaboradores que se encuentran involucrados directamente en el proceso de producción. Por ser una muestra reducida, se tomó el total de la población de Panadería Mery Lanuza para obtener datos representativos del universo.

Basados en la necesidad de obtener información específica, objetiva fue necesario aplicar instrumentos de recolección de datos a la persona encargada de la administración y a sus colaboradores, entre los que podemos mencionar la entrevista y la encuesta, además de la guía de observación directa en el proceso de producción.

La entrevista aplicada al administrador estaba conformada por una serie de interrogantes semi estructuradas a través de las cuales se pretendía obtener información acerca de la toma de decisiones en la empresa, la motivación en los colaboradores, el área estratégica de la que depende el éxito de la empresa, ambiente laboral, condiciones de trabajo, entre otros.

La encuesta fue aplicada a las personas involucradas en el proceso de producción con la finalidad de averiguar la

percepción de los trabajadores referente a las condiciones laborales, la motivación por parte de la empresa hacia ellos, el reglamento de trabajo, la exigencia de equipos de protección a utilizar durante la jornada laboral, etc.

La guía de observación como método consiste en la percepción directa del objeto de investigación (Ramos Chagoya, 2008), esta fue aplicada al momento de que se aplicó la entrevista con el objetivo de constatar información sobre equipo de seguridad, infraestructura física y medios utilizados para la producción, espacios de trabajo existente en la empresa, la existencia de señales informativas de emergencia, entre otras cosas.

Los criterios de selección para la presente investigación se mencionan a continuación:

- 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.

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa, permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que se presentan en este mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa. (Espinoza, 2013).

A partir, de la guía de observación, la entrevista y la encuesta aplicada se elaboró el análisis FODA con el que la empresa podrá conocer el entorno real al que está expuesta la empresa.

## **RESULTADOS**

### **Funciones de la administración**

#### **Pronóstico**

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

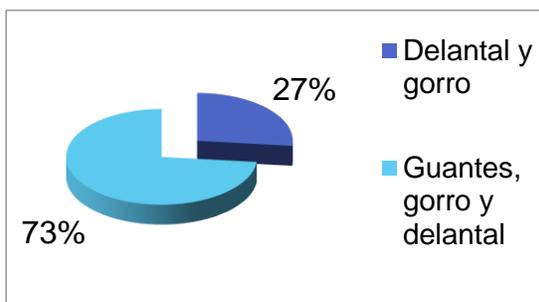
que deben cumplir en el tiempo ejecutado.

Estas evaluaciones se hacen semanalmente, con el objetivo de tener mejor rendimiento productivo.

### Minimizar el riesgo

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**

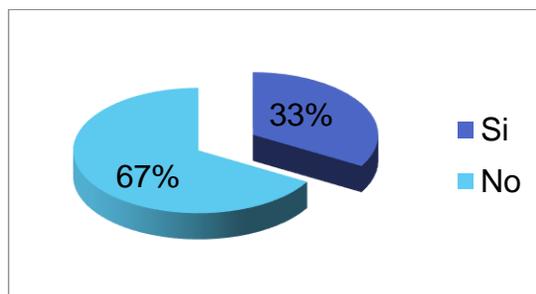


Fuente: elaboración propia

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.

**Motivación**  
**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.

### Gestión administrativa

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 se les contrata y se les informa del cargo y funciones que

desempeñarán, 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.

### **Formalización organizacional Análisis de misión según criterios**

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.

### **Análisis de visión según criterios**

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.

### **Estructura organizacional**

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

Gerente propietaria, administración, supervisor de producción, panificador harina-trigo, panificador harina-maíz, horneador, empacadores, transportadores del producto final a bodega, ventas, distribución.

### **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.

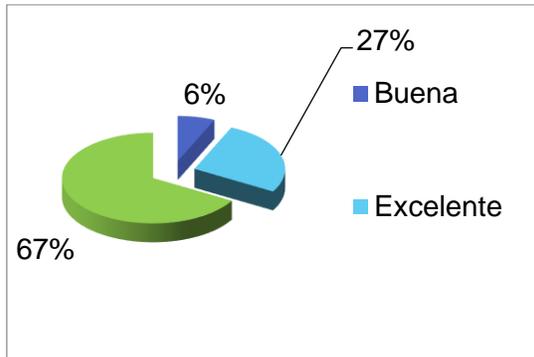
Gerente, administración, producción, marketing, contabilidad.

### **Proceso de producción**

#### **Mano de obra directa**

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**

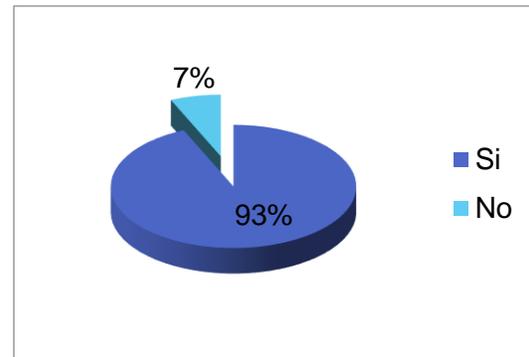


Fuente: elaboración propia

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.

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 .

**Materia prima**  
**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 tomar de cada ingrediente porque se le distribuye una tarea diaria a cada uno y ya saben cuánto tienen que obtener de los productos.

Al mismo tiempo, Sarmiento Lanuza (2017) refirió que esta pequeña empresa cuenta con una bodega de almacenamiento de la materia prima.

### Flujograma

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:

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.

## **Costos de producción**

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

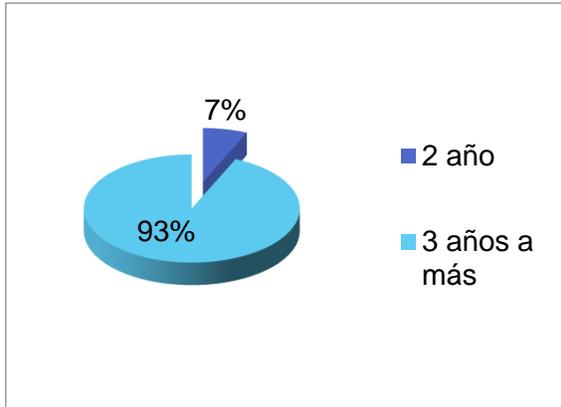
El total de costos de producción de panadería Mery Lanuza en el que se elabora margaritas, pan simple, enmantecado de galletas, productos de maíz, pico y cemas es de C\$80,073.63 a la semana, obteniendo de la venta de estos productos un aproximado de C\$141,486.37, lo que da como resultado que obtienen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

## **Maquinaria y equipo**

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.

## Manufactura

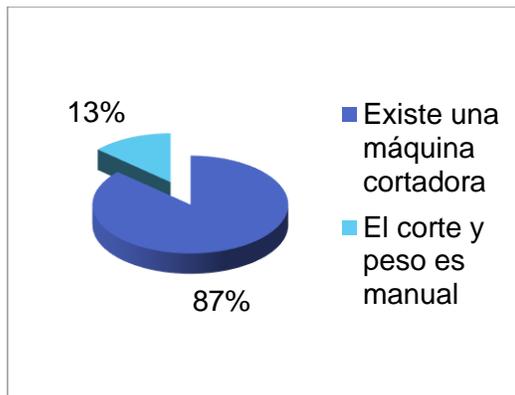
**Gráfico No. 5 Años trabajando**



Fuente: elaboración propia

Analizando 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 máquina cortadora y solo el 13% del corte es manual.

## Elementos a considerar en el lugar de trabajo

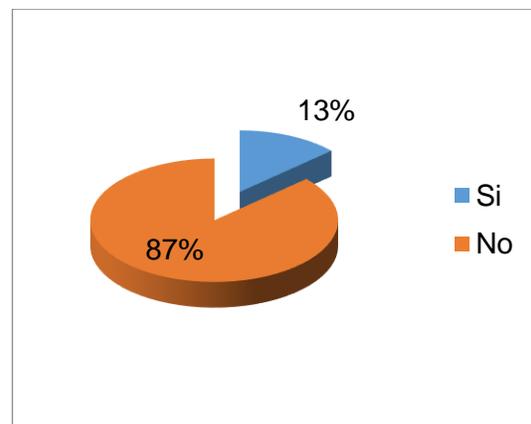
Sin lugar a dudas, el factor determinante en un trabajo es el salario que percibe el empleado a cambio de la contraprestación laboral que presta a su empleador. Al sueldo fijo que se percibe todos los meses o quincenalmente se le suman en algunos casos complementos como las horas extra, el aguinaldo,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

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

Con relación a las medidas de higiene, a los colaboradores se les proporciona gorros, guantes y delantales, no obstante, no todos los trabajadores lo utilizan debidamente, siendo parte de las normas establecidas y de las señalizaciones que tiene la organización en el puesto de trabajo.

## Problemas que se dan en los procesos de producción

**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.

### **FODA**

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.

De las cuales surgieron las siguientes fortalezas:

Tecnología adecuada, mano de obra calificada, infraestructura propia, experiencia laboral, materia prima utilizada de calidad.

Entre las que se pueden mencionar las siguientes debilidades:

No cuentan con área administrativa y contable, área de producción no adecuada, no aplican los conocimientos que tienen para realizar una gestión administrativa adecuada, mantenimiento de maquinaria, trabajan de forma empírica y artesanal.

Como oportunidad se tienen las siguientes:

Ampliación de las instalaciones, existencia de más zonas de cobertura, cuenta con proveedores para adquirir los insumos de calidad.

Se mencionan las amenazas encontradas:

Competencia, políticas gubernamentales, variabilidad en los costos de insumos.

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. Gracias a esto se plantearon estrategias de solución para estos problemas

### **ESTRATEGIAS**

Una vez realizado el análisis FODA, se logró analizar detalladamente cada uno de los elementos positivos y negativos que se encuentran en la panadería se sugieren algunas estrategias de solución para solucionar los problemas encontrados.

Financiamiento bancario: con el fin de obtener recursos económicos que permitan ampliar las instalaciones de la empresa y mejorar la distribución de las áreas.

Alianzas con los proveedores: esto nos permitirá ofrecer productos de mayor calidad a quienes lo consumen para ello será necesario hacer compras por mayor y establecer una mejor comunicación con los proveedores.

Mejoramiento de la transformación de la materia prima con el objetivo de ofrecer productos con calidad será necesaria la compra de materia prima de mejor calidad, además de supervisar el proceso de producción.

Creación de área administrativa y contable. Esto permitirá dirigir la empresa y llevar un mejor control administrativo y productivo. Es primordial el establecimiento de una oficina para el área contable y administrativa, del mismo modo establecer manuales de funciones de los procesos de producción.

Ampliación de área de producción: esto con el fin de garantizar un trabajo un trabajo más organizado para lo que será prioridad construir un área de trabajo más amplio y una mejor organización de las áreas de trabajo.

Cambios tecnológicos: son prioridad para hacer frente a los cambios en el mundo globalizado y la competencia en el mercado, es elemental la adquisición de nueva maquinaria para los procesos que no se tenga y el mantenimiento de la maquinaria.

Capacitación del personal: permite la disposición de mano de obra calificada, será elemental la preparación constante del personal.

Implementación de sistema de control para la producción: con el objetivo de disminuir las deficiencias en el proceso de producción. Será posible la realización de actividades como: llevar un control del inventario de las entradas y salidas de la producción de pan, la realización de un calendario de producción tomando en cuenta la cantidad producida y el número de horas trabajadas.

## **DISCUSION:**

La información obtenida a través de la aplicación de instrumentos nos conlleva al análisis de la efectividad de la gestión administrativa de la empresa en estudio.

Según Ministerio de Fomento, industria y comercio (2008) señala que la MIPYMES del departamento de Estelí no utiliza ninguna herramienta de gestión administrativa y gerencial en sus actividades laborales, al momento de elaborar planes de producción, inhibiendo las fases de planeación, organización y controles de situaciones financieras a través de balances periódicos.

Por lo que se refiere a la gestión administrativa Koontz & Wehrich (2007) señala que los individuos que se desempeñan como administradores deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control con el propósito de garantizar el desarrollo de la organización y por ende lograr una coordinación eficaz, sentando las bases para la coordinación de esfuerzos de todos los miembros de la organización para alcanzar los niveles deseados de eficiencia empresarial.

De acuerdo al pensamiento de Guillén Pérez (2013) hay fundamentos que demuestran la importancia de la organización de una empresa. No obstante, Sarmiento Lanuza (2017) quien es el administrador comenta que la toma de decisiones en la empresa se toma en colectivo ya que es una empresa familiar. Al mismo tiempo, a través de la guía de observación directa se pudo visualizar que las áreas de la empresa no están definidas y los cargos dentro de la misma no se encuentran especificados.

ABC Color (2009) menciona por su parte que cuanto más frecuentemente una persona tenga que reportar aun solo superior, mayor será su lealtad y obligación, así mismo, menos será su confusión con respecto a las órdenes.

La aplicación de la guía de observación directa a los colaboradores de Panadería Mery Lanuza durante el proceso productivo comprueba que los trabajadores tienen conocimiento (alcanzado a través de la experiencia) de cada una de las etapas del proceso de producción, sin embargo, carecen de un manual de funciones donde se delimiten los deberes laborales acorde a su función.

Existen ciertos factores que son fundamentales para que el proceso productivo de una empresa sea exitoso, en la investigación realizada se pudo identificar los agentes claves que afectan o favorecen la empresa Panadería Mery Lanuza: alza de materia prima, falta de materia prima en algunas ocasiones, las temporadas altas y bajas que provocan un cambio en el ritmo de producción. (Ver gráfico N° 7).

García (2010) afirma que cualquiera de ellos afecta la producción y puede incidir en la disminución de ventas, así mismo pueden sobrar algunos de ellos y esto genera altos costos en la producción, ya sea por almacenamiento de materia prima o maquinaria que no se emplee.

Un aspecto importante que no se puede obviar es en cuanto a las medidas de higiene y seguridad que toda empresa debe cumplir. 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: las condiciones de seguridad en relación con el medio en el que se desarrolla una actividad contaminantes químicos o biológicos o bien referirse a las exigencias mentales o físicas del trabajo.

Sarmiento Lanuza (2017) menciona que existen reglas para evitar accidentes laborales en la panadería entre las que podemos mencionar: utilización adecuada del uniforme, uso adecuado de las herramientas de trabajo, respeto mutuo entre los colaboradores. Además del testimonio del administrador estos aspectos se pudieron evidenciar a través de la aplicación de la guía de observación directa y los resultados obtenidos en la encuesta. (Ver gráfico N° 1).

A causa de 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.

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, por otra parte, 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, por lo tanto, se verificó que si existe un ambiente laboral armonioso, desarrollando sus actividades de manera eficiente y eficaz.

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, por lo 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.

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 poseen un horno industrial y un horno semi industrial, además de la batidora y máquina para hacer el corte de la masa, así mismo, 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.

### **CONCLUSIONES:**

A lo largo de esta investigación se logró identificar el funcionamiento de Panadería Mery Lanuza en la 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 trabajadores 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, en algunas ocasiones insuficiencia de materia prima, las temporadas bajas y altas que provocan un cambio en el ritmo de producción, el espacio físico en el que se labora no es suficientemente amplio, además de carecer de un manual de funciones que les permita realizar sus labores de una manera más óptima y sistematizada, igualmente que la situación de la empresa es bastante favorecedora hablando, debido a que los resultados obtenidos reflejan que la situación financiera de la empresa les genera rentabilidad a los propietarios.
- Panadería Mery Lanuza 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 la empresa en estudio tiene un sistema de administración empírico, que no cuenta con una cultura de planificación en ningún nivel estratégico, ni táctico,

tampoco operativo siendo una administración con un nivel muy bajo.

- En definitiva, se comprueba que los supuestos teóricos planteados durante el desarrollo de la investigación son verdaderos puesto que la gestión administrativa es un factor clave en el proceso de producción de Panadería Mery Lanuza. A pesar que en esta no se lleva a cabo del todo el proceso administrativo 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.

## **BIBLIOGRAFIA**

[1] Bronzino, E. (09 de 11 de 2016). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 29 de 03 de 2017, de

[www.gestiopolis.com/definicion-gestion-empresas-familiares/](http://www.gestiopolis.com/definicion-gestion-empresas-familiares/)

[2] Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Administracion*. Mexico: Mc Graw Hill.

[3] 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/>

[4] Cruz Chimal, J. (18 de julio de 2013). *gestiopolis.com*. Recuperado el 01 de mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

[5] Guillen Pérez, 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/>

[5] 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>

[6] 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>

[7] 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/>

[8] 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/>

[9] García, E. (16 de febrero de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de

<https://www.gestiopolis.com/organizacion-planificacion-produccion/>