



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA
MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA
PANADERÍA Y PASTERERÍA FAGGIONI.**

**TUTOR:
MG. ROBERTO ROSENDO FLORES MONCAYO**

**AUTOR:
JUAN CRISTÓBAL MENDOZA LINDAO**

GUAYAQUIL

2019

**REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA****FICHA DE REGISTRO DE TESIS****TÍTULO Y SUBTÍTULO:**

Manual de procesos administrativos para Panadería y Pastelería Faggioni.

AUTOR/ES:

Mendoza Lindao Juan Cristóbal.

REVISORES O TUTORES:

Mg. Flores Moncayo Roberto Rosendo

INSTITUCIÓN:

**Universidad Laica Vicente
Rocafuerte de Guayaquil**

Grado obtenido:

Ingeniero Comercial

FACULTAD:

Administración

CARRERA:

Ingeniería Comercial

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2019

N. DE PAGS:

100

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración.**PALABRAS CLAVE:**

Administración, competitividad, compromiso, manual de procesos

RESUMEN:

El presente proyecto tiene como objetivo el diseño de un manual de procesos administrativos para Panadería y Pastelería Faggioni ya que en la mayoría de los negocios familiares se evidencian diferentes falencias como: la falta de implementación de herramientas gerenciales, falta de direccionamiento estratégico que les permita planificar, coordinar, dirigir y controlar situaciones y actividades en sus labores diarias.

N. DE REGISTRO (en base de datos):**N. DE CLASIFICACIÓN:****DIRECCIÓN URL (tesis en la web):****ADJUNTO PDF:**

SI

NO

CONTACTO CON AUTOR/ES:

Mendoza Lindao Juan Cristóbal

Teléfono:

0996636142

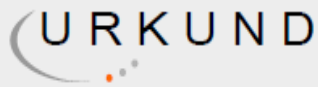
E-mail:

juanmen_1020@hotmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

PhD. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO
Teléfono: 2596500 ext. 201 DECANATO
E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec
MAE Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA
Teléfono: 2596500 ext. 203
E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec

CERTIFICADO DE SIMILITUDES



Urkund Analysis Result


Analysed Document: TESIS JUAN al 21 de diciembre.docx (D46521835)
Submitted: 1/8/2019 12:29:00 AM
Submitted By: rfloresm@ulvr.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16493>

Instances where selected sources appear:

1

Firma: 

MG. ROBERTO FLORES MONCAYO

C.I. # 0909938698

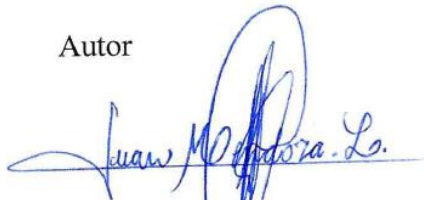
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El, estudiante/egresado **JUAN CRISTÓBAL MENDOZA LINDAO**, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente al suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar **MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA PANADERÍA Y PASTELERÍA FAGGIONI**.

Autor

A handwritten signature in blue ink, reading "Juan Cristóbal Mendoza Lindao", written over a horizontal line.

JUAN CRISTÓBAL MENDOZA LINDAO

C.I. 0921628236

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación **MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA PANADERÍA Y PASTELERÍA FAGGIONI**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA PANADERÍA Y PASTELERÍA FAGGIONI**, presentado por el estudiante **JUAN CRISTÓBLA MENDOZA LINDAO**, como requisito previo, para optar al Título de **INGENIERO COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación



MG. ROBERTO FLORES MONCAYO

C.I. 0909938698

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien me dio fe, fortaleza, salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mis padres, en especial a mi madre, no solo por haberme inculcado siempre buenos principios y valores desde muy pequeño, sino por todo el amor que me ha demostrado y su apoyo moral que día a día hizo para que pueda culminar esta meta.

A los docentes de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil que me impartieron sus conocimientos a lo largo de la carrera universitaria.

A mi tutor de tesis el Mg. Roberto Flores por ser un guía y brindarme sus conocimientos, con la debida paciencia y comprensión durante el tiempo que duró el proyecto de titulación.

Y de manera muy especial al Mg. José Alonso Delgado Salas quien fue un pilar fundamental para que yo retomara mis estudios brindándome sus consejos y su apoyo incondicional siempre en todos los ámbitos de la vida.

Juan Cristóbal Mendoza Lindao.

DEDICATORIA

A mis progenitores, en especial a mi padre, ya que no pudo verme culminar esta meta puesto que partió ante el llamado de Dios; pero, sé que desde donde se encuentre estará muy orgulloso de mí.

Juan Cristóbal Mendoza Lindao

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	II
CERTIFICADO DE SIMILITUDES	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	IV
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA.....	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 TEMA.	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	2
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	3
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.5.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.	4
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.	4
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.7.1 DELIMITACIÓN ESPACIO Y TIEMPO	5
1.8 IDEA A DEFENDER	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES	6
2.1.1 ESTADO DEL ARTE.....	6
2.1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	7
2.2 BASES TEÓRICAS	8
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	32
2.4. MARCO LEGAL.....	36

CAPÍTULO III	37
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.4 POBLACIÓN	38
3.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	39
3.6 RESULTADO DE ENTREVISTA.....	45
3.7. FICHA DE OBSERVACIÓN	49
3.8 ANÁLISIS FODA	53
3.9 CONCLUSIONES PARCIALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
CAPÍTULO IV	56
PROPUESTA DE NEGOCIO.....	56
MANUAL DE PROCESOS PANADERÍA FAGGIONI.....	57
4.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL	58
Misión.	58
Visión.....	58
Valores Corporativos.....	58
4.2. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS	59
4.3 ESTRATEGIAS PROPUESTAS	60
4.4. METAS Y REGLAS PROPUESTAS	61
Metas propuestas	61
Reglas propuestas	61
4.5. LOGÍSTICA DE ENTRADA - Proceso De Recepción De Materias Primas	62
4.6. PRODUCCIÓN - Proceso De Producción.....	63
4.7. LOGÍSTICA DE SALIDA - Almacenamiento Y Distribución	64
4.8. MARKETING Y VENTAS – Promociones	65
4.9. MARKETING Y VENTAS – Promociones	66
4.10. INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA – Finanzas Y Contabilidad....	67
4.11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS – Organigrama y actividades del puesto.....	68
ACTIVIDADES DEL PUESTO	69
4.12. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS – Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	72
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA	75

ANEXOS	78
ANEXO 2.- CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA ..	79
ANEXO 3.- FICHA DE OBSERVACIÓN	80
ANEXO 4.- UBICACIÓN DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA FAGGIONI	82
ANEXO 5.- FACHADA DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA FAGGIONI .	83
ANEXO 6.- GERENTE PROPIETARIO DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA FAGGIONI ENTREVISTADO.	84
ANEXO 7.- CAJERA Y PERSONAL DE PRODUCCIÓN DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA FAGGIONI.....	85
ANEXO 8.- INSTALACIONES DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA FAGGIONI	86

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Foda.....	9
Tabla 2. Diagrama de Flujos	35
Tabla 3. Empleados	38
Tabla 4. Autoridad y responsabilidad.....	39
Tabla 5. Reporte de actividades.	40
Tabla 6. Estudio sobre perfil	41
Tabla 7. Funciones.....	42
Tabla 8. Oportunidades de crecimiento	43
Tabla 9. Implementación y socialización de un Manual de Procesos Administrativos.	44
Tabla 10. Ficha de Observación.	49

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Niveles jerárquicos	29
Figura 2. Niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo	39
Figura 3. ¿Sabe a quién debe reportar las actividades que realiza?	40
Figura 4. ¿La empresa ha realizado algún estudio sobre su perfil?.....	41
Figura 5. Entrega de funciones por escrito	42
Figura 6. Oportunidades de Crecimiento	43
Figura 7. ¿Está de acuerdo con la implementación de un manual de funciones? .	44
Figura 8. Foda	53
Figura 9. Proceso De Recepción De Materias Primas	62
Figura 10. Proceso De Producción	63
Figura 11. Almacenamiento Y Distribución	64
Figura 12. Promociones	65
Figura 13. Promociones	66
Figura 14. Finanzas Y Contabilidad	67
Figura 15. Organigrama.....	68
Figura 16. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	72

RESUMEN

En la mayoría de los negocios familiares se evidencian ciertas falencias como: la falta de implementación de herramientas gerenciales ya que no cuentan con un direccionamiento estratégico que les permita planificar, coordinar, dirigir y controlar las diferentes situaciones y actividades en sus labores diarias. Esto desemboca en un retroceso en el reconocimiento y posicionamiento adquirido hasta la actualidad en el mercado competitivo. Ante esta situación como parte del enfoque de investigación se estableció un diseño mixto (cualitativo y cuantitativo) que permitió realizar una serie de encuestas a los colaboradores de la empresa, y entrevistas a expertos del tema. Además, se diseñó el estudio de campo donde se dio a conocer la situación por la que atraviesa la organización; estableciendo así los rasgos más sobresalientes en el ámbito administrativo de la empresa ya que no solo se debe brindar una excelente atención a los clientes y ofrecer productos artesanales de alta calidad, sino también se debe utilizar y aprovechar los recursos y tecnologías de punta. Por lo expuesto, se diseñó un manual de procedimientos administrativos que permita generar control y un correcto desenvolvimiento de actividades; generando resultados favorables para la empresa y permita incrementar su nivel de competitividad en el mercado.

Palabras claves: administración, competitividad, compromiso, manual de procesos

ABSTRACT

In most family businesses, there are certain shortcomings such as: the lack of implementation of management tools because they do not have a strategic direction that allows them to plan, coordinate, direct and control the different situations and activities in their daily tasks. This leads to a decline in the recognition and positioning acquired to date in the competitive market. In view of this situation, as part of the research approach, a mixed design (qualitative and quantitative) was established, which allowed conducting a series of surveys of the company's collaborators, and interviews with experts on the subject. In addition, the field study was designed where the situation through which the organization crosses was made known; thus establishing the most outstanding features in the administrative field of the company since not only should it provide excellent customer service and offer high quality handcrafted products, but also should use and take advantage of the latest resources and technologies. Therefore, a manual of administrative procedures designed to generate control and a correct development of activities was designed; generating favorable results for the company and allowing to increase its level of competitiveness in the market.

Keywords: administration, competitiveness, commitment, process manual.

INTRODUCCIÓN

La Panadería y Pastelería Faggioni, inició sus actividades hace casi 60 años, se encuentra, ubicada en la ciudadela URDESA, de la ciudad de Guayaquil. Desde su apertura a la fecha, es una empresa dedicada a la venta de pan y pasteles, y se ha mantenido en el mercado como uno de las panaderías más frecuentados por los clientes de la ciudad de Guayaquil.

Según el análisis realizado en el presente proyecto de investigación, se identificó que Panadería Faggioni posee una débil estructura organizacional que les impide obtener óptimos resultados, lo cual genera desorden en el desenvolvimiento de los procesos operativos y financieros, además de la falta de conocimiento del correcto desempeño de funciones y procedimientos de parte de sus empleados.

Este proyecto se enmarca en la necesidad de Panadería Faggioni, de crear una estructura organizacional adecuada que permita implementar y mejorar procesos administrativos, financieros, contables y operativos en función de cada cargo, acompañado de normativas que implanten control interno, el propósito de este proyecto es cambiar la mentalidad de cada empleado dentro de sus puestos de trabajo eliminando la forma empírica de trabajar que se venía realizando de la misma manera desde hace décadas y adoptando nuevos procesos que permitan controlar, organizar y reestructurar cada área de trabajo, mejorar eficiencia y eficacia en todos los procesos.

Por tales razones se desarrolla el presente proyecto de investigación, en el cual se diseña un manual de procesos que permita crear control y un correcto desenvolvimiento de actividades, generando resultados favorables para la empresa.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA.

Manual de procesos administrativos para Panadería y Pastelería Faggioni.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Este Manual de Procesos se origina por la necesidad, la carencia de conocimientos y la importancia que tienen los procesos organizacionales y administrativos con los de que deben contar las empresas y por las cuales debe regirse para poder lograr sus objetivos. En la práctica laborando durante algunos años para la Panadería y Pastelería Faggioni, se han evidenciado ciertas falencias como la falta de implementación de herramientas gerenciales, ya que no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita a la empresa planificar, coordinar, dirigir y controlar las diferentes situaciones y actividades en sus actividades diarias, lo que desemboca en un retroceso en el reconocimiento y posicionamiento adquirido hasta la actualidad en el mercado competitivo.

Entre los trabajadores existe un total desinterés sobre el fin que tiene la empresa, ya que realizan sus actividades tan solo con el afán de recibir su remuneración a fin de mes, las actividades y funciones entre los panaderos no están bien definidas por lo que entre panaderos y oficiales al momento de realizar su producción se disputan entre quien a va elaborar la masa y quien va a hornear, el señor que está encargado del inventario de los productos de la panadería también tiene que recibir la mercadería que viene de los proveedores de la materia prima, además en ciertas ocasiones desempeña las actividades de un distribuidor, el administrador también despacha los carros distribuidores del producto, además de recibir la materia prima de manera semanal, elabora los reportes mensuales para la declaración de los pagos del SRI.

Es notable que el personal que labora dentro de la empresa ejecuta sus actividades sin un orden específico, y no sólo eso, la falta de orientación provoca que diversas acciones sean realizadas por personal que no posee capacitación o no está acorde. Es por ello que se presume que la empresa carece de una misión y visión constituida y socializada con sus trabajadores, lo que desencadena la falta de compromiso e involucramiento por parte de los mismos, al desconocer los objetivos de la empresa

fijados a mediano y largo plazo, base primordial de una organización ya con estos se determina lo que la empresa se encuentra realizando y que aspiraciones posee, es por ello que toda empresa debe contemplarlos desde que tiene la idea de echar en pie su negocio sea cual fuere su actividad comercial, además de brindar una excelente atención a los clientes y ofrecer productos de buena calidad.

Al detectar todas estas carencias en los procesos administrativos y al no contar con una estructura organizacional debidamente establecida, lamentablemente la empresa se ha quedado estancada y no ha podido estar al nivel de otras empresas panificadoras que son líderes en el mercado. Las ventas y el posicionamiento de la marca, a pesar de todos los años dentro del mercado de la panificación por lo menos se mantiene en este aspecto, pero en pequeños lapsos sobre todo en temporada vacacional de los estudiantes, también se vienen en declive.

Ante esta situación este proyecto de investigación se concentra en la necesidad que tiene la empresa de crecer y posicionarse en el sector panificador, ya que como es un negocio familiar los procesos administrativos y la fabricación del producto se viene dando de una manera empírica, por lo tanto, no se tienen los conocimientos de los sistemas y procesos organizacionales que ayudan a la estandarización de los negocios, ya que no solo se debe brindar una excelente atención a los clientes y ofrecer productos artesanales de alta calidad, sino que también se debe utilizar y aprovechar de la mejor manera los conocimientos administrativos, los recursos y tecnologías de punta con las que se puede contar en la actualidad para que la empresa pueda incrementar su nivel de competitividad en el mercado.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿De qué manera este manual puede mejorar los procesos administrativos de la Panadería y Pastelería Faggioni?

1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- ¿Cómo diagnosticar la situación actual de la empresa?
- ¿Qué estrategias se deberían aplicar en los procesos internos y externos de la organización?
- ¿Cuál debe ser la estructura organizacional de la empresa?
- ¿Cómo deben estar diseñados los procesos administrativos?

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Elaborar un manual de procesos administrativos para la Panadería y Pastelería Faggioni.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Elaborar un diagnóstico interno y externo de la empresa.

Determinar estrategias adecuadas para la elaboración de los procesos mediante el uso de matrices estratégicas de negocios.

Diseñar los procesos administrativos adecuados para la Panadería y Pastelería Faggioni.

Elaborar un organigrama mediante el análisis de los cargos que existen en la empresa.

1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La elaboración de este manual de procesos, ayudará al funcionamiento administrativo y organizacional adecuado para que la empresa sea más competitiva y a su vez va a contribuir con el desarrollo personal y profesional de todas las personas que laboran en esta entidad; estos resultados se evidenciarán con el cumplimiento óptimo de los objetivos que se fije la institución ya que este estudio determinará cuáles son sus oportunidades y amenazas dentro de un entorno competitivo, al igual que sus debilidades y fortalezas que existen dentro de la empresa para poder lograr el posicionamiento y el éxito que toda organización desea llegar a alcanzar en corto o mediano plazo.

Además, este proyecto de investigación aportará a los altos mandos dentro de la estructura organizacional a tener una visión más clara para que puedan tomar las decisiones correctas y tener la capacidad de elaborar un plan estratégico que le permitirá alcanzar los objetivos que debe cumplir y a los que esta direccionado su misión y su visión.

Tener una estructura organizacional es otro punto fundamental para la empresa, ya que este servirá para identificar las responsabilidades, las competencias y el rol que va a desempeñar cada trabajador dentro de ésta, con la finalidad de tener un mejor manejo de la comunicación entre el gerente y los empleados factor principal con el cual

podemos saber cuáles son sus necesidades o sugerencias del ambiente laboral en general; de esta forma sus competencias serán cumplidas de una manera más eficiente y eficaz ya que sólo así no habrá duplicidad de tareas que puedan entorpecer el proceso asignado a un trabajador .

1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 DELIMITACIÓN ESPACIO Y TIEMPO.

El diseño de este manual de procesos administrativos se realizará para la empresa: Panadería y Pastelería Faggioni. En la ciudad de Guayaquil, ubicada en la Av. Víctor Emilio Estrada # 422 entre Dátiles y Las Lomas, dentro del Gran Centro Comercial Urdesa, planta baja. El tiempo que tomará para realizar este proyecto será de 6 meses máximo, en el año 2018.

1.8 IDEA A DEFENDER

La elaboración de un manual de procesos administrativos para la Panadería y Pastelería Faggioni aportará al mejoramiento del sistema administrativo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 ESTADO DEL ARTE.

En su investigación Morales (2016) planteó como objetivo general el diseño de un manual de procesos administrativos en una empresa para mejorar el desempeño organizacional, para esto se realizó el diagnóstico situacional. Se reestructuró el organigrama de esta, además se diseñaron los procesos claves que corresponden a la administración para un mejor funcionamiento, de tal forma que quede registrado con claridad los intervinientes en el proceso, las líneas de aprobación y de operación, también se establecieron los criterios de control de los procesos administrativos, para que estos se reflejen en un mejoramiento de la calidad de los servicios.

En el proyecto de investigación de Tomala (2017) se determina “los factores que proporcionan el éxito de las empresas familiares y su perdurabilidad” (pág. 12). En lo concerniente al planteamiento del problema se menciona que según datos estadísticos la mayoría de empresas familiares fracasan, “el 10% de estos fracasos corresponde a la falta de capacidad del sucesor, el 20% a motivos de negocio, el 10% a falta de capital, el 60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares” (pág. 13), siendo lo usual que desaparezcan en la tercera generación , se presenta esta problemática también por la falta de un plan estratégico ya que este tipo de empresas familiares asumen su éxito logrado debido a la tradición, pero en la actualidad toda empresa debe tener sus objetivos fijados, su misión y su visión direccionadas a ser líderes en el mercado, cada día aumenta la competencia, se inventan nuevas tecnologías, se crean nuevos procesos de producción.

En el libro de Martinez & Milla (2012) se hace la siguiente pregunta: “¿Cuál es la clave del éxito o del fracaso de las organizaciones empresariales?” (pág. 62) , la respuesta es que toda organización debe tener definido un rumbo específico y planificado, las que no lo hacen fracasan. La mencionada obra señala “el proceso de reflexión estratégica de la empresa, a través de la metodología para diseñar un plan estratégico que permita definir una estrategia que sea adecuada para nuestra estructura,

nuestro entorno, nuestra historia empresarial, nuestras posibilidades de cambio, etc” (pág. 75).

Sainz de Vicuña (2017) señala como necesario “separar las diferentes etapas de un plan estratégico, exponiendo tanto su contenido como las diversas herramientas disponibles para su elaboración, e ilustrando con varios casos de empresas privadas y públicas el resultado de la utilización práctica de las mismas” (pág. 22). Recalca que los procesos administrativos son puntos cruciales para el éxito de las empresas, debido a que estos son los que llevan a desarrollar actividades dentro de la empresa teniendo claros los objetivos fijados, cumplir con la misión que se va a desempeñar en esta, para así alcanzar el éxito organizacional y profesional.

2.1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

En el sector de norte, exactamente en la avenida Víctor Emilio Estrada y calle Dátiles, en el lugar donde hace 56 años aproximadamente se construyó el primer centro comercial de Urdesa, nace una de las panaderías más antiguas del sector, Panadería y Pastelería Faggioni.

Desde hace 30 años aproximadamente, este local ha tenido tres dueños, pero siempre ha estado en el mismo lugar. Con el primer dueño se llamaba Rico Pan; con el segundo, Figgallo; y por último el tercer y actual dueño, Julio Faggioni, con el nombre de panadería y pastelería Faggioni.

La familia Faggioni se interesó por el negocio del pan ya que en ese entonces no había mucha competencia en el mercado y además contaban con una pequeña empresa en el centro, en la que se encargaban de la producción de pan enfundado especialmente pan para sánduches y molde familiar, para luego distribuirlo en varias provincias.

Es así como tuvieron la iniciativa de poner un punto de venta de su propia producción de pan y así empezaron con un pequeño horno de lata. Gran parte de los miembros de la familia Faggioni, tiene negocios vinculados al pan, para eso cuentan con un grupo de trabajo que labora en dos horarios, en la mañana de 07:00 a 16:00, y en la noche de 21:00 a 06:00. A las 16:00 sale el pan de la tarde y a las 06:00 el de la mañana. La atención es de 07:00 a 21:00, de lunes a domingo.

La especialidad de panadería y pastelería Faggioni en sus inicios fue el pan de dulce y el clásico enrollado, ambos son los productos estrella actualmente, y de ahí se

incorporaron nuevas opciones, como pan mixto, cachitos, pan con crema, pan de canela, entre otros. También venden dulces caseros como cakes, suspiros, lenguas de gato, orejitas, palillos de dulce, galletería, todos elaboradas por ellos mismos. La venta diaria de pan llega a los mil panes aproximadamente.

En la actualidad, las grandes empresas panificadoras ecuatorianas y los locales de venta de panes extranjeras, son una de las causas por las que la marca haya quedado dentro de los rezagados y no pueda seguir creciendo, además que no existe una estructura administrativa establecida para poder determinar objetivos y metas claras de la Panadería y Pastelería Faggioni.

2.2 BASES TEÓRICAS

El conjunto de conceptos y herramientas que giran en torno a la planeación estratégica, surgió a principios de la década de los años sesenta y se entiende que es “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad” (Serna Gomez, 2003, pág. 414).

Es de mucha importancia llevar una Planeación estratégica ya que su objetivo radica en guiar a cualquier tipo de empresa desde su creación, a definir su misión, su visión, sus principios, sus objetivos y estrategias para alcanzar los fines propuestos; este tipo de estudio nos permite identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno; internamente las fortalezas y debilidades de la organización. Con esta información de la empresa podemos definir las estrategias aprovechando sus fortalezas, mostrando sus debilidades, aprovechando oportunidades y anticipándonos a las posibles amenazas. Nos ayudará a tener un panorama más claro de la situación actual de la empresa con el fin de tomar las decisiones más acertadas para lograr los objetivos fijados por la organización.

Misión. La misión de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares. Es en sí, una declaración de la razón de ser. Para contestar la pregunta sobre cuál es el negocio, un enunciado claro de la misión resulta esencial. La misión implica, por lo tanto, el identificar las necesidades existentes en la sociedad y prever su posible

evolución (de las necesidades). De que se identifiquen y anticipen las necesidades depende la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético. (Vidad Arizabaleta, 2004, pág. 154).

Basado en estos conceptos se puede definir a la misión como: el propósito o la razón de ser de la empresa, teniendo sentido si actúa como una fuerza unificadora que oriente las decisiones estratégicas y permita lograr los objetivos a mediano o largo plazo.

La misión de una organización siempre está en relación con el entorno y de este se deben extraer los objetivos y metas estratégicas, teniendo en cuenta el medio ambiente sus presiones y los recursos disponibles.

La visión. Es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios. También es una proyección más apreciada a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones. (Rodríguez Valencia, 2016).

FODA. El análisis bajo una matriz FODA permite el análisis interno y externo de una empresa poniendo en conocimiento sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Tabla 1. Foda

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018).

Fuente: (Chiavenato, Teoría, Proceso y Práctica, 2012).

Fortalezas.- Capacidades desarrolladas por la empresa que agregan un recurso adicional a la competencia.

Oportunidades.- Factores esporádicos que benefician a la empresa en caso de afrontarlos positivamente, desarrollarlos y aplicarlos con el fin de obtener una ventaja frente a los competidores.

Debilidades.- Limitantes de la compañía que ubican en desventaja frente a su competencia, habilidades carentes, sin desarrollar, aspectos negativos de la empresa.

Amenazas.- Factores externos que la empresa no puede controlar que ponen en riesgo las operaciones y la marcha actual de la compañía.

Cadena de valores. Una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, “Ventaja Competitiva “.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la **cadena de valor**.

Actividades Primarias: Las actividades primarias en **la cadena de valor** son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.

Actividades de Apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa (Porter, 1985).

Se debe resaltar además los objetivos, ya que son los resultados que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. (Serna Gomez, 2003). Los objetivos fueron diseñados para la empresa con el fin de lograr el cumplimiento y eficacia en el servicio al cliente.

La encuesta es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva

a cabo en el contexto de la vida cotidiana utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

La entrevista es un diálogo entre el entrevistador y la persona que proporciona información. El investigador plantea preguntas en forma oral a un sujeto y anota la información obtenida. “la entrevista puede ser: individual, grupal, estructurada o no estructurada “. Puede tener pocas o muchas preguntas. La entrevista puede ser estructurada cuando previa mente se ha determinado de manera sistemática y organizada el orden de las preguntas o no estructurada cuando a través del diálogo el encuestador obtiene la información. (Méndez A, 2001).

La planeación estratégica en combinación de todos estos medios de diagnóstico, constituye en una estrategia eficiente en el entorno externo de las empresas definiendo sus objetivos y acciones en el tiempo fijado para implementar modelos de comunicación eficaces que faciliten la toma de decisiones adecuadas.

Clases de manuales. En el área administrativa-operativa, existen diversos manuales aplicados a todas las materias relacionadas con las empresas. (Chiavenato, 2012, págs. 25;179-180).

Para efectos del presente estudio, será necesario considerar una breve explicación de los manuales por su contenido, y específicamente, los denominados procedimientos y políticas.

Los manuales de procedimientos proporcionan instrucciones para la operación diaria de una empresa siendo esenciales para garantizar la consistencia y la calidad de los productos y servicios. Todas las pequeñas empresas o grandes corporaciones deben tener un manual de procedimientos para los miembros del personal como parte de la descripción escrita del trabajo. Los manuales de procedimientos también proporcionan una respuesta por escrito para contingencias o soluciones de problemas comunes. Esto asegura que los problemas usuales tengan la misma respuesta en toda ocasión. . (Chiavenato, 2012, pág. 25).

Los manuales de procedimientos aseguran que, en caso de que se contrate a un nuevo miembro del personal, el desempeño laboral sea exactamente el mismo al de la persona

que anteriormente ocupaba el cargo. Cuando los miembros del personal estén ausentes debido a una enfermedad o vacaciones, el empleado que asuma el cargo podrá desempeñarse de acuerdo con la política de la empresa utilizando el manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos proporcionan una referencia rápida cuando hay una pregunta o un problema. El desarrollo de un manual de procedimientos para cada puesto del personal, producto o servicio proporciona la consistencia necesaria y reemplaza el boca a boca, que no siempre es confiable. Las revisiones del manual de procedimientos generalmente se realizan cada vez que se introduce una nueva posición, producto o servicio en la organización. Cada manual de procedimientos incluye una tabla de contenido, un glosario de términos y copias de los formularios utilizados en el desempeño de una tarea.

Se puede llamar manual de políticas como aquel documento que señala las intenciones o directrices (acciones) de manera general que los directivos disponen y que deben ser cumplidas por toda la organización (Muñoz, 2010, pág. 43).

- Un manual de políticas pretende conseguir los siguientes objetivos generales:
- Presentar una visión de conjunto de la empresa.
- Definir directrices de cada área.
- Soluciones a los procesos ambiguos o no muy claros.
- Herramienta de orientación empresarial/institucional.
- Delegación de funciones, responsabilidades y atribuciones a los mandos altos y medios.
- Medidor administrativo de los procesos internos mediante constantes revisiones.

Este tipo de manuales, radica en que cuentan con varios recursos con el carácter de técnico, que sirven a la orientación de todo el personal, ayudando a la interpretación de las políticas y procedimientos institucionales, proporcionando soluciones rápidas a los malos entendimientos y demostrando la participación de colaborar dentro de los objetivos empresariales (Robbins, 2011).

El propósito de su Manual de Políticas es documentar los principios y políticas que rigen las prácticas de una Compañía. Cuando se aplican sistemáticamente en todas las empresas, estos principios y políticas aseguran que los diversos informes y registros

emitidos reflejen con precisión los resultados operativos. Todos los cambios a las políticas deben revisarse para garantizar que no haya conflictos con las políticas establecidas en el manual.

En la obra “los manuales administrativos” Torres y Herrera (2012). Dice que el manual de administrativo es la documentación mediante la cual una organización proporciona orientación para que los miembros y empleados realicen sus funciones de manera correcta y razonablemente eficiente. Documenta los procedimientos estándar aprobados para realizar operaciones de manera segura para producir bienes y brindar servicios. El cumplimiento del manual administrativo generalmente se considerará como una actividad aprobada por las personas legalmente responsables de la organización.

El manual administrativo está destinado a recordarles a los empleados cómo hacer su trabajo. El manual es un libro o una carpeta de documentos impresos que contienen los procedimientos operativos estándar, una descripción de la jerarquía organizativa, detalles de contacto del personal clave y procedimientos de emergencia. No sustituye la capacitación, pero debe ser suficiente para permitir que una persona capacitada y competente se adapte a los procedimientos específicos de la organización.

El manual administrativo ayuda a los miembros de la organización a realizar sus tareas de manera confiable y eficiente con resultados consistentes. Un buen manual reducirá el error humano e informará a todos lo que deben hacer, de quiénes son responsables y de quién son responsables. Es una base de conocimiento para la organización y debe estar disponible para referencia cuando sea necesario. Es un documento que debe revisarse y actualizarse periódicamente siempre que sea apropiado para garantizar que permanezca actualizado.

Características de los manuales administrativos. Los manuales administrativos son documentos formales. Cada versión es un documento al cual no se le podrían hacer modificaciones sin estas haber sido aprobadas previamente y su función consiste en establecer fehacientemente información confiable a sus usuarios. Puesto que son documentos abalados por la institución que los requiere, implantan situaciones de carácter relativamente permanente, lo anteriormente expuesto no impide que sean objeto de actualización.

Aunque tradicionalmente los manuales administrativos han contado con una edición física hecha en papel, se va volviendo usual que se utilizan formatos digitales para su difusión, no siendo inusual que en las versiones multimedia de los mismos se incluyan videos o medios audiovisuales con el objetivo de facilitar su comprensión y contribuir a la difusión de los mismos.

La información utilizada en los manuales debe ser relevante para los usuarios de los mismos y abordar temas específicos. Los usuarios pueden ser tanto internos como externos, es decir que pueden encontrarse dentro de la organización formando parte de la misma o podrían no pertenecer a ella, tal es el caso de los clientes, proveedores o cualquier persona interesada en hacer uso del manual, por tener algún tipo de vinculación con la organización responsable del mismo.

No resulta extraño de que los manuales ll mismo tiempo que brindan información, también faciliten instrucciones que sirvan como guía para el modo de actuar de sus usuarios. La reglamentación y demás información brindada por el manual debe ser presentada en forma ordenada y sistematizada ya que uno de los propósitos de elaborar un manual es facilitar información requerida sobre algún tema en específico, razones por la cual debe de ser claro y conciso.

Se ubica al usuario del manual con el propósito de procurar que este haga su trabajo, si fuera de que el manual este dirigido a los miembros de una organización; o con la finalidad de brindar información requerida por proveedores, clientes u otras personas que sin formar parte de la empresa requieran esta información sobre la misma.

Contenido de los Manuales Administrativos. Por lo general los manuales administrativos poseen, a más de una carátula, los apartados que se detallan a continuación (Rodriguez Valencia, 2016):

Índice o tabla de contenido. La tabla de contenido es un compendio del contenido del manual, la cual sirve como referencia para ubicar las paginas en que se encuentra la información requerida, si el manual resultara muy extenso, es recomendable ubicar también una tabla de contenido al inicio de cada capítulo.

Introducción o Antecedentes. La introducción es un pequeño resumen que describe los propósitos del manual, además de su utilidad e importancia que se elabora

con la finalidad de que los usuarios se familiaricen con el mismo.

Glosario. El glosario constituye una recopilación de las siglas y abreviaturas utilizadas en el manual, además especifica el significado de términos que en la lengua común pudieran tener otro sentido.

Cuerpo principal. Este segmento del manual girará en torno a la temática a tratarse dentro del mismo.

Anexos. En los anexos se incluyen documentos que complicarían la lectura del cuerpo principal, tal es el caso de tablas demasiado largas o cálculos estadísticos.

Proceso para el Desarrollo de un Manual Administrativo. Desarrollar un manual administrativo forma parte de un proceso que generalmente inician las instituciones con el propósito de implementar una serie de cambios con la finalidad de incrementar la eficacia y eficiencia de las mismas y mejorar su productividad y desempeño a la hora de brindar sus servicios. Por lo tanto no resulta lógico realizar un manual en algún aspecto en el cual la institución estuviese resuelta a implementar cambios en un futuro próximo.

Por otra parte debe de existir la voluntad de optimizar y perfeccionar los comportamientos o situaciones que se quieran cambiar para bien o mejorar, en base a todo lo expuesto la creación de un manual administrativo implica por lo general las siguientes etapas:

Preparación del Trabajo. Los preparativos previos para la realización de un manual administrativo comienzan por asignar a la o las personas responsables por la creación de dicho manual y elegir quienes tendrán la autoridad para implementarlo, capacitándolos para que tengan la capacidad de difundirlo y explicar los beneficios que se procura alcanzar. Lo mejor es designar esa responsabilidad a un equipo de trabajo donde los integrantes se dividan las funciones y las responsabilidades.

Planificación del Trabajo. Una vez que ha existido un acuerdo sobre los propósitos del manual, así como quienes serán sus beneficiarios y sus requerimientos se debe empezar a coordinar las actividades que se realizarán para la creación del mismo, basándose en el propósito que motivó la creación de este, se plasma una

primera lista de contenidos elaborados con coherencia, construyendo una primera estructura con un compendio tentativo y así establecer la información que tenga mayores posibilidades de utilizarse en su elaboración . Una vez realizado esto ya se podrá trazar cronogramas o diagramas de Gantt donde se fijaran fechas para desarrollar el manual, además se podrán designar personas responsables de su elaboración y ejecución (Chiavenato, 2012).

Elaboración. La elaboración del manual es un periodo que abarca desde la búsqueda de la información necesaria para la elaboración del documento hasta llegar a las preparatorias de la edición de mismo, hasta de empezar esta fase es necesario que las personas del equipo a las cuales se les ha designado verifiquen que obtuvieron la información que se necesitaba para la elaboración del manual para así pasar a la fase de edición donde se corregirán cualquier clase de errores que se hubieran pasado por alto (Pintos, 2009).

Revisión. Cuando se hubiese procedido a la fase de edición, el manual deberá pasarse por un proceso de verificación de datos e información con la finalidad de cerciorarse de que no exista ningún error o se hubiese omitido algún contenido.

Aprobación. Cuando se hubiese verificado la revisión del manual se pasara a la etapa de aprobación para que este pase al estatus de norma interna de la institución, cuando el manual ha pasado a ser formalmente aprobado por la institución pasando a ser una normativa de cumplimiento obligatorio para todos los integrantes de la misma creándose de esta manera un compromiso (Pintos, 2009).

Producción. Cuando se hubiera terminado la fase de la revisión y ya se cuenta con la aprobación del documento creado se parará a editar los manuales, así como a proceder a la creación de una versión digital de los mismos (Chiavenato, 2007).

Distribución y Difusión. No está demás señalar que solamente cuando los manuales se hubiesen distribuidos entre los interesados o se hubiera hecho una versión digital del mismo a todos los integrantes de la organización podrá entonces decirse que este se encuentra en estado operativo, para esto es necesario que previamente se hubieran establecido la lista de destinatarios.

Utilidad de los Manuales Administrativos. La preparación de un manual administrativo siempre dependerá de la información y requerimientos que tenga cada institución, así como de las necesidades de la misma a la hora de determinar los clases de manuales con que se desea contar, cuando estos son desarrollados correctamente podrían llegar a comprender los aspectos de cualquier lugar de la institución, limitándose su alcance solamente por las exigencias de la administración.

Redacción del Manual Administrativo. El propósito del manual es traspasar información, motivo por el cual la redacción del mismo deberá ser sumamente cuidadosa y precisa, evitando el uso de expresiones poco claras que podrían interpretarse de diferentes maneras, estando este dirigido al lector o persona que se beneficiará con el uso de este documento.

Si el lector al cual está dirigido el manual es un técnico, un especialista en la materia, puede ser adecuado el uso de la jerga profesional. Pero si el lector no es técnico en la materia, debemos limitar el uso de los términos técnicos al mínimo, dando prioridad a la terminología coloquial.

El Manual debe contener toda la información pertinente a las diferentes áreas, sin omitir nada relevante ni agregar elementos que no sean importantes. Si se omiten aspectos valiosos, el manual se empobrece y ve limitada su utilidad, y si agregamos información que no es verdaderamente importante, perdemos precisión y se dificulta su lectura. Para determinar cuál información es relevante, se debe confrontar la información con el objetivo que persigue el Manual (Pintos, 2009).

Siendo el propósito del manual orientar al nuevo integrante que ingresa a la institución, resulta pertinente tomar en cuenta datos de la historia y antecedentes de esta, pero no sería conveniente colocarlos en un Manual de Procedimientos nuevo, por otra parte, el manual debe de ser sumamente claro y limitarse a lo mínimo, aconsejándose realizar su redacción de forma narrativa y realista, evitando subjetividades y tratando de ser lo más objetivo posible, de igual manera resulta apropiado introducir párrafos superfluos sin una aplicación concreta, debiéndose de incluir imágenes cuando sea necesario, ya que estas ayudan a comprender un documento, si estas son pertinentes (Pintos, 2009).

Si se utilizaran gráficos debe de procurarse que estos no sean complejos ni difíciles de interpretar, pues uno de los propósitos del documento es que sea fácilmente dilucidado, es por esto que las versiones digitales resultan mucho más prácticas ya que en ellas se permite incluir refuerzos audiovisuales como videos demostrativos los cuales hacen mucho más fácil la comprensión del manual y contribuyen a su mejor asimilación (Chiavenato, 2012).

En los medios digitales siempre es posible también recurrir a la ayuda en línea, pues con la inclusión de la demostración práctica resulta mucho más fácil para el usuario del asimilar la información requerida y si aun así le quedaran dudas podría recibir ayuda para poder interpretar la descripción de los procesos, contribuyéndose así a que el usuario realice con mayor eficacia su trabajo (Pintos, 2009).

La Planificación. La planificación es una forma de sintetizar la toma de decisiones donde se abordan los planes que en el futuro los directivos de una organización requieren para sus instituciones transformándose en el pilar de las metas a alcanzar , según Stoner ,esta es el tronco común del que provienen las decisiones primordiales, y del que crecen las ramas de la institución, la dirección y el control, otra comparación que este autor suele emplear es transformar a la planificación como una locomotora que impulsa el resto de vagones que representarían a las actividades de la institución (Steiner, 1998).

El citado autor considera a la planificación básicamente como el establecimiento de metas, las cuales deben volverse los objetivos a los que apunta la empresa y que deben concretarse, estas metas deben considerar un período de tiempo en el cual serán realizadas y por ende de nada serviría trazar metas inalcanzables pues al considerarse estas objetivos deben se claras y factibles de realizar, además de ser medibles y cuantificables (Steiner, 1998).

La administración es un proceso que comprende las siguientes etapas: La planificación, la organización, la dirección y el control. Si no existe una buena planificación el resto de las etapas no podrán concluirse según las metas trazadas, finalmente este autor considera que es imposible de controlar aquello que no se ha planificado y por ende, los resultados carecerán de profesionalismo (Steiner, 1998).

En cambio para (Robbins, 2011), la planificación radica en precisar las metas de la institución, estableciendo estrategias generales con el propósito de que estas sean alcanzadas y trazar planes detallados para integrar y coordinar el trabajo de la institución, encargándose de establecer que se debe hacer y cómo ha de hacerse para así alcanzar los resultados esperados y proponiendo además una secuencia de pasos que son claves a la hora de fijar las metas, los cuales se muestran a continuación:

1. Examinar la misión de la institución, lo cual resulta de vital importancia ya que las metas que se trazan por parte de la organización deben de coincidir en su totalidad con la misión de la empresa en cuestión, y todas las acciones que en ellas se ejecuten guarden relación con esas metas y con su misión (Robbins, 2011).

2. Calcular la disponibilidad de recursos, lo cual consiste en realizar una evaluación que analizará los recursos disponibles en la institución que posibiliten conseguir la meta esbozada, esto quiere decir que si la organización no cuenta con los medios necesarios para llevar a cabo las actividades que posibilitaran el logro de los objetivos no tiene sentido que se construyan metas que no se van a poder conseguir, en consecuencia la existencia de recursos institucionales no solo resultan primordiales para conseguir las metas sino también para el propio sostenimiento de la organización (Robbins, 2011).

3. Establecer las metas de manera individual o por equipo, esto debe permitir en consecuencia un alto nivel de correspondencia con la misión de la empresa y con las metas establecidas por otras áreas integrantes de la institución (Robbins, 2011).

4. Es aconsejable trazar las metas y comunicarlas a quienes tienen que saberlas, pues la divulgación y el conocimiento estas facilita que el trabajo en equipo se vuelva más fácil, además que esto fomenta el sentido de pertenencia para con la institución (Robbins, 2011).

5. Inspeccionar los resultados y reparar en que si se consiguieron las metas, ya que este paso resulta fundamental pues en él se evidencia la mejora continua de todo el proceso, pues examinar los resultados obtenidos permite determinar a qué se debieron las equivocaciones o fallos y así buscar las vías para suprimir las causas que propiciaron el hecho y trabajar sobre sus probables soluciones, buscando disminuir al mínimo el cometimiento de estos errores (Robbins, 2011).

En la opinión de la autora Sánchez Paz, la planificación marca sus inicios desde que el hombre se convirtió en un ser racional, pues en ese periodo los hombres para defenderse, alimentarse y vivir, debían planificar sus actividades y de una manera rudimentaria planeaban sus acciones sin saber a ciencia cierta que significaba esa palabra.

Según (Robbins, 2011) a lo largo de la historia de la humanidad y en correspondencia con el desarrollo de esta, ha ido desarrollándose el proceso de planeación y son muchos los autores que manifiestan que la planificación siempre ha sido un complemento en todas las acciones del hombre pues si se quiere realizar cualquier actividad se demanda de una previa planificación ya sea esta de manera formal o informal.

En las obras de Marx y Engels también se han analizado la temática de la planificación cuando en sus libros hacen referencia a la necesidad existente de que para sacar adelante una economía en cualquier país se debe contar con un plan, posteriormente los líderes soviéticos y poco después los chinos, implementaron sus famosos planes quinquenales basándose en estos principios marxistas, y aunque muchas veces a la planificación se la relaciona con la parte económica, su utilidad se extiende mucho más allá de esta.

Actualmente, la planificación es un factor determinante en el desarrollo de cualquier institución ya que ella nos da la guía en base a la cual se logran las metas de la organización siendo necesaria para cualquier proyecto pues sin ella tendría un futuro incierto cuando no se la ha realizado previamente, es común que en la academia se incluyan muchas carreras universitarias donde la planificación forme parte de los programas de las asignaturas, siendo estas son fundamentalmente las carreras vinculadas con la administración de empresas y las que se encuentran asociadas a las ciencias económicas.

Para muchos autores existe la coincidencia de pensar de que la planificación siempre ha de verse como el punto de partida en el proceso administrativo y tal es el caso de (Munch, 2010) quien opina que a través de la planeación se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan al máximo los riesgos y se garantizan condiciones de éxito.

Para la citada autora la planeación es un concepto al cual define como la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el estudio del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de perfeccionar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la institución con una mayor posibilidad de éxito.

Los autores de la presente investigación coinciden con esta definición, la planificación se lleva a cabo procurando la realización de los resultados esperados y optimando los recursos necesarios para llevar a la práctica un proyecto que permita reducir costos y gastos superfluos, es partiendo de la planificación que se conciben los planes, estos no son más que la planificación que de manera estratégica es llevada a la práctica en donde se especifican todos los pasos y actividades que ha de desarrollarse para el cumplimiento de las metas esperadas (Robbins, 2011).

(Munch, 2010) Propone de que los planes se pueden clasificar atendiendo según el tiempo que se demore su cumplimiento, en relación a este parámetro se podrían clasificar en:

- Planes de corto plazo, los cuales abarcan todos los que son pronosticados a cumplirse en menos de un año.
- Planes de mediano plazo, que son los que se cumplirán en un período de hasta 3 años.
- Planes a largo plazo, que son los comprendidos en un periodo mayor a tres años.

El objetivo de la planificación es instaurar las acciones necesarias que permitan enfrentar cualquiera de las situaciones que se presenten posteriormente y así contribuir al buen desempeño de las actividades que se estén llevando a cabo, Münch afirma que las ventajas de establecer una adecuada planificación en las instituciones son las se exponen a continuación:

- Minimiza los niveles de incertidumbre que se podrían crear en el futuro.
- Instituye un sistema legítimo para tomar decisiones.
- Reduce los riesgos a lo mínimo aprovechando en la mayor medida posible las oportunidades.
- Se delimitan los fundamentos en base a los cuales operará la institución.

- Al improvisarse menos se toman decisiones más eficaces
- Suministra los elementos para desarrollar un mayor control.
- Los colaboradores de la institución incrementan su motivación pues estos saben hacia donde van dirigidas sus energías, y que resultados se espera conseguir
- Mejora la utilización del tiempo y todos los recursos.

La planificación se encuentra dirigida por una gran cantidad de principios y estos favorecen a que se amplíen fuertemente las labores que con anterioridad han sido realizadas. Los mencionados principios son descritos a continuación:

Factibilidad, este principio se refiere a que los planes que se han diseñado deben de ser realizables, pues nada se saca planificando cosas inalcanzables, por otra parte, el hecho de que un plan sea difícil de realizar no necesariamente significa que este sea imposible.

Objetividad y cuantificación, los mencionados principios hacen referencia al proceso de planificación que ha de ejecutarse partiendo de datos reales y puntuales, tomando como base estadísticas, estudios de mercados, evaluaciones de factibilidad y probabilidades, en base a los cuales se deben trazar metas cuantificables que permitan efectuar mejoras en el proceso de toma de decisiones y un control eficiente sobre las acciones que se elaboran y que siempre deben relacionarse con lo planificado.

Flexibilidad, esta hace alusión a que siempre que se confeccionen los planes se deben tener en cuenta ciertos parámetros de holgura, esto quiere decir existen intervalos de confianzas en los que se desarrollen las tareas que se irán a realizar, siendo su propósito facilitar el espacio para ejecutar otras acciones en caso de que se tengan que enmendar errores que obstaculicen lo planificado (Robbins, 2011).

Unidad, lo cual implica que en una institución lo usual es que existan diferentes planes concebidos en los distintos departamentos que compone la institución, todo esto involucra que estos deben completar un plan general que se elaborará en función de la estrategia, misión y visión de la entidad.

Del cambio de estrategias también se debe de hablar ya que los planes en ocasiones no se desarrollan según lo planificado debido a externalidades o cambios en el interior de la organización lo cual repercute en las estrategias que habían sido elaboradas en el

pasado, en base a lo expuesto resulta recomendable elaborar planes tomando en cuenta tres escenarios diferentes que serían el escenario que se espera, uno más optimista y por último uno donde suceda lo peor

La estrategia estará en función de la situación interna y externa en que se desarrolla la institución, los trabajadores, el clima organizacional y del liderazgo, pues, una vez definida la estrategia se puede dar paso a la definición de planificación estratégica, este es un tema que ha sido bastante tratado en la literatura académica donde se han manifestado diferentes criterios (Munch, 2010).

Algunos autores opinan que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen a un mercado cada vez más exigente

Existen algunos pensadores de las ciencias administrativas que consideran que la estrategia comprende la acción, en otras palabras la acción llega en ocasiones primero que la planeación, este punto de vista de la estrategia hace caso omiso del proceso lineal de que planea y luego actúa, esta secuencia es lógica, pero en la realidad, a menudo se actúa para luego utilizar los resultados de las acciones con el fin de decidir en la siguiente etapa.

Por todo lo antes expuesto esta razón se prefiere la expresión creación de estrategias a la de planeación estratégica, que destaca el proceso formal mediante el cual se desarrollan las estrategias, pero no toma en cuenta el hecho de que a menudo las estrategias evolucionan a través de la acción.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica, esto no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sola es un factor principal en la realización de la misma, existiendo un nexo muy fuerte entre la dirección estratégica y operacional. La dirección estratégica proporciona una guía, relacionada con las operaciones, a pesar de todo el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

En el mundo actual, en el que las operaciones se hacen cada vez más complejas es necesario prever el comportamiento de una organización con proyección hacia el futuro en aras de simplificar el trabajo de la misma y poder realizar avances importantes dentro de la institución. Lo anteriormente planteado se realiza ordenando, sobre todo, las acciones humanas y mediante un proceso coherente y lógico, que estimule la elección y configuración formalizada de un futuro mejor y más justo que el actual.

La vía más factible para lograr lo antes expuesto es la planificación estratégica, la cual mediante la participación activa y motivadora de la dirección de una determinada organización se es capaz de traducir su visión estratégica en planes de acción concretos que hagan posible que las cosas discurran como se había previsto y se lleven a la práctica cuando tienen que hacerse y con los recursos y medios que convenga emplear.

Lo más importante para la planificación estratégica no son sus herramientas sino la voluntad de quienes la integran, pues aunque existan todas las herramientas, sino hay una buena intención, la institución no puede lograr mucho lo que desea, pero las instituciones pueden superar en buena medida la falta de algunas herramientas estratégicas si existiera la voluntad necesaria para hacerlo.

Cada organización realiza la planificación estratégica que considere más acorde a sus características, no obstante a ello toda planificación debe contener elementos básicos, los cuales son señalados a continuación:

- Misión.
- Visión.
- Valores Compartidos.
- Escenarios.
- Diagnóstico Estratégico a base de FODA.
- Áreas de Resultados Claves.
- Factores Claves de Éxito.
- Objetivos Estratégicos.
- Plan de acción.

Una declaración de misión es una descripción breve del propósito mayor, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización, debe orientar el rumbo y el

comportamiento en todos los niveles de la organización. Una misión bien formulada permite guiar las acciones, los sentimientos, darla imagen de que se sabe y a dónde se dirige la organización así como del apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella, de lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización (Giegold, 2009).

La misión es el objetivo supremo de la organización y expresa para que se trabaja, en otras palabras es la razón de ser de la organización, esta responde a la pregunta ¿para existe la organización?, las características de la misión son las siguientes (Giegold, 2009):

- Orientada hacia el exterior de la organización.
- Orientada hacia el futuro a largo plazo.
- Tener credibilidad.
- Ser simple, clara y directa.
- Contener originalidad.
- Ser única.
- Tener cierto contenido intangible y ambicioso.
- Ser revisada constantemente.

Resumiendo, la Misión debe reflejar lo siguiente:

1. Qué es lo que se hace, definiendo de forma precisa y clara el producto o servicio que brinda la entidad.

2. Criterios orientadores, pues los requisitos que deben reunir el producto o servicio ofertado, qué parámetros condicionan el logro de la misión, ya que no basta saber de qué forma hay que hacer, es necesario tomar en consideración de qué hay que hacerlo para realizarlo bien.

3. Para qué lo hace, ya que es importante conocer el objetivo social que se persigue para poder evaluar si se cumple en este aspecto se integra el cumplimiento de la razón de ser de la entidad con la satisfacción de la demanda social a que ella va dirigida.

4. Valores que están relacionados con los elementos éticos y normas sociales que no están escritas, pero sí presentes en la organización, además otro elemento importante es la visión, ya que si se sabe dónde se está, es decir, la situación actual y se tiene la idea de a dónde se desea ir ósea, la Visión, la brecha existente entre ambas situaciones crea lo que se llama Tensión Creativa, que es lo que hace saltar a la organización hacia dicha Visión.

La visión debe comprometernos de corazón, a consciencia, debe llegar a las preocupaciones y necesidades profundas, debe representar la seguridad de los trabajadores ya que es algo que vale la pena alcanzar y le da significado al trabajo que desarrollan todas las personas en la organización, por su definición es un poco oscura y amplia ya que si estuviera clara ya no sería una visión, sino una meta.

La Visión es algo simple y faculta a quienes la siente suya, es un documento vivo al cuál se le puede ir añadiendo algo cada vez, ya que es un punto de partida para llegar cada vez más al nivel de especificidad y se basa en dos profundas necesidades humanas y estas necesidades son calidad y dedicación.

¿Para qué se debe de tener una Visión?, la respuesta a esta interrogante es que el futuro se crea sobre la base de lo que se elige y decide en el presente, pero generalmente las personas deciden sin un sentido de dirección a largo plazo, agobiados por una parte por los problemas de trabajo y personales reales y por otra parte por carecer, precisamente de una visión.

La visión de la organización es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información, esta, tiene el propósito de definir para un horizonte dado el estado deseado mínimo a que aspira una organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues más de lo mismo sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio, además de una descripción amplia y detallada de la organización formulada por su líder con una tónica positiva y alentadora. (Thompson, 2012).

El manual de funciones. Según Gómez Ceja (1997) “Un Manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades,

traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien lo realizará, que actividades han de desempeñar y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituye una guía para el personal que ha de realizarlas”(pg.45).

El Manual de funciones es un instrumento muy necesario dentro de la Administración ya que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada individuo en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos. Además señala la secuencia lógica y cronológica de las actividades, indicando quién y cómo las realizará y la justificación de cada una de ellas, es decir; el manual de funciones se convierte en una guía para todo el personal que labora dentro de una organización con el propósito de lograr los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

Objetivos de los organigramas. Al ser el organigrama un instrumento resumen de todas las funciones y líneas de autoridad y responsabilidad, solo debe estructurar de tal manera que se convierta en la carta de presentación de la organización, y que brinde la oportunidad de tener en forma corta y clara como se encuentra dividida y organizada la empresa.

Clases de organigramas. Existe algunas propuestas para clasificar los organigramas en este trabajo vamos a analizar lo que consideramos los más importantes.

Por su amplitud y complejidad de las empresas, se clasifican en. a) Organigramas Maestros.- Estos muestran la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos.

a) Organigramas Suplementarios.- Estos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de este departamento.

Por la forma de presentación se clasifican de la siguiente manera. a) Organigramas Verticales: En estos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligados por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.

a) Organigramas Horizontales: Colocan las jerarquías supremas a la izquierda y los demás niveles hacia la derecha de acuerdo con su importancia.

b) Organigramas Circulares: Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otras que se le harán más o menos alejados en razón de su jerarquía.

Por su contenido, se clasifican en:

a) Integrales: Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia

b) Funcionales: incluyen el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades

c) De Puestos, Plazas y Unidades: Indica, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden considerar el nombre de las personas que ocupan las plazas.

Por el fin se clasifican en:

a) Informativo: Da una visión general de la macro estructura de la empresa que comprende las grandes unidades administrativas

b) Analítico: Ayuda al especialista a encontrar defectos, explicar modificaciones, es más detallada, además permite un análisis completo de las funciones que ejercen las unidades administrativas.

c) Reales: Se levantan para efectuar cambios, análisis, reformas y para orientar en mejor forma la situación de una institución, con relación a la estructura de carácter legal.

d) Legales: Se basa en la organización para su funcionamiento y formación, constituyendo una guía para directivos y administradores dando la jerarquía, autoridad y funciones dentro de la institución.

Por el contenido presentan la siguiente clasificación.

a) Estructural: Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ella, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo.

b) De posición o personal: Constituye una variación del organigrama estructural y sirve en forma objetiva, la distribución del personal en diferentes áreas administrativas.

Niveles jerárquicos. Según Vásquez (2002) “Los niveles administrativos por lo general responden a un mismo tipo estructural, funcional y jurídico, diferenciándose únicamente en la amplitud de la responsabilidad, en la jurisdicción que tienen y en el tamaño de sus actividades”.

La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad, esto no solamente depende de las funciones que debido a ello existe sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, por ejemplo un presidente posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad

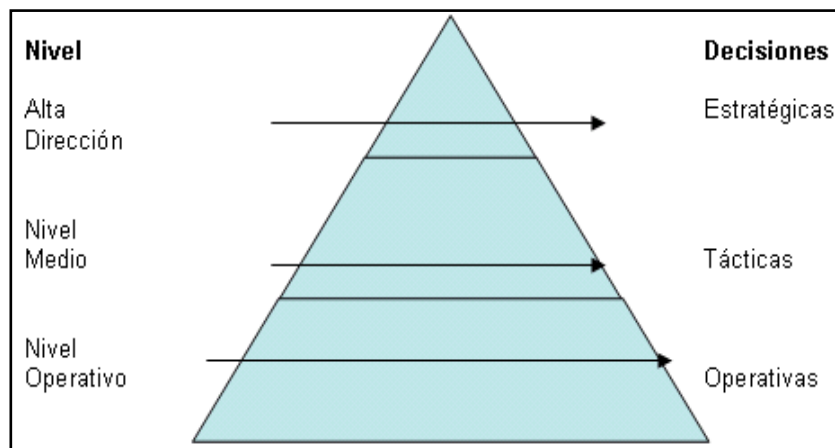


Figura 1. Niveles jerárquicos
Fuente: (Robbins, 2011)

Es considerado como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. (Kotler, 2004).

La misión de una organización “es su propósito general”. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?; podría considerarse también que la misión “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización” (Ferrel & Hirt, 2004).

Objetivos a largo plazo. Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización por que establecen un curso, ayudan a la evolución, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros. (Fred, 2003).

Plan estratégico. Es un documento que resume cómo una compañía planea operar y crecer en los próximos tres a cinco años. Describe las oportunidades de negocio que la compañía buscará y cómo lo hará, presentando las decisiones tomadas por la administración en tres áreas: Objetivos estratégicos, que son los objetivos financieros y no financieros y los resultados esperados para los próximos años, metas estratégicas, las cuales son los productos y servicios que se ofrecerán, a quién y dónde y factores clave de éxito, que son los elementos importantes requeridos para que la empresa logre sus objetivos.

Los planes estratégicos son importantes porque establecen la dirección general de la empresa, permitiendo que todos los empleados trabajen hacia objetivos comunes, además, impulsan el establecimiento de prioridades, la asignación de recursos, el desarrollo de capacidades y las actividades para fijar presupuestos.

Además dan forma a todas las comunicaciones con los interesados internos y externos, son la base para los planes de marketing, operaciones, y recursos humanos para los próximos años y son una guía las decisiones de gestión a medida que surgen nuevas oportunidades y amenazas. El contenido de un plan estratégico generalmente se deriva de una evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa (análisis FODA).

Los planes estratégicos deben ser claros, directos y fáciles de entender. Un plan estratégico típico incluye:

- Un resumen ejecutivo
- Una descripción general de una o dos páginas sobre las oportunidades y amenazas del mercado
- Un resumen de una a dos páginas de las fortalezas y debilidades de la compañía

- Un listado de objetivos estratégicos.
- Una explicación del ámbito estratégico.
- Una descripción de los factores clave del éxito.
- Un conjunto de iniciativas prioritarias para abordar oportunidades y riesgos inmediatos.
- Expectativas para todos los empleados, incluido un llamado a la acción
- Un apéndice que contiene los hallazgos más detallados e implicaciones del análisis FODA (Ackoff, 2013).

Procesos. Técnicamente el término proceso es genérico, se lo aplica en todas las acciones realizadas e implica un conjunto organizado y secuencial de actividades orientados a la obtención de un objetivo. Pero en la empresa donde los procesos son determinantes para la obtención de calidad, eficiencia y eficacia, estos no deben ser espontáneos ni casuales peor aún discrecionales de los operadores sino “el resultado de una acción analítica de diseño llevada a cabo por expertos y en participación con todos los involucrados” (Gilli, , Arostegui, Doval,, & Iesulauro,, 2007).

Proceso administrativo. El proceso administrativo, es “el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa u organización” (Hernandez, 2012).

“Los procesos administrativos comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente” (Munch, 2010).

El proceso administrativo es el instrumento de la administración que conforma diferentes etapas que son: planificar, organizar, dirección y control, los cuales nos ayudará a llevar a cabo las actividades y tareas asignadas de la mejor manera, a cada uno de los involucrados dentro de la empresa.

Visión. Viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”; el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades

de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir. (Mc Graw, 2000).

Administración. “La administración es el conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y recursos”. (Rojas, 2010)

“La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad” (Munch, 2010).

La administración se encarga de planificar, organizar, direccionar y controlar los recursos de la empresa para la consecución de beneficios, lo cual permite que se alcancen los objetivos y metas propuestas en un determinado tiempo ya sea a corto, mediano o largo plazo.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Manual de procesos. El manual de procesos es una herramienta de control interno, el cual se crea para obtener una vasta fuente de información sobre los procesos a seguir para realizar las distintas operaciones o actividades que se requieren en una organización. La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianzan las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificarla eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos. (Robbins, 2011).

Organigrama. Un organigrama es un diagrama que muestra una jerarquía de relaciones dentro de una organización y su respectiva estructura. La aplicación más frecuente de un organigrama es mostrar la estructura de una empresa, gobierno u otra institución. Los organigramas tienen una variedad de usos y pueden estructurarse de

muchas maneras diferentes. Pueden utilizarse como una herramienta de gestión, para fines de planificación, o como un directorio de personal (SmartDraw , 2018).

Planificación estratégica. La planificación estratégica es una actividad de gestión organizacional que se utiliza para establecer prioridades, enfocar la energía y los recursos, fortalecer las operaciones, garantizar que los empleados y otras partes interesadas estén trabajando para alcanzar objetivos comunes, establecer un acuerdo sobre los resultados esperados, evaluar y ajustar la dirección de la organización, como respuesta a un entorno cambiante. Es un esfuerzo disciplinado que produce decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían a una organización. La planificación estratégica efectiva articula no solo hacia dónde se dirige una organización y las acciones necesarias para avanzar, sino también cómo sabrá si tiene éxito (Balanced Scorecard Institute , 2018).

Control de proceso. Parte del control, es el control del proceso que garantiza también una mejor calidad, esto es aplicable a la producción de bienes, pero también en los servicios que, aunque son intangibles, el control del proceso permite aportar a la calidad de estos. “el control del proceso es la medición, estos no se conocen hasta que sus características se determinen de forma cuantitativa; la medición de las variables que intervienen permite su control y ajustes para lograr el mejor resultado” (Rojano, 2014, pág. 14).

Estrategias. Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. (Fred, 2003).

Estructura organizacional. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. Es por tanto la estructura organizacional de la empresa la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. (Robbins, 2011).

Diagrama de Flujos. Se considera una herramienta que permite visualizar la representación de datos a través de un flujo de sistemas de información, describiendo una secuencia y el orden que deben tener para solucionar un problema.

“Un diagrama de flujo u organigrama es una representación diagramática que ilustra la secuencia de las operaciones que se realizarán para conseguir la solución de un problema. Los diagramas de flujo se dibujan generalmente antes de comenzar a programar el código frente a la computadora”.

Importancia de los diagramas de flujo









La importancia de los diagramas de flujo radica en la simplificación de problemas que a simple vista se muestran complejos y extensos. Además permite eliminar los tiempos muertos entre los procesos y mejorarlos.

Reglas para diseño de diagramas de flujo

1. Debe escribirse empezando por la izquierda hacia la derecha, de arriba hacia abajo.
2. Los símbolos deben unirse con líneas horizontales o verticales, no se permite el uso de la línea diagonal.
3. No se permite el cruce de líneas
4. No pueden quedar símbolos sin conectar
5. El texto escrito dentro de los símbolos debe ser visible y legible
6. El único símbolo que no posee más de una línea de entrada es el final.

SIMBOLOGÍA

Tabla 2. Diagrama de Flujos

Símbolo	Representación	Utilización
	Inicio, fin	Indican inicio y final del diagrama de flujo
	Operación, actividad	Representa una actividad relacionada a un proceso
	Documento	Documentos que intervienen en la ejecución del proceso
	Datos	Salida y entrada de datos
	Decisión o alternativa	Indica posibles caminos alternativos
	Almacenamiento / Archivo	depósito de un documento o información dentro de un archivo
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página
	Conector	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018).

Fuente: (Macias, 2018).

2.4. MARCO LEGAL.

En el Ecuador, las sociedades se encuentran reguladas principalmente por los organismos de control:

Servicio de Rentas Internas.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es un ente técnico y autónomo que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Con la finalidad de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. (Servicio de Rentas Internas).

Declaraciones de impuestos:

- ✓ Anexo relación dependencia.
- ✓ Anexo transaccional simplificado.
- ✓ Declaración de retenciones en la fuente.
- ✓ Declaración mensual de IVA.
- ✓ Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados.

Ministerio de Trabajo.

Regula la relación y el ambiente laboral entre empleador y empleado, se requiere presentar la siguiente documentación:

- ✓ Registro de contratos de trabajo.
- ✓ Registro de actas de finiquito.
- ✓ Registro de reglamento interno de trabajo.
- ✓ Registro de permiso de horarios especiales de trabajo.
- ✓ Registro de décima tercera, decima cuarta, utilidades y salario digno.
- ✓ Registro de reglamento de seguridad ocupacional.

Además de los siguientes documentos que dan constancia y respaldan el proceso de funcionamiento del local comercial se está dando con normalidad:

- ✓ R.U.C.
- ✓ Normas y Resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Constitución del Ecuador.
- ✓ Código Civil.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realiza bajo un enfoque de tipo descriptivo, debido a que este tipo de análisis va a describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar, solo así podremos definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo. (Rodríguez, 2014, pág. 57), define a la investigación descriptiva “como aquella que escoge una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga”. Fundamentando los resultados en una serie de encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa y en entrevistas a expertos del tema, se realiza el estudio donde se dio a conocer la situación por la que atraviesa organización estableciendo los rasgos más sobresalientes en el ámbito administrativo de la empresa.

3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El método que se aplicó para el estudio de esta investigación se direcciona al diseño mixto (cualitativa y cuantitativa) teniendo como objetivo abarcar un segmento de la realidad y con esto descubrir la mayor parte de cualidades posibles, afirmar y conocer las pautas y problemas centrales del proceso de la investigación, a través de datos estadísticos que permitirán la tabulación de la información, así como la elaboración de gráficos para una fácil comprensión de los resultados de la encuesta y la entrevista.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas utilizadas en este proyecto serán tres: encuesta, entrevista y observación.

Los instrumentos utilizados para los objetivos propuestos serán las siguientes:

- ✓ Recolección de datos a las personas directamente involucradas en el estudio de esta investigación para así determinar la problemática e implementar la debida solución del caso.
- ✓ Cuestionario estructurado de preguntas cerradas con respuestas objetivas para determinar las necesidades y sacar las debidas sugerencias para ver las mejoras en los procesos.

✓ Guía para la entrevista para los expertos en el tema, a través de los cuales podremos realizar las respectivas conclusiones y elegir el diseño óptimo para la organización.

✓ Guía de observación de cómo se están ejecutando los procesos para identificar las falencias y buscar las mejoras de estos.

3.4 POBLACIÓN

La población como parte de la investigación está conformada por funcionarios y empleados de la empresa conforme a la distribución que aparece en la siguiente tabla:

Tabla 3. Empleados

ÁREA	EMPLEADOS
GERENCIA GENERAL	1
ADMINISTRACIÓN	1
CONTABILIDAD	1
ATENCIÓN AL PÚBLICO	3
PANADEROS	5
TOTAL	11

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018).

Por tratarse de una población reducida, la encuesta será contestada por cada uno de los miembros de la población, no se seleccionará una muestra.

3.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. ¿Sabe usted cuáles son los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo?

Tabla 4. Autoridad y responsabilidad.

Respuestas	Encuestados
Si	7
No	4
TOTAL	11

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018)
Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa

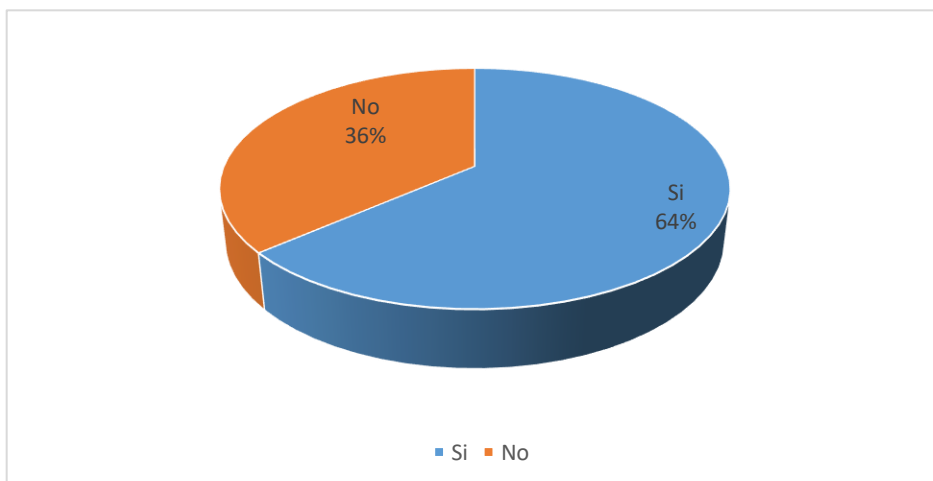


Figura 2. Niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo
Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018)
Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa

Análisis. Un 64 % de los entrevistados dicen conocer cuáles son los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo, en las áreas donde se notó un mayor desconocimiento sobre este tema fue entre los panaderos y el personal dedicado a la atención al público.

2. ¿Sabe usted a quién debe reportar las actividades que realiza?

Tabla 5. Reporte de actividades.

Respuestas	Encuestados
Si	9
No	2
TOTAL	11

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018)

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa

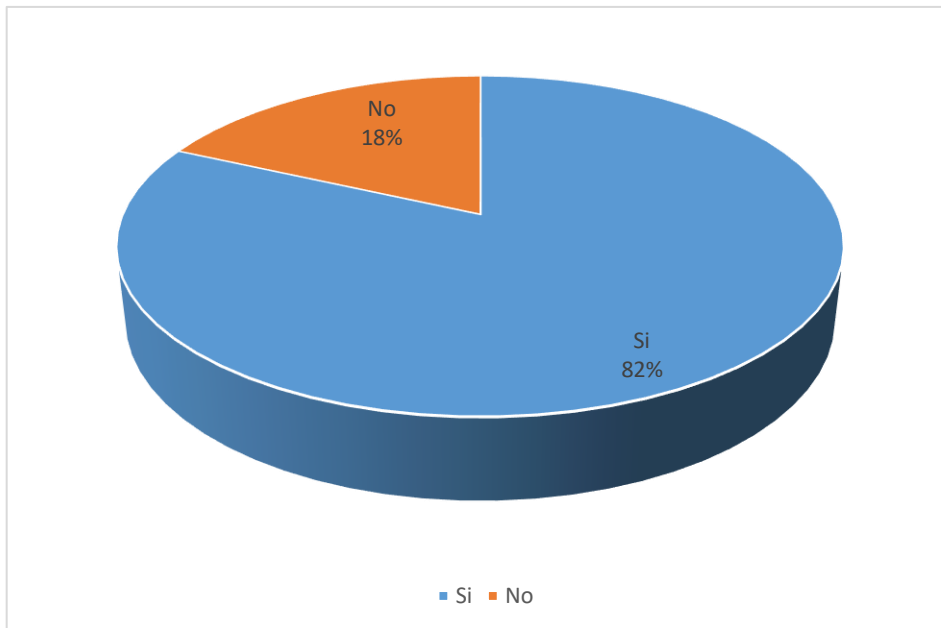


Figura 3. ¿Sabe a quién debe reportar las actividades que realiza?

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018)

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa

Análisis. El 82% de los empleados conoce a quien debe de reportar las actividades que realiza, sin embargo hay un porcentaje de un 12% que responde negativamente a esta pregunta. Para evitar la falta de información de parte del personal es aconsejable realizar una capacitación entre los empleados para socializar el contenido del manual una vez que esté concluido.

3. ¿La empresa le ha realizado algún estudio sobre su perfil y competencia dentro de su puesto de trabajo?

Tabla 6. Estudio sobre perfil

Respuestas	Encuestados
Si	1
No	10
TOTAL	11

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018)

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa

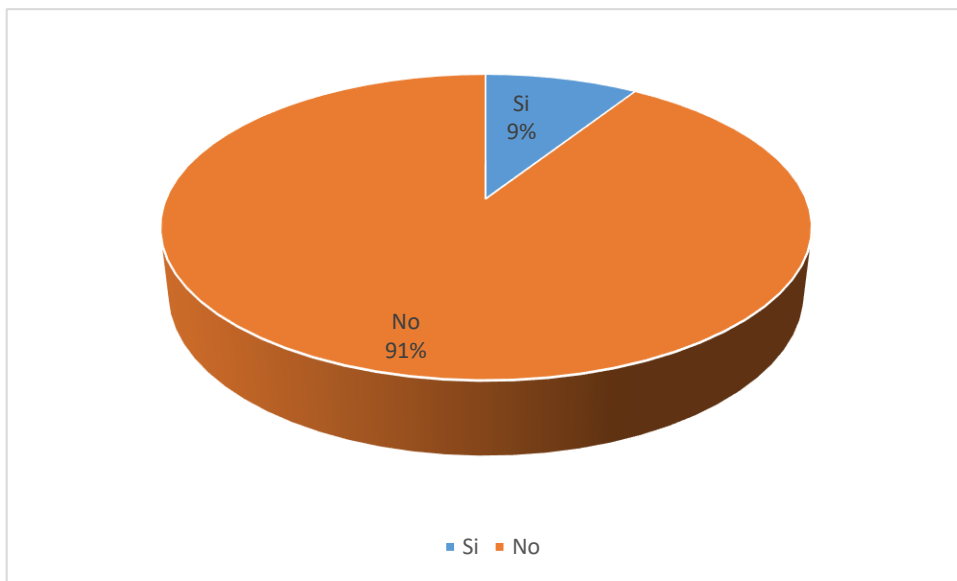


Figura 4. ¿La empresa ha realizado algún estudio sobre su perfil?

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018)

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa

Análisis. Solo una persona contestó afirmativamente a esta pregunta y fue el gerente administrativo, lo cual no es raro al ser una empresa pequeña y familiar, sin embargo, si el negocio piensa expandirse es necesario que se instalen procesos a seguir a la hora de escoger personal.

4. ¿Cuándo ingresó a laborar a la empresa, se le entregó por escrito las funciones que debía realizar?

Tabla 7. Funciones

Respuestas	Encuestados
Si	0
No	11
TOTAL	11

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018)

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa

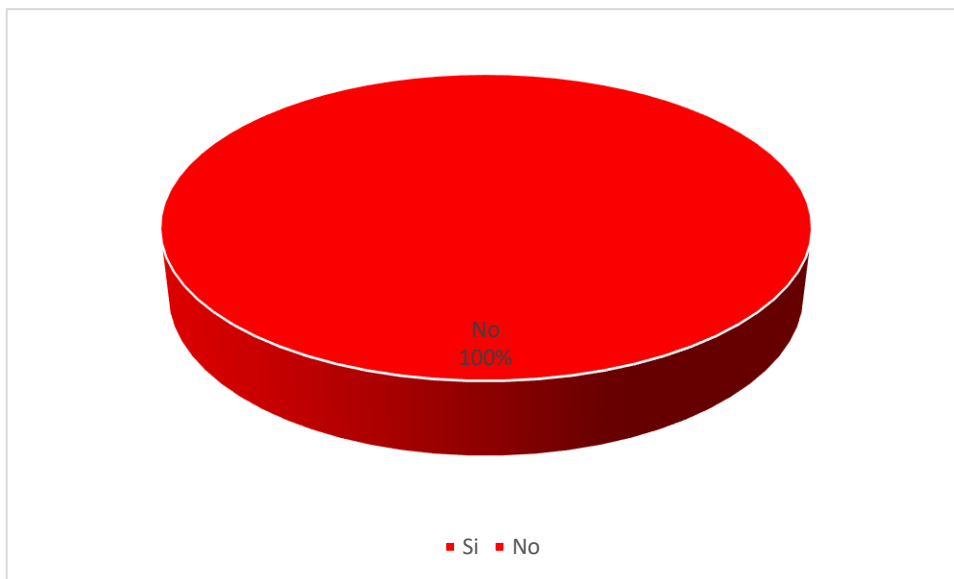


Figura 5. Entrega de funciones por escrito

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018)

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa

Análisis. Ninguno de los 11 empleados recibió por escritos las funciones que realizaría en la empresa, lo cual contribuye a pensar que la empresa ha sido manejada empíricamente en lo que respecta al manejo de su personal.

5. ¿La empresa le ofrece oportunidades de crecimiento profesional en el área que se desempeña?

Tabla 8. Oportunidades de crecimiento

Respuestas	Encuestados
Si	3
No	9
TOTAL	11

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018)

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa

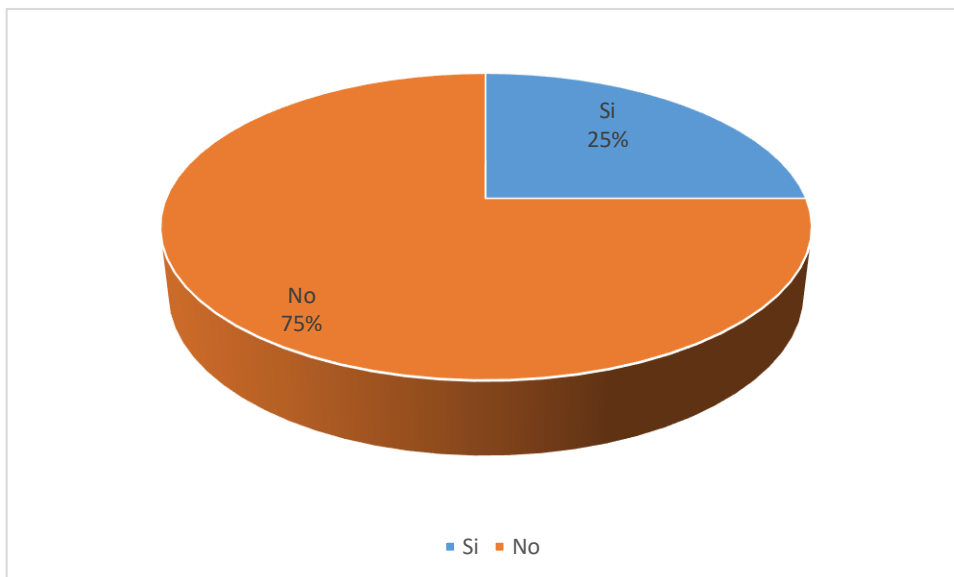


Figura 6. Oportunidades de Crecimiento

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018)

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa

Análisis. El 75% de los encuestados dice que la empresa no les brinda oportunidades de crecimiento profesional en las actividades que desempeña.

6. ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación y socialización de un Manual de Políticas, Funciones y Procedimientos?

Tabla 9. Implementación y socialización de un Manual de Procesos Administrativos.

Respuestas	Encuestados
Si	11
No	0
TOTAL	11

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018)

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa

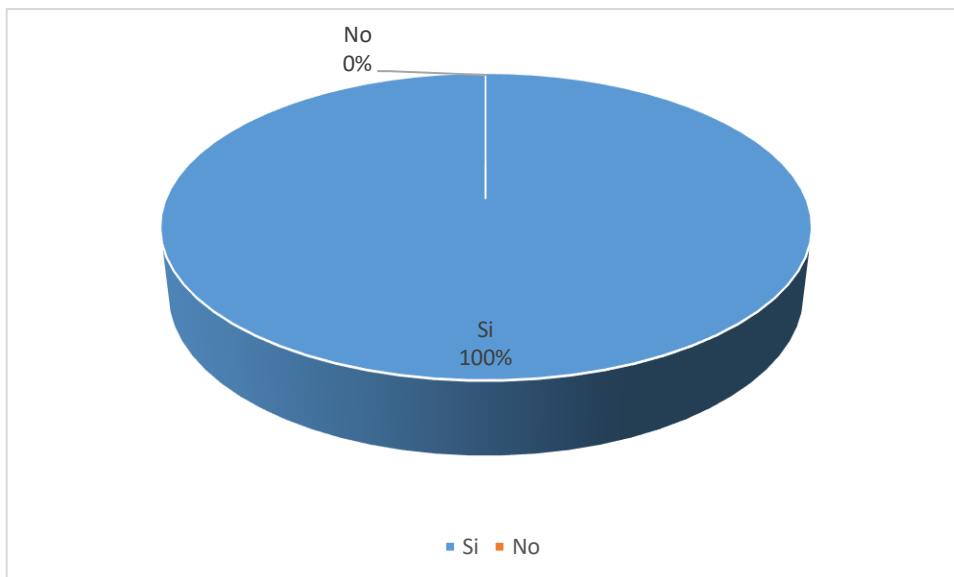




Figura 7. ¿Está de acuerdo con la implementación de un manual de funciones?

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018)

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa

Análisis. El 100% de los encuestados se encuentra de acuerdo con la implementación de un manual de funciones, lo cual indica que la realización del manual tendrá una acogida positiva en el personal.

3.6 RESULTADO DE ENTREVISTA

 UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL 	
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA	
Entrevistado	Gerente administrativo de la empresa
<p>1. ¿A su criterio qué papel desempeñan los manuales administrativos en una empresa?</p> <p>Son una herramienta valiosa y necesaria para la administración formal de las empresas</p>	
<p>2. ¿Se puede utilizar otro tipo de herramienta para la administración de una organización en lugar de elaborar manuales?</p> <p>En realidad las empresas pequeñas no están acostumbradas a tener manuales, los métodos de administración de las empresas pequeñas generalmente se basan en la experiencia, sin embargo, a la hora de crecer, es necesario que la empresa siga los procedimientos administrativos correctos para poder extenderse y alcanzar nuevos mercados.</p>	
<p>3. ¿En su opinión cuál es el grado de incidencia que los manuales de procesos han tenido en el desenvolvimiento de las organizaciones?</p> <p>Son herramientas probadas de la administración científica y todo profesional en administración debe de estar familiarizado con ellos, en general tienen una incidencia positiva en las organizaciones.</p>	
<p>4. ¿Para qué tipo de organizaciones puede ir dirigido un manual de procesos?</p> <p>En general pienso que toda organización que tenga aspiraciones de crecimiento debe emplear este tipo de herramientas.</p>	

5. ¿Cómo saber cuál es el momento adecuado para la implementación de manuales de procesos en la empresa?

El momento adecuado depende de las circunstancias de cada empresa.

6. ¿Qué dificultades fundamentales puede usted identificar ante la ausencia de un manual de procesos en una empresa?

En los empleados nuevos puede haber dificultades por la ausencia de un manual de procesos, ya que no se encuentran familiarizados aún con la empresa

7. ¿De qué manera ayudan los manuales de procesos en el mejoramiento del clima laboral

Aportan una mejora en el proceso de administración de las empresas.

8. ¿Cuáles piensa usted que son las principales dificultades en la elaboración e implementación de manuales de proceso?

Tal vez si la implementación del manual requiere algún tipo de capacitación del personal, pues habría que fijar fechas y horarios para realizarlas.



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

Entrevistado

Profesional externo

1. ¿A su criterio qué papel desempeñan los manuales administrativos en una empresa?

Son documentos que sirven como medios de comunicación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

2. ¿Se puede utilizar otro tipo de herramienta para la administración de una organización en lugar de elaborar manuales?

A mi criterio los manuales administrativos tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia. En cuanto a la utilización de otras herramientas para la administración organizacional, las ciencias administrativas ofrecen varias como por ejemplo la matriz Boston Consulting Group (BCG). La matriz de evaluación de factores internos y externos (EFI). La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) entre otras. La idea es ayudar a tomar las mejores decisiones a nivel de enfoque de negocios. Por otra parte es conveniente capacitar frecuentemente al personal para mejorar sus habilidades y destrezas.

3. ¿En su opinión cuál es el grado de incidencia que los manuales de procesos han tenido en el desenvolvimiento de las organizaciones?

Los manuales deben estar en constante revisión para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de la empresa para que estos tengan un mayor grado de incidencia dentro de la organización. Ante cualquier cambio que se realice en la forma de hacer determinado procedimiento, es necesario la sociabilización del mismo, para que todo el personal lo conozca.

4. ¿Para qué tipo de organizaciones puede ir dirigido un manual de procesos?

En la actualidad, resulta necesario tener en la empresa este tipo de documentos, en primer lugar porque son un requisito para obtener acreditaciones de calidad, tales como las normas ISO sino también porque su uso interno ayuda a planificar mejor el trabajo y reduce los imprevistos en el trabajo.

5. ¿Cómo saber cuál es el momento adecuado para la implementación de manuales de procesos en la empresa?

Un buen momento para implementar manuales es cuando se desea conseguir algún tipo de certificación o se van a implantar otros sistemas organizacionales como la evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera etc.

6. ¿Qué dificultades fundamentales puede usted identificar ante la ausencia de un manual de procesos en una empresa?

Muchas empresas pequeñas subestiman la utilidad de estas herramientas hasta que sufren algún tipo de atraso o contingencia que pudo haberse evitado tales como incumplimiento de pedidos, atrasos, fallas etc.

7. ¿De qué manera ayudan los manuales de procesos en el mejoramiento del clima laboral

El mundo empresarial se mueve y transforma a velocidades cada vez más rápidas dados los niveles competitivos entre organizaciones. Para competir y estar entre los mejores, se debe invertir en el Capital Humano de la empresa. La gestión de la gerencia moderna, conlleva entonces al desarrollo de un conjunto de estrategias para alcanzar los objetivos de la organización y los manuales son una herramienta para conseguir estos objetivos.

8. ¿Cuáles piensa usted que son las principales dificultades en la elaboración e implementación de manuales de proceso?

Se podría implementar una metodología de comprensión del manual mucho más clara y sencilla ya que suelen ser demasiado técnicos; Además es de vital importancia que todo el personal conozca y tenga una buena comprensión del manual se deben realizar talleres para la retroalimentación del mismo, además de deben ajustar cada cierto tiempo se debería ajustar cada cierto tiempo.

3.7. FICHA DE OBSERVACIÓN

La ficha de observación realizada de la ejecutó bajo el formato de Likert con enunciados predeterminados para elaborar posteriormente un análisis más detallado de todo lo observado.

En donde:

1. Es muy frecuente se cumple el desarrollo del aspecto a observar.
2. Es frecuente se cumple el desarrollo del aspecto.
3. Es ocasionalmente se cumple el desarrollo del aspecto a observar.
4. Es raramente se cumple el desarrollo del aspecto a observar.
5. Es que nunca se cumple el desarrollo del aspecto a observar.

Tabla 10. Ficha de Observación.

#	ASPECTOS A OBSERVAR	PANADERÍA FAGGIONI				
		1	2	3	4	5
A	LOGÍSTICA DE INTERNA					
1	El almacenamiento de los productos se lo realiza de manera ordenada e higiénica					X
2	Existe un control de inventarios			X		
3	Existe control y orden sobre los proveedores			X		
4	La manipulación de la materia prima se la realiza de manera adecuada				X	
B	OPERACIONES					
1	Se mantiene higiénicas las máquinas de producción					X
2	El personal responsable de la producción utiliza el equipo adecuado para la manipulación de la materia prima				x	
3	Existe orden en el proceso de producción del pan				x	
4	El proceso de elaboración del pan se basa mediante medidas establecidas.					X

C	LOGÍSTICA DE SALIDA					
1	El producto terminado se exhibe de manera higiénica					X
2	Existe un tiempo en exhibición y vida para el producto terminado				X	
3	Existen horarios en donde se exhiba determinado producto			X		
4	Plan de manejo al cliente en horas pico			X		
D	MERCADOTECNIA Y VENTAS					
1	Existen promociones en el área de ventas			X		
2	Se puede pagar con tarjeta de débito o crédito	X				
3	Existe un intermediario al momento de realizar la compra – venta	X				
4	Existe un servicio adicional post venta	X				
E	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
1	El personal se encuentra capacitado y reconoce su participación en el proceso de producción			X		
2	Las contrataciones realizadas son más del tipo familiar que ocasional con externos		X			
3	Existe motivación al trabajar			X		
4	Buen ambiente laboral			X		

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018)
Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Ficha de observación

Tema: Manual de procesos para panadería y pastelería Faggioni

Procesos primarios de la cadena de valor

Actividades observadas:

- La adquisición de la materia prima se la obtiene de la compra realizada por los administradores de la panadería
- No existe un proveedor específico para cada material.
- El personal posee equipo para la producción del pan.
- Existen medidas establecidas para cada producto, sin embargo, la persona responsable de dicha actividad las realiza de manera empírica sin la utilización de gramera.
- Las áreas de producción y exhibición se mantienen higiénicas y en orden
- No existe un orden establecido en el proceso de producción
- Existe un tiempo de vida, según el producto, en el cual pasa en exhibición, y si no existe la rotación del mismo se lo almacena en una funda de basura para su posterior desecho.
- Existen determinados productos, como el pan dulce, que poseen horarios de salida, los cuales son reconocidos por el cliente, quienes se dirigen al establecimiento durante ese tiempo.

Detalles a considerar:

- Las máquinas utilizadas en el proceso de producción se asean una vez acabado el día y no cada vez que se produce.
- El sabor de un producto puede variar si no se sigue la utilización de la receta con las medidas establecidas.



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Ficha de observación

Tema: Manual de procesos para panadería y pastelería Faggioni

Actividades de apoyo de la cadena de valor

Actividades observadas:

- Existe promoción en la compra de pasteles y determinados productos.
- El canal de compra es directo, en donde el cliente llega escoge el producto que desea, lo paga y se lo lleva.
- No existe servicio post venta.
- No existe pago con tarjeta de débito o crédito.
- El ambiente laboral es considerado normal
- No existe motivación previa al proceso de producción para los trabajadores
- El personal reconoce las actividades que deben desempeñar dentro de su área de trabajo.

Detalles a considerar:

- Existen tiempos muertos en el área de producción.
- No existe publicidad que muestre los diversos productos que existen.
- Si existe el detalle de precios en cada uno de los productos exhibidos.

3.8 ANÁLISIS FODA

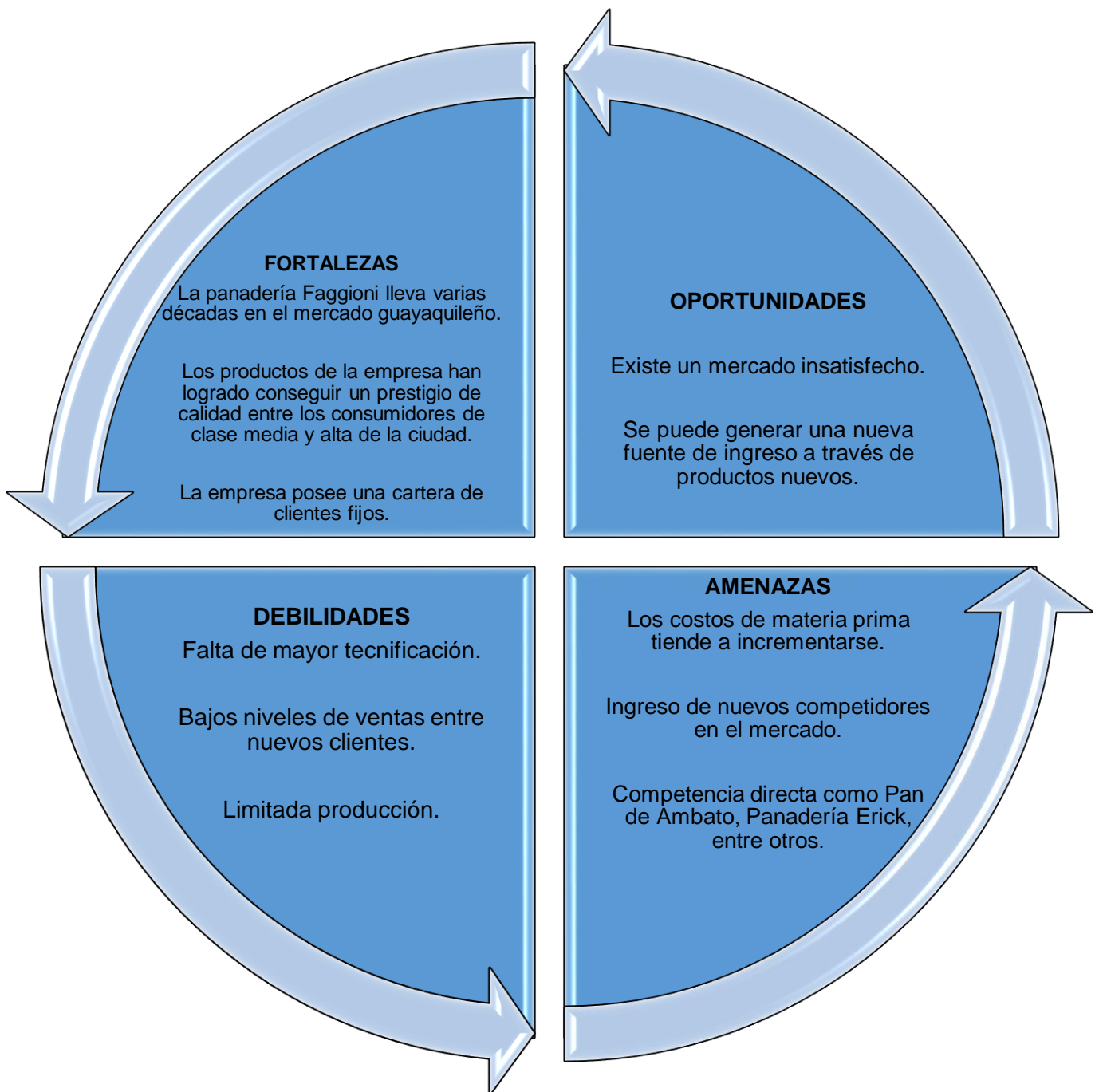


Figura 8. Foda
Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2018)

3.9 CONCLUSIONES PARCIALES DE LA INVESTIGACIÓN

En muchas ocasiones los procesos no son plasmados en un documento escrito, lo que puede generar conflictos entre las partes, ya que éstas desconocen cómo las actividades están correlacionadas. Una empresa independientemente del tamaño debería contar con una guía que les permita a sus trabajadores familiarizarse con la manera en cómo se llevan a cabo los procesos para lograr las metas de la organización.

Con el objetivo de obtener información que nos permita validar la hipótesis planteada se realizó una serie de encuestas a los trabajadores de la panadería Faggioni, de las cuales se obtuvo como resultado que la empresa no cuenta con una misión y una visión, ya que al momento no se encuentra definida. Así como también se pudo notar por medio de una pregunta realizada, que algunos empleados no tienen claro a quién deben reportar diariamente las actividades que realizan, con lo cual se puede comprobar la necesidad de diseñar un organigrama que además defina niveles jerárquicos, marcando niveles de responsabilidad y autoridad dentro de cada área de trabajo.

También se pudo identificar que la empresa no ha realizado ningún tipo de estudio de perfiles y competencias dentro de la organización, exceptuando al gerente administrativo, por tanto, el desempeño de las funciones de los empleados no es evaluado cada cierto tiempo, según datos encontrados en encuesta realizada, los empleados indican que la empresa, no les ofrece crecimiento profesional, la elaboración de un Manual de Procesos Administrativos que permitirá realizar un estudio de perfiles que nos permitirá reestructurar los puestos de trabajo, el mismo que favorecerá a los empleados con mejores oportunidades laborales que contribuya al crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la organización.

Según encuesta realizada a empleados de panadería Faggioni, existe la necesidad de diseñar un Manual de Procesos Administrativos que establezca las responsabilidades diarias de cada colaborador dentro de la empresa, y como debe realizarlas, con el fin de que sean ejecutadas correctamente, así también se pudo observar que los nuevos trabajadores no reciben ningún documento donde se establezcan por escrito sus actividades y reglamento interno dentro de la organización.

Como último punto de la encuesta realizada a los colaboradores se preguntó si estarían de acuerdo con la implementación de un Manual de Procesos Administrativos, a lo cual respondieron que sí están de acuerdo con la implementación del manual, ya que les sería de gran utilidad tener por escrito cuáles son sus funciones, como deben realizarlas y a quien deben reportarlas, ya que según indican constantemente realizan actividades que no les competen debido a la falta de organización y de un manual que determine por escrito las obligaciones de cada empleado

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE NEGOCIO

**MANUAL DE PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DE LA PANADERÍA Y
PASTELERÍA FAGGIONI**

**AUTOR:
JUAN CRISTÓBAL MENDOZA LINDAO**

MANUAL DE PROCESOS PANADERÍA FAGGIONI

Índice

4.1 Filosofía empresarial.....	(1)
4.2. Políticas Administrativas propuestas.....	(2)
4.3 Estrategias propuestas.....	(3)
4.4. Metas y Reglas- Propuestas.....	(4)
4.5. Logística De Entrada - Proceso De Recepción De Materias Primas.....	(5)
4.6 Producción - Proceso De Producción.....	(6)
4.7 Logística De Salida - Almacenamiento Y Distribución	(7)
4.8. Marketing y ventas – Promociones	(8)
4.9. Marketing Y Ventas – Redes Sociales	(9)
4.10 Infraestructura De La Empresa – Finanzas Y Contabilidad	(10)
4.11 Gestión de Recursos Humanos – Organigrama Y Actividades del Puesto	(11)
4.15 Gestión de Recursos Humanos – Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	(15)

Manual de procesos	Fecha: 2019 – 1- 2019
Panadería Faggioni	Pág. 1

4.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Misión.

Brindar un producto de calidad, conservando un excelente servicio, ampliando nuestra línea de productos para ser reconocidos a nivel regional, generando rentabilidad y ofreciendo a nuestros trabajadores un agradable ambiente laboral.

Visión.

Ser líderes a nivel regional en la venta de variedad de productos de panadería y pastelería preparados con calidad y reconocidos por nuestros clientes por brindar un excelente servicio.

Valores Corporativos

- **Mejora continua**

Ser una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permita un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa.

- **Trabajo en equipo**

Creando un ambiente agradable fomentando el compañerismo y así ofrecer un mejor servicio hacia nuestros clientes.

- **Integridad**

Ser fiel a la empresa en donde se toma en cuenta mantener un criterio independiente, y desempeñar sus deberes con imparcialidad, donde también contribuye a mantener la integridad y a evitar conflictos de intereses.

- **Respeto**

Actuar reconociendo la dignidad y derechos de nuestros clientes y personal.

- **Servicio**

Que se desea transmitir a los empleados prospectos es el espíritu servicial en donde se puedan desenvolver en el área de atención al cliente de la mejor manera posible.

- **Ética**

El desempeño de las labores de cada miembro de la empresa es realizado con apego a los valores de la misma.

- **Responsabilidad**

Con nuestros compromisos adquiridos, puntualidad y entrega de los productos hacia nuestros clientes.

Manual de procesos	Fecha: 2019 – 1- 2019
Panadería Faggioni	Pág. 2

4.2. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS

Políticas de Planeación:

- Cumplir con la asignación dispuesta diariamente dentro de los horarios establecidos.
- Disminuir los costos de desperdicios.
- Aplicar planes de contingencia frente a situaciones especiales.
- Satisfacer las expectativas de los clientes a través del producto final
- Involucrar al personal para la toma de decisiones.
- Asegurarse que el personal tenga claros los objetivos a alcanzar.
- Identificar los propósitos a conseguir durante un espacio de tiempo.

Política de organización

- Comunicar a cada uno de los empleados las funciones y responsabilidades que les corresponden.

Políticas de Integración

- Establecer un sistema de recompensas que motive a los empleados a la realización eficiente del trabajo.
- El operador recibirá comisiones según las ventas que realice.

Política de Dirección

- Mantener con la mayor higiene las áreas de trabajo.

Política de control

- Respetar los horarios establecidos en la empresa.
- Los empleados no podrán recibir visitas no laborales.

<p align="center">Manual de procesos Panadería Faggioni</p>	<p align="center">Fecha: 2019 – 1- 2019</p> <hr/> <p align="center">Pág. 3</p>
<p>4.3 ESTRATEGIAS PROPUESTAS</p>	
<p align="center">Estrategia de Integración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal, en el área de panificación para mejorar los procedimientos y actividades que realizan. • Dar un incentivo o motivar al personal para aumentar la productividad. • Utilizar nuevas técnicas de motivación con el fin de aumentar la productividad del personal. • Utilizar nuevos programas de capacitación con el fin de aumentar las competencias del personal. <p align="center">Estrategia de Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer nuevos sistemas de información que permitan una mejor comunicación interna. <p align="center">Estrategia de Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceder a nuevas fuentes de financiamiento. 	

Manual de procesos	Fecha: 2019 – 1- 2019
Panadería Faggioni	Pág. 4

4.4. METAS Y REGLAS PROPUESTAS

Metas propuestas

- Satisfacer las necesidades y los deseos inmediatos de nuestros clientes ofreciendo una amplia gama de productos.
- Alcanzar eficiencia administrativa que permita conocer el estado actual de la empresa.
- Obtener una mayor promoción de la empresa.
- Realizar labores de capacitación dirigidas a los empleados.
- Adquisición de nuevo equipo de reparto para incrementar la puntualidad en la entrega del producto terminado.

Reglas propuestas

- Cumplir con el horario de trabajo asignado.
- Mantener una higiene personal adecuada.
- Respetar a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.
- No se permitirán empleados en estado de embriagues o bajo la influencia de narcóticos mientras estén ejerciendo su cargo.
- Fumar en los lugares que se hayan señalado como prohibidos.
- Trabajar sin el debido equipo de seguridad.

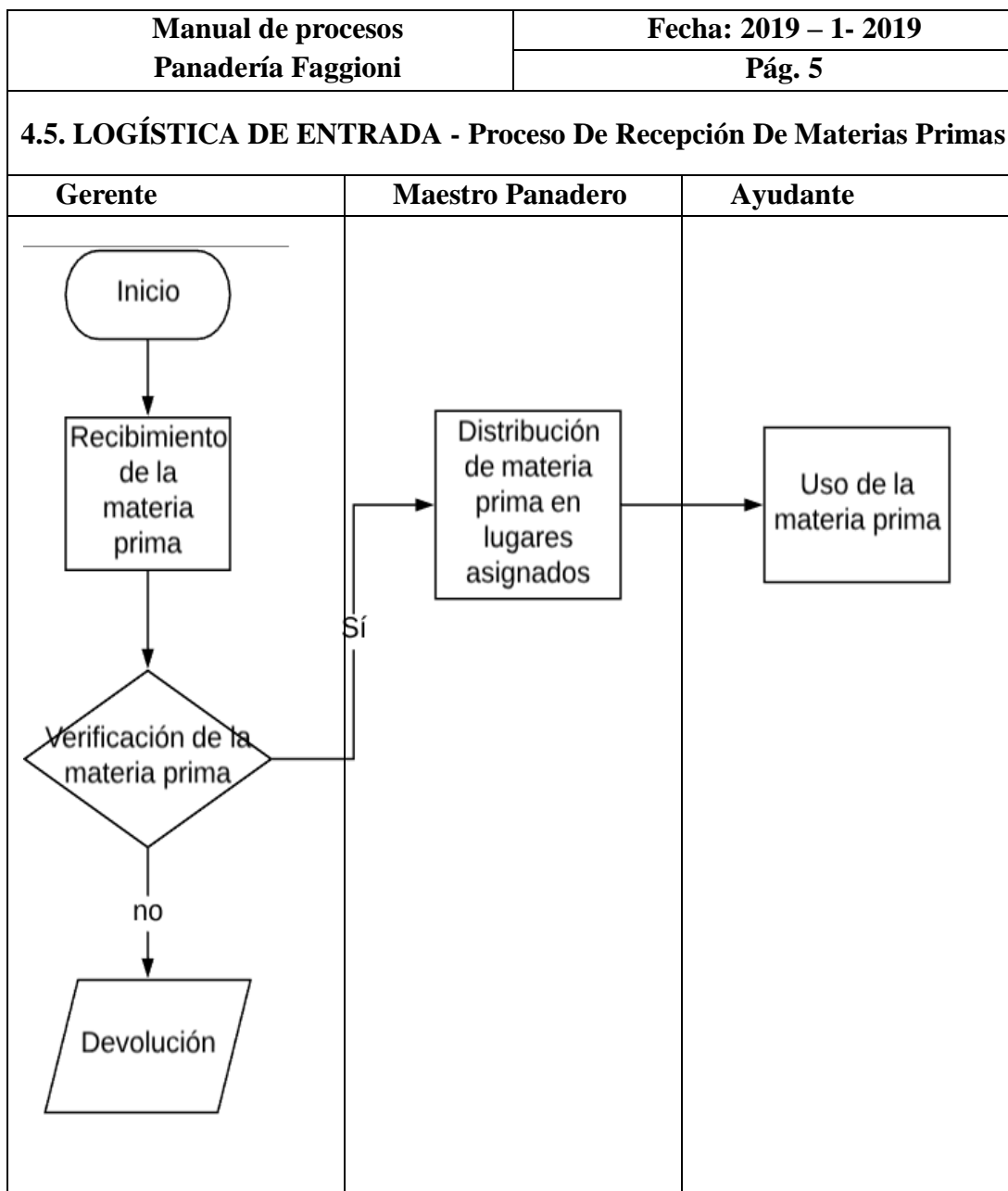


Figura 9. Proceso De Recepción De Materias Primas
Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2019)

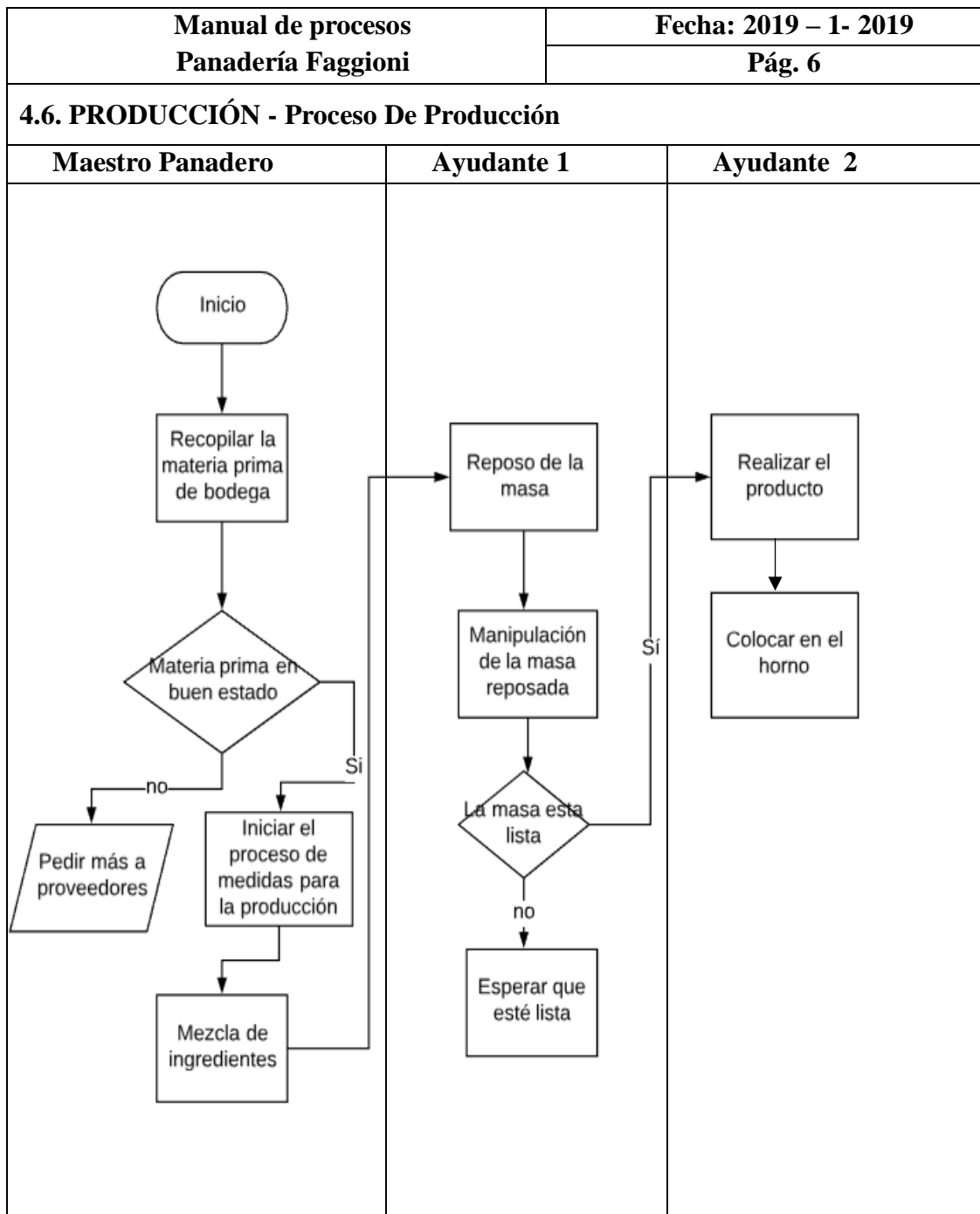


Figura 10. Proceso De Producción
Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2019)

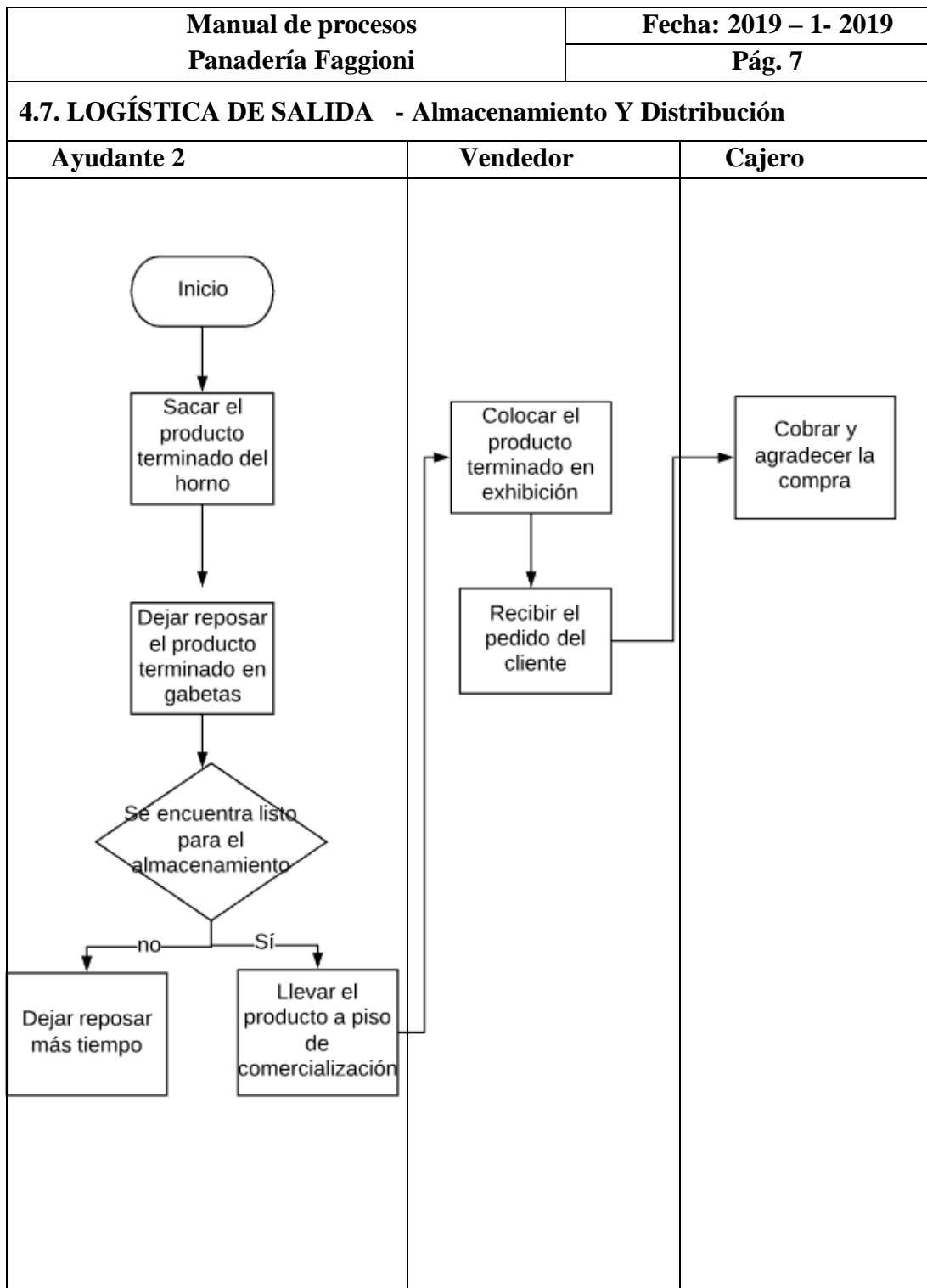
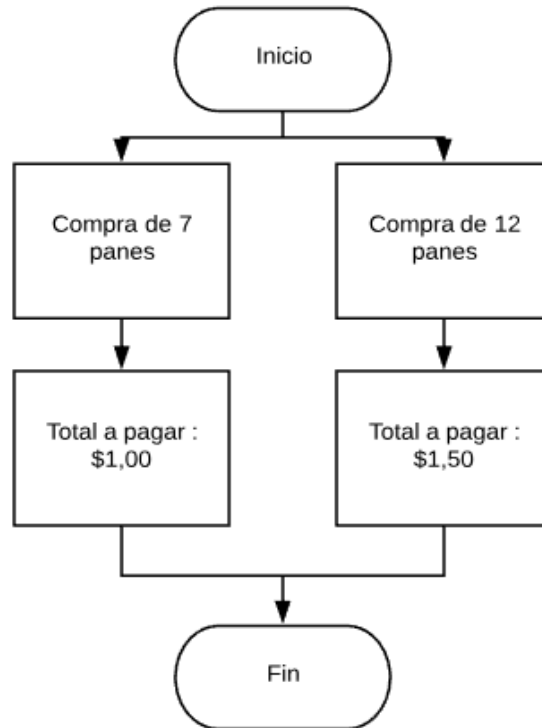


Figura 11. Almacenamiento Y Distribución
Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2019)

4.8. MARKETING Y VENTAS – Promociones

Compra de panes



Compra de tortas

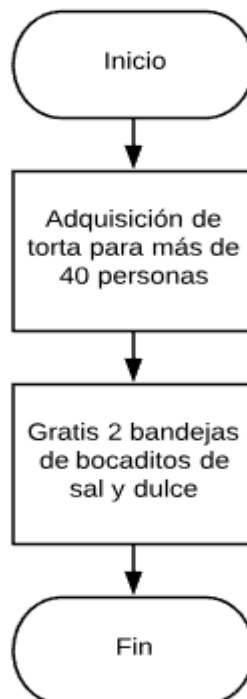


Figura 12. Promociones
Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2019)

4.9. MARKETING Y VENTAS – Redes Sociales

Objetivo: Mantener un contacto directo con el cliente, haciéndolo partícipe de las decisiones que toma la panadería.

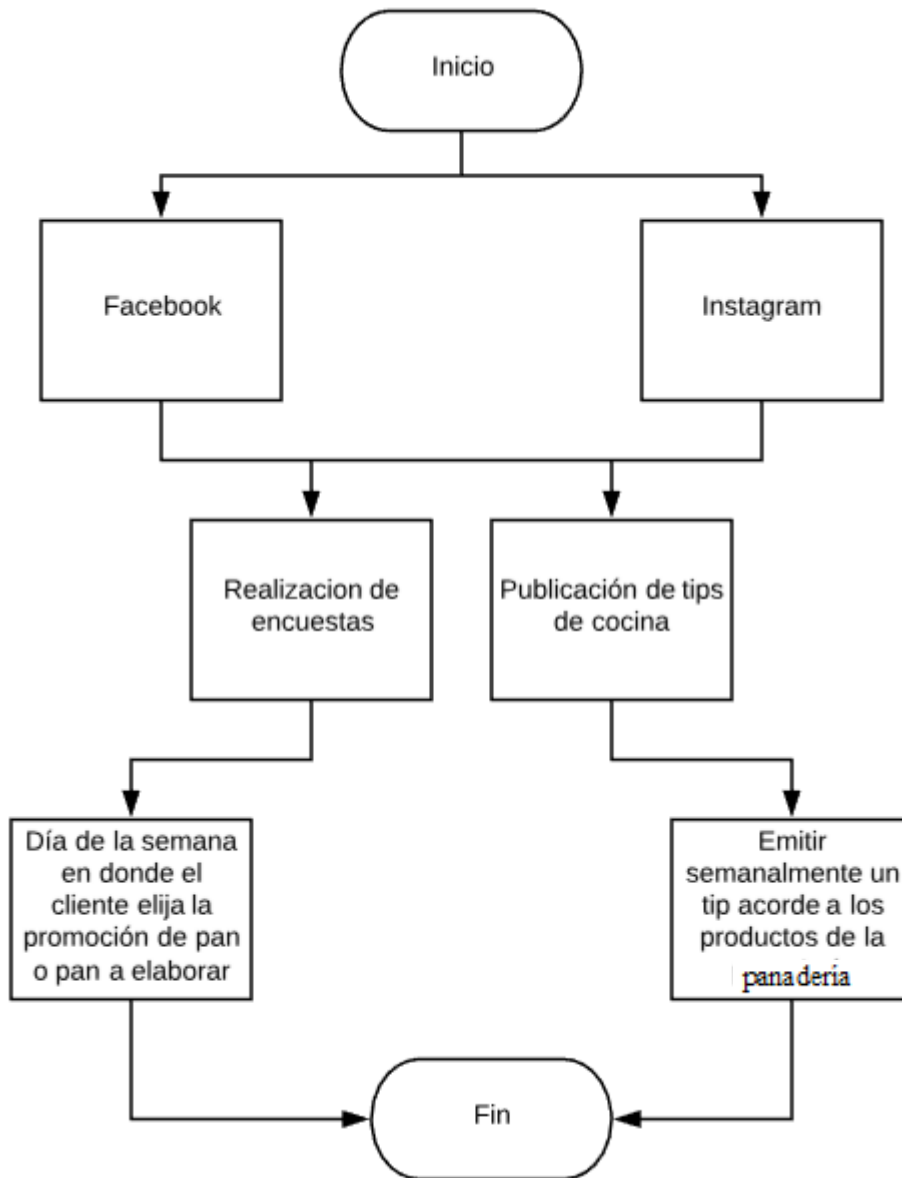


Figura 13. Promociones

Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2019)

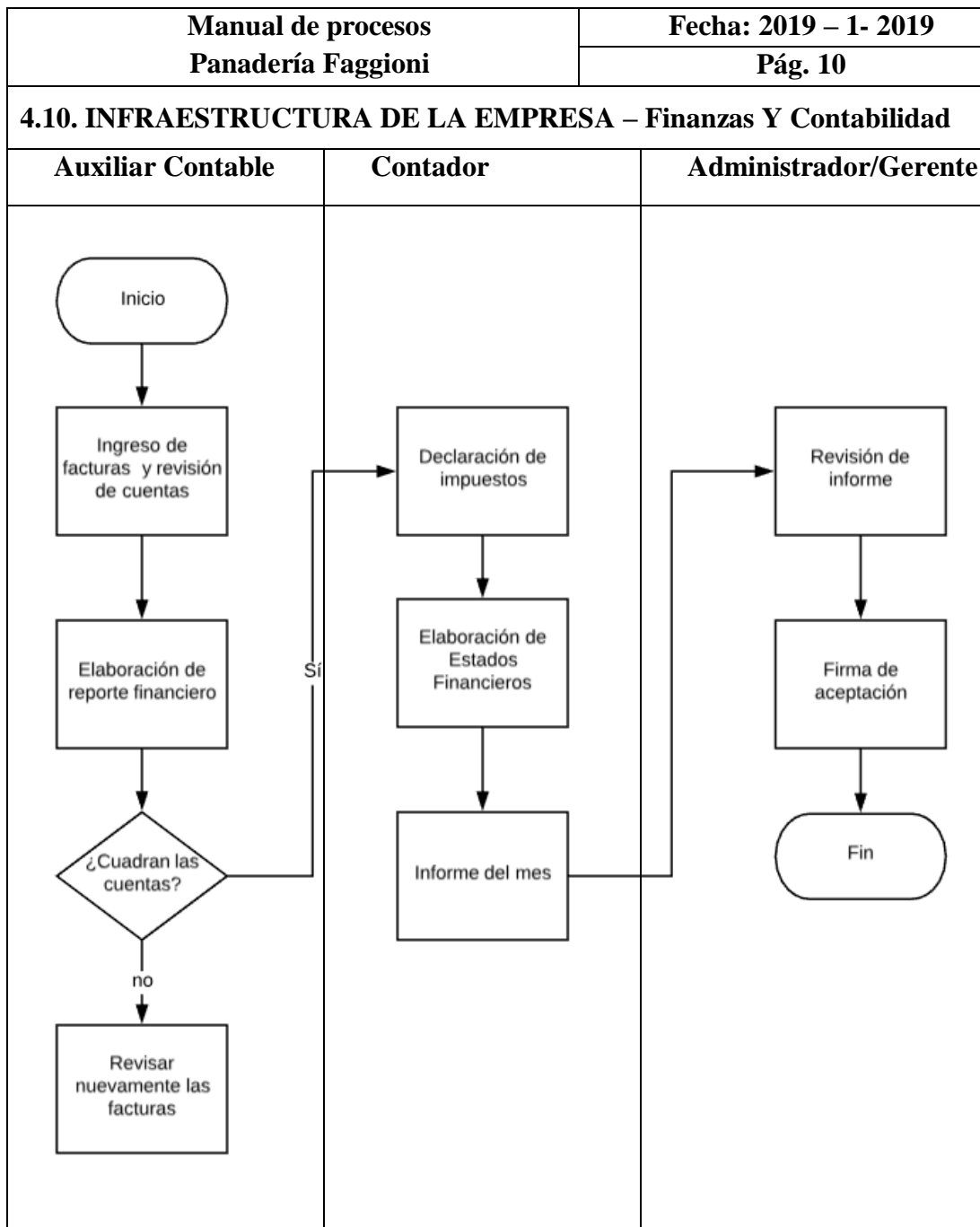


Figura 14. Finanzas Y Contabilidad
Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2019)

4.11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS – Organigrama y actividades del puesto

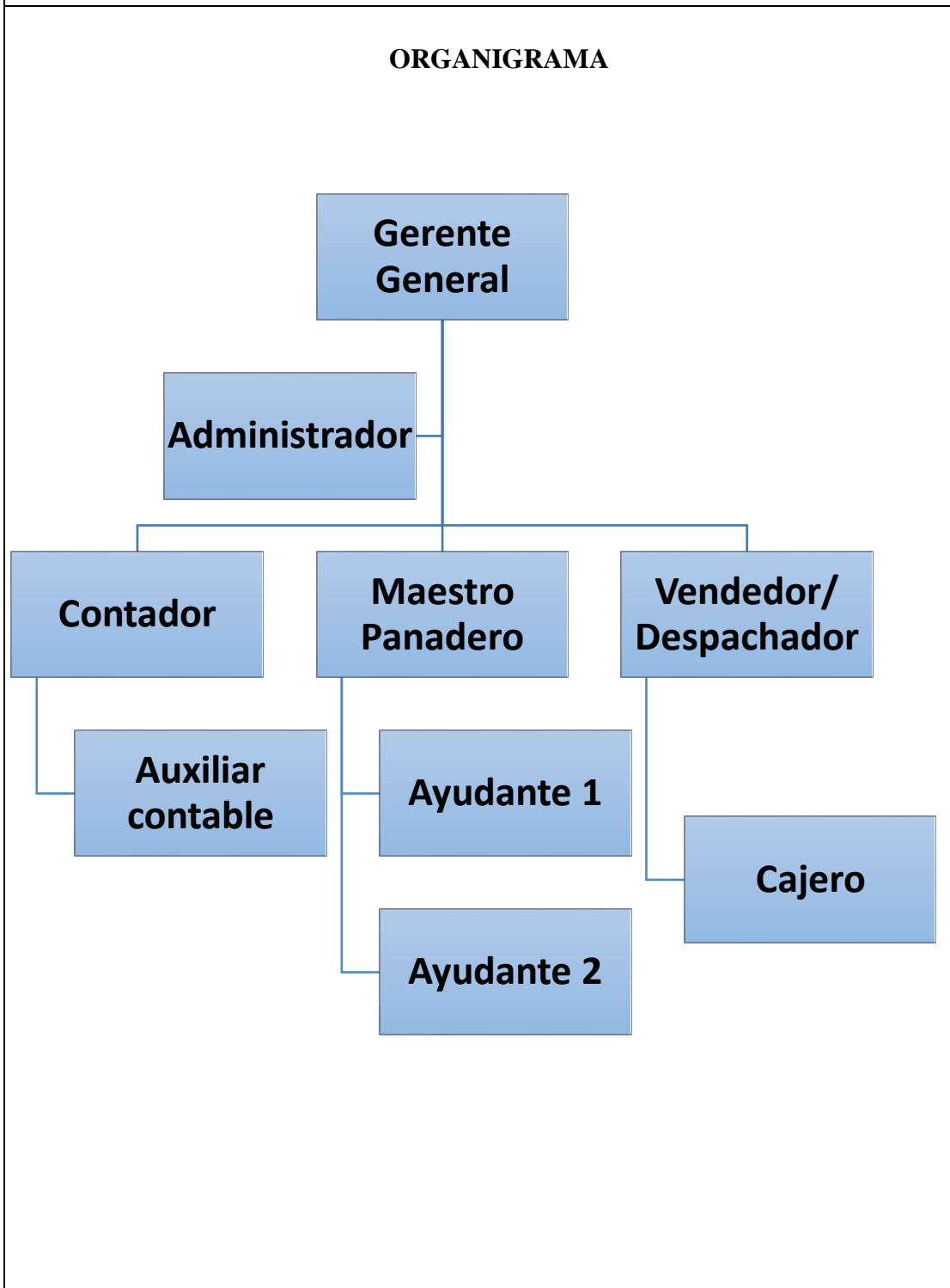


Figura 15. Organigrama
Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2019)

ACTIVIDADES DEL PUESTO

Gerente General:

- Experiencia de más de 4 años administrando panaderías.
- Experiencia en la elaboración de panes y pasteles.
- Supervisar al personal dentro de sus actividades y rendimiento.
- Mantener el inventario al día.
- Realizar presupuestos y vigilar las finanzas de la panadería.
- Hacer que se cumplan los manuales y reglas de la panadería.

Administrador

- Administrar los recursos financieros, como documentaciones, dinero, sueldos, entre otros.
- Intervenir en el proceso de reclutamiento y motivación del personal.
- Supervisa las actividades dentro de la panadería
- Mantiene un inventario de las actividades realizadas durante el día
- Colabora en todos los procesos de la cadena de valor
- Genera un ambiente de cordialidad y respeto entre los colaboradores, clientes y proveedores.
- Toma decisiones sobre los objetivos y metas a seguir.

Contador

- Analizar las finanzas y llevar registro de ellas.
- Mantener al día a la empresa en aspectos tributarios.
- Realizar declaraciones.
- Realizar presupuestos de gastos e ingresos.
- Desarrollo de Estados Financieros.
- Emisión de nóminas.

Auxiliar Contable

- Ingresar y revisar información.
- Revisión de tickets, facturas y ventas.
- Realización de resumen semanal y mensual en hojas de trabajo de las ventas realizadas.
- Colaborar directamente con el contador.
- Elaboración de nóminas.
- Emisión de roles de pago.

Maestro panadero

- Hornear y preparar el producto.
- Revisar la materia prima que ingresa al establecimiento.
- Mantener un inventario del producto realizado.
- Supervisar las actividades de los ayudantes.
- Mantener su área de trabajo en orden e higiénico.

Ayudante 1 y Ayudante 2

- Colaborar con las actividades propuestas por el maestro panadero.
- Mantener el área de producción limpia.
- Mantener las máquinas limpias.
- Amasar la masa y vigilar la producción.
- Despachar la producción hacía el piso de venta.
- Colaborar si es el caso con las ventas.

Vendedor/Despachador

- Atender al cliente.
- Tomar pedido de productos a llevar.
- Mantener aseadas las áreas de exhibición y piso de venta.
- Despachar el producto una vez cancelado.

Cajero

- Cobrar el producto a llevar del cliente.
- Emitir ticket o factura de compra.
- Mantener su caja cuadrada.
- Realizar cortes de caja y registro de la misma.

4.12. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS – Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

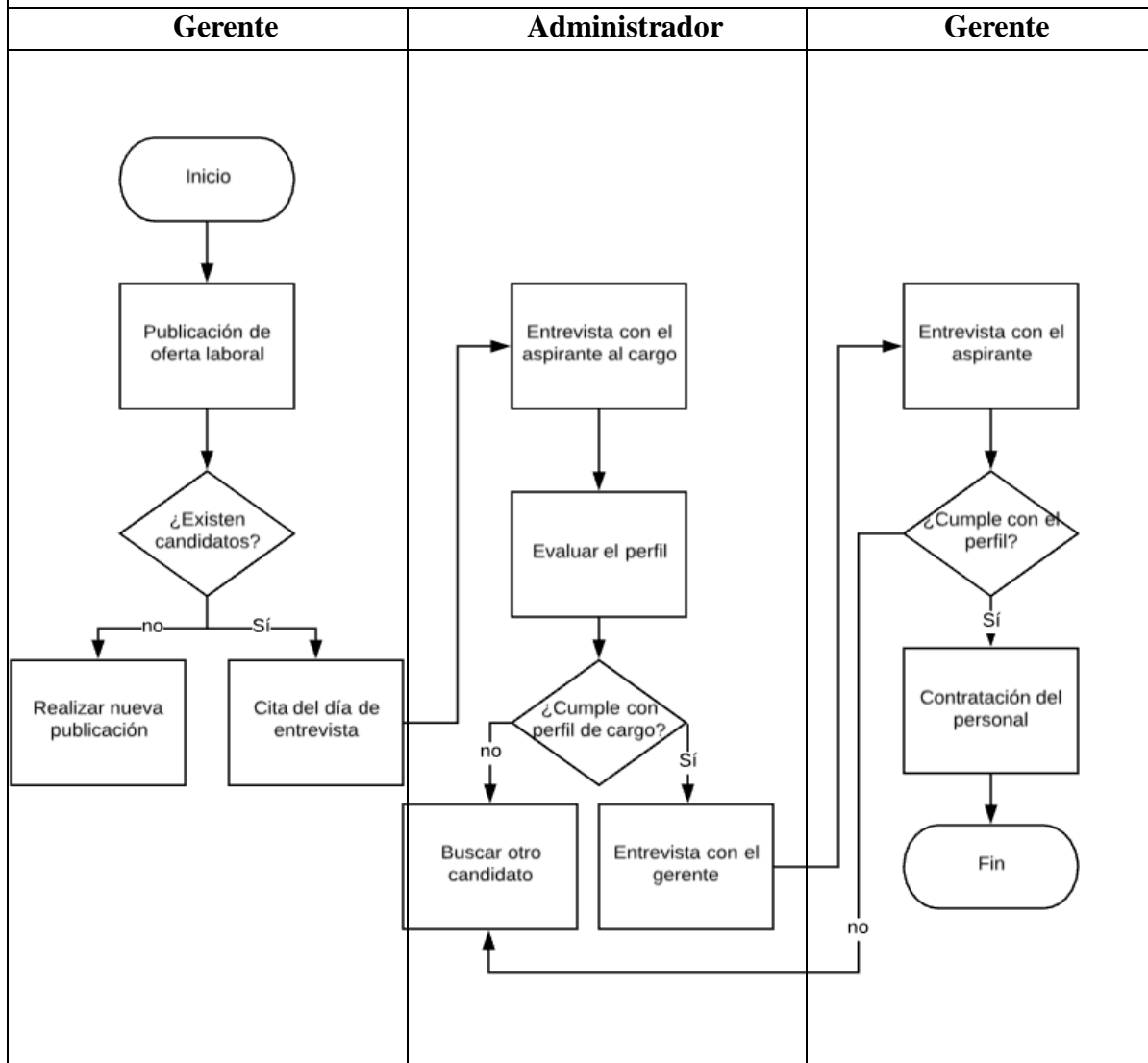


Figura 16. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal
Elaborado por: Mendoza Lindao, J. (2019)

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el presente proyecto de investigación sobre la implementación de un manual de procesos para la panadería Faggioni podemos referir las siguientes conclusiones:

Dentro de la empresa existe cierta falta de organización y control en sus procesos, tanto operativos como administrativos, esto se debe a que carece de una estructura organizacional definida que integre todas las áreas de la organización.

Actualmente las operaciones de la empresa se manejan de forma empírica y desactualizada, lo que dificulta y prolonga ciertos procesos como la realización de inventarios, facturación, elaboración de declaraciones de impuestos, estados financieros, etc., por tal motivo no se conoce la situación actual financiera de la empresa.

Además la empresa carece de organización y control interno en cada uno de sus procesos, lo que impide realizarlos con eficiencia y eficacia.

Según encuestas realizadas a empleados colaboradores no tienen 100% claras sus responsabilidades, lo que es perjudicial para la empresa porque no contribuyen al crecimiento de la compañía.

RECOMENDACIONES

Después de haber realizado un análisis de la situación actual de la panadería Faggioni podemos recomendar lo siguiente:

Implementar un sistema contable que permita registrar todas las operaciones que se realizan diariamente en la empresa, permitiéndole a la administración tener a la mano reportes que proporcionen información valiosa que permitan analizar la situación de la compañía y tomar decisiones que contribuyan a mejorar la situación actual del negocio.

Un sistema contable evitaría el desperdicio innecesario de tiempo y suministros, además de generar informes que revelen costos y márgenes de rentabilidad exactos, que es lo que actualmente carecen y necesitan conocer, ya que esta información es imprescindible para definir para la toma de decisiones.

Una vez implementando un sistema contable se podrá conocer la situación real de la empresa, luego se recomienda la implementación de un manual de funciones, políticas y procedimientos que complementaria una eficiente ejecución de labores.

Es importante que cada empleado de empresa tenga por escrito sus funciones y que tenga claro que debe desempeñarlas correctamente para contribuir con el cumplimiento de objetivos de la organización, así también es relevante que cada colaborador conozca cómo debe realizar sus actividades, la implementación de un manual de funciones y procedimientos generara niveles de eficiencia y eficacia dentro de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- Balanced Scorecard Institute . (2018). *What is Strategic Planning?* Retrieved from <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics>
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <https://books.google.es/books?id=WnHYrdgYGmcC&dq=plan+estrat%C3%A9gico+de+una+empresa&hl=es&lr=>
- Ackoff, R. (2013). Estrategias, modelos, herramientas de gestión y otra información necesaria para saber ¿cómo gestionar una empresa? *Gestión empresarial*. Retrieved from <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Chiavenato, I. (2012). *Teoría, Proceso y Práctica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Teoría, Proceso y Práctica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ferrel, O., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9na. ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Giegold, W. (2009). *Planificación empresarial* .
- Gilli, , J., Arostegui, A., Doval,, I., & Iesulauro,, A. (2007). *Diseño organizativo, estructura y procesos*. (10ma. ed.). Buenos Aires.
- Gómez Ceja, G. (1997). *Planeación y Organización de Empresas; octava Edición*. México: McGraw-Hill.
- Hernandez, S. (2012). *Administración. Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estratégicas para la Competitividad* (Tercera Edición. ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Ibañez Ortiz, L. O. (2010). *Manual de procesos y Procedimientos*. Retrieved from www.eumed.net/libros/2010b/689/
- Kotler, P. (2004). *Marketing*.
- Macias, G. (2018). Retrieved from <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2274>
- Mc Graw, H. (2000). *Negocios exitosos*.
- Méndez A, C. E. (2001). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill,.

- Morales Palma, Y. D. (2016). Diseño de un Manual de Contro de Procesos Administrativos para Mejorar el Desempeño Organizacional de la Empresa SCANRE S.A. en la ciudad de Guayaquil 2016. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Retrieved from repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/14?offset=40
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo* (Primera Edición. s.l. ed.). Pearson, 2010.
- Muñoz, C. (2010). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. DF México: Ingramex S. A.
- Pintos, G. (2009). *Los Manuales Administrativos Hoy*. Montevideo.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*.
- Robbins, S. (2011). *Administración* ((Décima Primera ed.). ed.). Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Educación - Prentice Hall.
- Rodriguez Valencia, J. (2016). *Como Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa*. Ecapsa – Thompson.
- Rodriguez, M. (2014). *Investigación descriptiva*. Mexico: Sol.
- Rojano, S. (2014). *Instrumentación y control en instalaciones de proceso*,. Madrid.
- Rojas, S. (2010). *Administracion de Pequeñas Empresas*. (Tercera Edición. ed.). México: Mc Graw Hil.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5ta. ed.). Madrid: ESIC Editorial. Retrieved from https://books.google.es/books?id=69YzDwAAQBAJ&dq=plan+estrat%C3%A9gico+de+una+empresa&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Sanchez Delgado, M. (2015). *Administraciòn 1* (2a. ed ed.). Patria.
- Serna Gomez, H. (2003). *Gerencia estratégica* (8° ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- SmartDraw . (2018). *Organizational Chart*. Retrieved from <https://www.smartdraw.com/organizational-chart/>
- Steiner, G. A. (1998). *"Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe saber"* (Vigésima Tercera Reimpresión ed.). CECSA.
- Tamayo y Tamayo, M. (2011). *El proceso de la investigación científica*. Distrito Federal de México, Distrito Federal de México: : Limusa.
- Tomala Peralta, A. P. (2017, Febrero). Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares en Guayaquil. Retrieved from <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16493>

Torres, S., & Herrera, M. (2012). *Manuales MAC4DV*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos90/modelo-administracion-empresas-constructoras-mac4dv/modelo-administracion-empresas-constructoras-mac4dv2.shtml#ixzz4yYhm9VPr>

Vasquez, V. H. (2002). *Organización Aplicada*. México: Editorial Síntesis.

Vidad Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital* (2° ed.). Bogotá: Ecoe.

ANEXOS

ANEXO 1.- CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LA ENCUESTA

1. ¿Sabe usted cuáles son los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo?
2. ¿Sabe usted a quién debe reportar las actividades que realiza?
3. ¿La empresa le ha realizado algún estudio sobre su perfil y competencia dentro de su puesto de trabajo?
4. ¿Cuándo ingresó a laborar a la empresa, se le entregó por escrito las funciones que debía realizar?
5. ¿La empresa le ofrece oportunidades de crecimiento profesional en el área que se desempeña?
6. ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación y socialización de un Manual de Políticas, Funciones y Procedimientos?

ANEXO 2.- CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

1. ¿A su criterio qué papel desempeñan los manuales administrativos en una empresa?

2. ¿Se puede utilizar otro tipo de herramienta para la administración de una organización en lugar de elaborar manuales?

3. ¿En su opinión cuál es el grado de incidencia que los manuales de procesos han tenido en el desenvolvimiento de las organizaciones?

4. ¿Para qué tipo de organizaciones puede ir dirigido un manual de procesos?

5. ¿Cómo saber cuál es el momento adecuado para la implementación de manuales de procesos en la empresa?

6. ¿Qué dificultades fundamentales puede usted identificar ante la ausencia de un manual de procesos en una empresa?

7. ¿De qué manera ayudan los manuales de procesos en el mejoramiento del clima laboral?

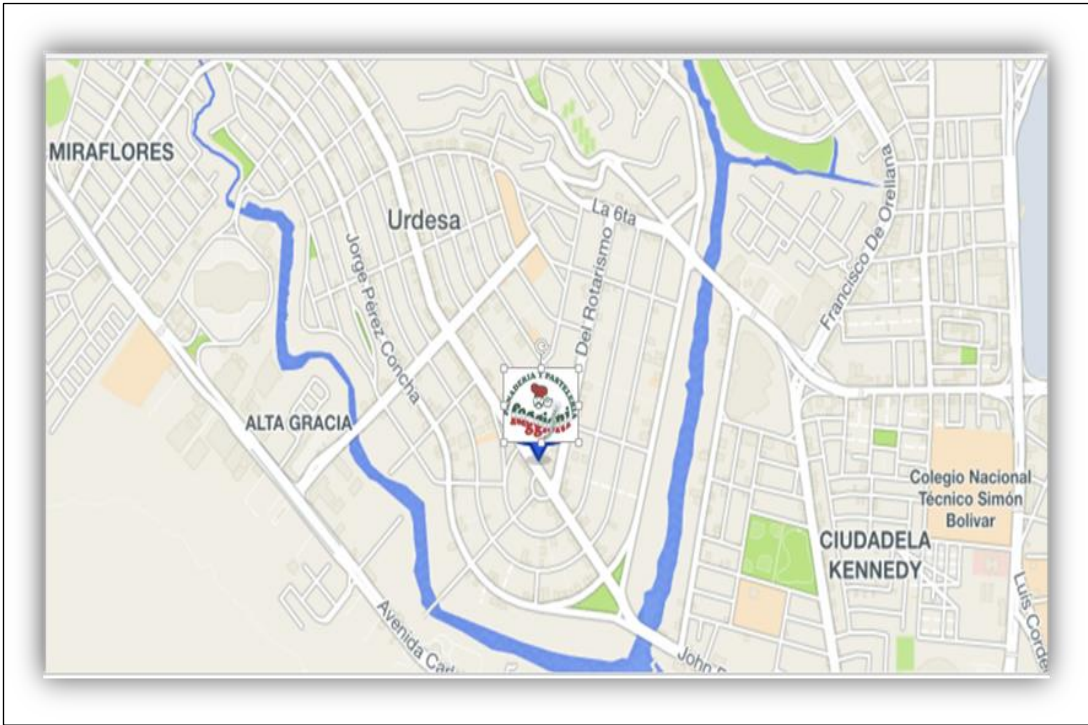
8. ¿Cuáles piensa usted que son las principales dificultades en la elaboración e implementación de manuales de proceso?

ANEXO 3.- FICHA DE OBSERVACIÓN

#	Aspectos a Observar	Panadería Faggioni				
		1	2	3	4	5
A	Logística de interna					
1	El almacenamiento de los productos se lo realiza de manera ordenada e higiénica					
2	Existe un control de inventarios					
3	Existe control y orden sobre los proveedores					
4	La manipulación de la materia prima se la realiza de manera adecuada					
B	Operaciones					
1	Se mantiene higiénicas las máquinas de producción					
2	El personal responsable de la producción utiliza el equipo adecuado para la manipulación de la materia prima					
3	Existe orden en el proceso de producción del pan					
4	El proceso de elaboración del pan se basa mediante medidas establecidas.					
C	Logística de salida					
1	El producto terminado se exhibe de manera higiénica					
2	Existe un tiempo en exhibición y vida para el producto terminado					

3	Existen horarios en donde se exhiba determinado producto					
4	Plan de manejo al cliente en horas pico					
D	Mercadotecnia y Ventas					
1	Existen promociones en el área de ventas					
2	Se puede pagar con tarjeta de débito o crédito					
3	Existe un intermediario al momento de realizar la compra – venta					
4	Existe un servicio adicional post venta					
E	Administración de recursos humanos					
1	El personal se encuentra capacitado y reconoce su participación en el proceso de producción					
2	Las contrataciones realizadas son más del tipo familiar que ocasional con externos					
3	Existe motivación al trabajar					
4	Buen ambiente laboral					

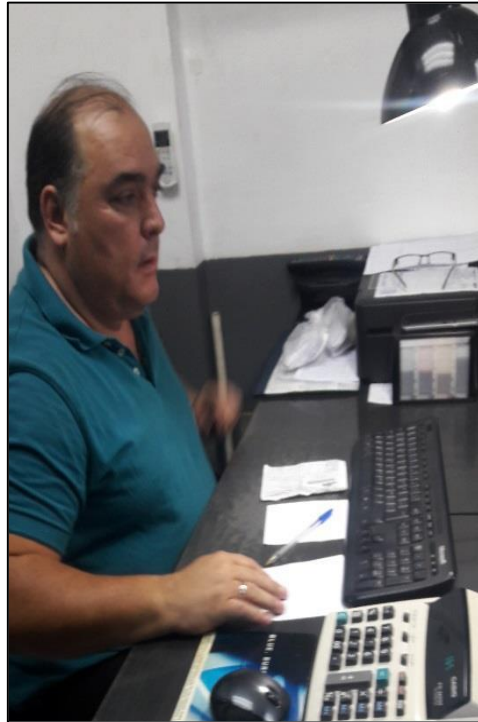
ANEXO 4.- UBICACIÓN DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA FAGGIONI



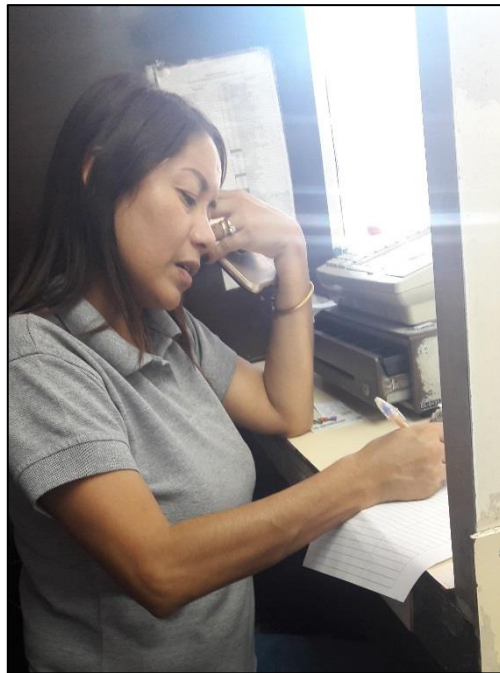
ANEXO 5.- FACHADA DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA FAGGIONI



ANEXO 6.- GERENTE PROPIETARIO DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA FAGGIONI ENTREVISTADO.



ANEXO 7.- CAJERA Y PERSONAL DE PRODUCCIÓN DE LA PANADERÍA Y PASTERERÍA FAGGIONI



ANEXO 8.- INSTALACIONES DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA FAGGIONI

