

Abril 2019 - ISSN: 1696-8352

## **MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA PANADERÍA Y PASTELERÍA FAGGIONI**

**Roberto Rosendo Flores Moncayo**

Economista con mención en Gestión Empresarial, especialización en Finanzas (ESPOL, 2003)  
Magister en Gerencia de Proyectos para el Desarrollo (ESPAE-ESPOL, 2012)  
Docente a Tiempo Completo en la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil (2014-al presente).

**Juan Cristóbal Mendoza Lindao**

Egresado de la Facultad de Administración, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Administrador de Panadería y Pastelería Faggioni (Julio 2011 a Marzo del 2018)  
Asistente del Departamento de Talento Humano del Ministerio de Trabajo del Ecuador (2018-al presente)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Roberto Rosendo Flores Moncayo y Juan Cristóbal Mendoza Lindao (2019): "Manual de procesos administrativos para Panadería y Pastelería Faggioni", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/procesos-administrativos-panaderia.html>

### **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

## **1.- 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, pasteles, galletas, tortas y se ha mantenido en el mercado como uno de las panaderías más frecuentados por los clientes de la ciudad de Guayaquil.

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.

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 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.

## **2.- Objetivos**

### **Objetivo general de la investigación.**

Diseñar un manual de procesos administrativos que permita involucrar y comprometer al personal de la Panadería y Pastelería Faggioni para posesionarse en el mercado comercial.

### **Objetivos específicos de la investigación.**

Detallar un diagnóstico interno y externo de la empresa con el objetivo de determinar su misión y visión.

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

Establecer los procesos administrativos adecuados para el conocimiento de los colaboradores de la Panadería y Pastelería Faggioni.

## **3.- Método de la 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.

Como parte del enfoque de investigación se estableció un 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.

En cuanto a las técnicas utilizadas en este proyecto fueron 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.

#### 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 1. EMPLEADOS

ÁREA	EMPLEADOS
GERENCIA GENERAL	1
ADMINISTRACIÓN	1
CONTABILIDAD	1
ATENCIÓN AL PÚBLICO	3
PANADEROS	5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

*Elaborado por el autor.*

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

#### 5.- Resultados

##### Encuestas y entrevistas

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.

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.

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

## **6.- Propuesta**

### **Manual de Procesos Administrativos para la Panadería Faggioni**

#### **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 compañeros de trabajo.

##### **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.

#### **Políticas Administrativas propuestas**

##### **Políticas de Planeación:**

Brindar a nuestros empleados un ambiente laboral adecuado.

Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

Satisfacer las expectativas de los clientes.

### **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.

## **Estrategias propuestas**

### **Estrategia de Integración**

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.

### **Estrategia de Dirección**

Establecer nuevos sistemas de información que permitan una mejor comunicación interna.

### **Estrategia de Control**

Acceder a nuevas fuentes de financiamiento.

## **Metas propuestas**

Satisfacer las necesidades y los deseos inmediatos de nuestros clientes ofreciendo una amplia gama de productos.



Lograr una eficiencia administrativa que permita conocer el estado actual de la empresa.

Lograr 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.

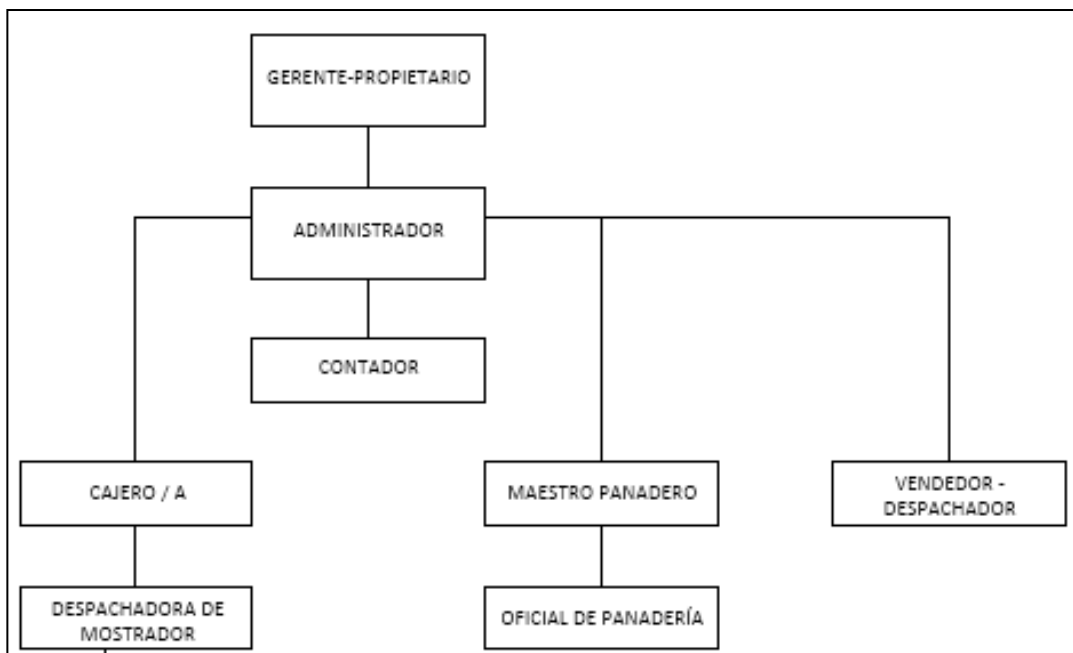
Respetar a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.

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.

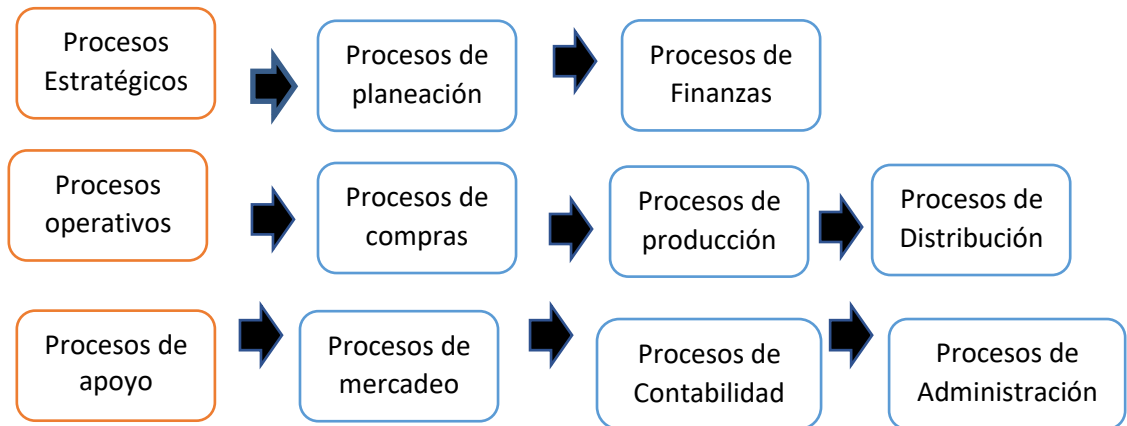
Trabajar sin el debido equipo de seguridad.

### Organigrama propuesto



*Organigrama propuesto para la Panadería Faggioni*

## Procesos propuestos para la Panadería Faggioni



*Procesos propuestos para la panadería Faggioni*

### Procesos Estratégicos

#### **Procesos de Planeación:**

Pedidos, proveedores y recursos

Objetivo.- Ejecutar pedidos a proveedores y gestionar recursos

Actividades.- Analizar y autorizar las compras a proveedores. Si alguna de las propuestas de los proveedores es aceptable se aprueba la mejor cotización del proveedor, sino se analiza nuevamente las cotizaciones de los proveedores o solicitar una nueva. Si los saldos de las cuentas son aceptables, Se continúa con el trabajo normalmente

#### **Procesos de Finanzas**

Objetivo.- Evaluar el desempeño financiero de la empresa.

Actividades.- Recibir los estados financieros cada fin de mes de parte del Contador. Analizar los saldos de las cuentas contables. Evaluar la situación de la empresa. Si los saldos de las cuentas son aceptables, Se continúa con el trabajo normalmente. Sino, se establecen estrategias para mejorar la situación de la empresa en función de los objetivos propuestos.

### Proceso Operativos

#### **Proceso de Compras**

Gestión de adquisición de maquinarias y materia prima

Objetivo.- Elegir la mejor opción de compra.

Actividades.- Generar informe de requerimiento de compras. Solicitar cotizaciones a proveedores. Analizar los precios y la calidad de los productos de los diferentes proveedores. Si alguna de las propuestas de los proveedores es aceptable, aprobar la mejor cotización del proveedor. Sino analizar nuevamente las cotizaciones de los proveedores o solicitar una nueva.

### ***Proceso de Producción***

Fabricación de pan, pasteles y demás productos.

Objetivo.- Realizar autorizaciones y generar contratos

Actividades.- Analizar y autorizar las compras a proveedores. Autorizar el pago de sueldos y beneficios sociales. Realizar el proceso de selección de personal. Elaborar los contratos a empleados.

### ***Proceso de Distribución***

Distribución del pan en negocios y tiendas.

Objetivo.- Mantener un excelente servicio al cliente.

Actividades.- Atender al cliente de una forma servicial, cordial y educada. Tomar los pedidos de tiendas y locales

## **Procesos de Apoyo**

### ***Proceso de Mercadeo***

Ventas a clientes

Objetivo.- Conseguir utilidades para la empresa

Actividades.- Revisar estudios de mercado respecto a las posibles competencias de la empresa. Proponer precios y productos.

### ***Procesos de Contabilidad***

Elaboración de Estados Financieros, roles de pago y otros procesos contables

Objetivo.- Conocer la situación financiera de la empresa.

Actividades.- Elaborar los estados financieros, declaraciones de impuestos y roles de pago.

### ***Procesos de administración***

Objetivo.- Realizar autorizaciones y generar contratos

Actividades.- Analizar y autorizar las compras a proveedores. Autorizar el pago de sueldos y beneficios sociales. Realizar el proceso de selección de personal. Elaborar los contratos a empleados

## **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.

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**

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.

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 complementaría 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 generará niveles de eficiencia y eficacia dentro de la compañía.

## Bibliografía

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/>

Ibañez Ortiz, L. O. (2010). Manual de procesos y Procedimientos. Retrieved from [www.eumed.net/libros/2010b/689/](http://www.eumed.net/libros/2010b/689/)

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. Obtenido de [repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/14?offset=40](http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/14?offset=40)

Rodriguez, M. (2014). *Investigación descriptiva*. Mexico: Sol.

Tomala Peralta, A. P. (Febrero de 2017). Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares en Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16493>

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](https://books.google.es/books?id=69YzDwAAQBAJ&dq=plan+estrat%C3%A9gico+de+una+empresa&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s)