Universidad Nacional de Ingeniería

Área de Conocimiento de Tecnología de la Información y Comunicación

“Propuesta de un manual de organización y funciones para la panificadora Flores-Espinoza ubicada en el departamento de Masaya”

Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniero de Sistemas

Elaborado por:

Br. Axel Steven Contreras López
Carnet: 2020-0394I

Br. Karolina de los Ángeles Gómez Colomer
Carnet: 2017-0703I

Tutor:

MSc. Mario José Selva Mendoza

12 de agosto de 2026
Managua, Nicaragua

Secretaria Académica
DACTIC

CONSTANCIA

La Suscrita Secretaria Académica del **Área de Conocimiento de Tecnología de la Información y Comunicación** (DACTIC) de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) **MSc. María Elena Huete Cruz** hace constar que el **Br. Contreras López Axel Steven carnet: 2020-0394I**, con Plan de Asignatura **Plan 2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente, ha aprobado las asignaturas del Programa Académico **Ingeniería de Sistemas**, quedando pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio que lo acredite como Ingeniero de Sistemas.

Se extiende la presente constancia para los fines que estime conveniente.

Dado en la ciudad de Managua, a los 04 días del mes de junio del año dos mil veintiséis.

Atentamente,

SECRETARIA ACADÉMICA DE DACTIC
REPÚBLICA DE NICARAGUA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
DACTIC - UNI

MSc. María Elena Huete Cruz
Secretaria Académica Área de Conocimiento de Tecnología de la Información y Comunicación

Cc: archivo/ junio 2026

Móvil: (505) 83803517

Recinto Universitario Simón Bolívar
Avenida Universitaria.
Managua, Nicaragua.
Apdo: 5595

hazzely.orozco@dactic.uni.edu.ni
www.uni.edu.ni

Secretaria Académica
DACTIC

CONSTANCIA

La Suscrita Secretaria Académica del **Área de Conocimiento de Tecnología de la Información y Comunicación** (DACTIC) de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) **MSc. María Elena Huete Cruz** hace constar que la **Br. Gómez Colomer Karolina De los Ángeles carnet: 2017-0703I**, con Plan de Asignatura **Plan 2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente, ha aprobado las asignaturas del Programa Académico **Ingeniería de Sistemas**, quedando pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio que lo acredite como Ingeniero de Sistemas.

Se extiende la presente constancia para los fines que estime conveniente.

Dado en la ciudad de Managua, a los 04 días del mes de junio del año dos mil veintiséis.

Atentamente,

SECRETARIA ACADÉMICA DE DACTIC
REPÚBLICA DE NICARAGUA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
DACTIC - UNI

MSc. María Elena Huete Cruz
Secretaria Académica Área de Conocimiento de Tecnología de la Información y Comunicación

Cc: archivo/ junio 2026

Móvil: (505) 83803517

Recinto Universitario Simón Bolívar
Avenida Universitaria.
Managua, Nicaragua.
Apdo: 5595

hazzely.orozco@dactic.uni.edu.ni
www.uni.edu.ni

Managua, 12 de agosto de 2026

Ing. Rosa Elena Castellón Estrada
Directora del Área de Conocimiento de Tecnología de la Información y Comunicación
DACTIC-UNI
Su despacho

Estimada Ing. Castellón. Reciba un cordial y fraterno saludo.

Por medio de la presente, en mi calidad de docente tutor, hago constar que he brindado acompañamiento, seguimiento académico y revisión técnica-metodológica al proceso de elaboración del trabajo monográfico titulado: **"Propuesta de un manual de organización y funciones para la panificadora Flores-Espinoza ubicada en el departamento de Masaya"**, desarrollado por bachilleres: **Axel Steven Contreras López** Carné: **2020-0394I** y **Karolina de los Ángeles Gómez Colomer** Carné: **20217-0703I,** después de revisar la versión final del documento, se verifica que el trabajo presenta correspondencia metodológica y técnica.

En virtud de lo anterior, considero que la monografía reúne las condiciones académicas, técnicas y metodológicas necesarias para ser sometida al proceso de **defensa final**, de conformidad con la normativa de culminación de estudios vigente. Por tanto, otorgo mi visto bueno para que los bachilleres antes mencionados sean autorizados a realizar la defensa final de su trabajo monográfico ante el tribunal evaluador correspondiente.

Sin más a que referirme, agradezco su amable atención y le deseo éxitos en el desempeño de sus funciones académicas y administrativas.

Fraternalmente,

MSc. Mario José Selva Mendoza
Docente Titular DACTIC-UNI

Dirección de Área de
Conocimiento de Tecnología
de la Información y Comunicación

Managua, 03 de septiembre 2025

Br. Axel Steven Contreras López ***2020-0394I***
Br. Karolina de los Ángeles Gómez Colomer ***2017-0703I***
Egresados Programa académico Ingeniería de Sistemas
Sus manos.-

Estimados Egresados:

Reciban cordiales saludos y éxito en sus actividades.

*Por medio de la presente, les comunico la aprobación del Protocolo de trabajo monográfico titulado: **"Propuesta de un manual de organización y funciones para la panificadora Flores-Espinoza ubicada en el departamento de Masaya"**, el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo II de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Dirección.*

El docente responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su tema monográfico es el MSc. Mario José Selva Mendoza.

A partir de la fecha de aprobación del protocolo monográfico, tienen un máximo de doce meses para realizar el trabajo monográfico incluyendo la defensa.

Atentamente,

DIRECCIÓN DE ÁREA DE CONOCIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
REPÚBLICA DE NICARAGUA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
DACTIC - UNI

MSc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Directora Área de Conocimiento de
Tecnología de la Información y Comunicación

Cc. MSc. Mario José Selva Mendoza – Tutor
MSc. Luisa Massiel Mercado Gutiérrez - Secretaria Académica.
Archivo DACTIC.

Móvil: (505) 8889 0903

Recinto Universitario Simón Bolívar
Avenida Universitaria.
Managua, Nicaragua.
Apdo: 5595

claudia.benavidez@dactic.uni.edu.ni-
www.uni.edu.ni

Dedicatoria

A mis padres, por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo, constancia y responsabilidad. Por acompañarme con su guía en cada etapa y por creer en mí incluso en mis momentos de duda. Por abrirme caminos, brindarme oportunidades y sostener mis sueños con su dedicación.

Este logro también les pertenece, porque su amor y su fe en mí han sido el fundamento de todo lo que he alcanzado. Me han enseñado el valor del trabajo honesto, la disciplina y la humildad, y han puesto su propio bienestar en pausa más veces de las que puedo contar para que yo pudiera avanzar.

Deseo que este triunfo sea solo el inicio de muchas alegrías que compartamos. Que este resultado les devuelva, aunque sea una parte, de todo lo que han sembrado en mi vida. Y que siempre se sientan orgullosos de la persona que estoy llegando a ser, porque cada paso que doy está marcado por lo que ustedes han hecho por mí.

Axel Steven Contreras López

A **Dios,** por darnos la vida y ser la guía para poder llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación académica.

A **mi mamá**, por su esfuerzo, la confianza depositada en mí y por ser mi pilar fundamental, enseñándome a no rendirme y seguir adelante. Este logro también es suyo, su ejemplo y apoyo han sido la base de mi formación y perseverancia.

A **nuestro tutor**, por su orientación, paciencia y compromiso en el desarrollo de este trabajo.

A **mi compañero de tesis**, por la paciencia, compartir conmigo cada reto y cada logro, demostrando que el trabajo en equipo son la base para superar dificultades y alcanzar metas comunes.

Karolina de los Ángeles Gómez Colomer

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar un Manual de Organización y Funciones para la Panificadora Flores-Espinoza, ubicada en el departamento de Masaya, con el propósito de fortalecer su estructura organizativa y mejorar la distribución de funciones dentro de la empresa.

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron entrevistas, encuestas y observación directa a los colaboradores y al gerente general, lo que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de la panificadora. Los resultados evidenciaron la inexistencia de una estructura organizacional formal, la ausencia de un organigrama definido, falta de claridad en la asignación de funciones y responsabilidades, deficiencias en la comunicación interna y presencia de duplicidad de tareas entre algunos puestos de trabajo.

Asimismo, mediante el análisis FODA se identificaron fortalezas como el crecimiento sostenido de la empresa, el posicionamiento de sus productos en el mercado local y la experiencia adquirida durante sus años de operación. También se determinaron oportunidades relacionadas con la expansión comercial y la mejora de sus procesos administrativos. Entre las principales debilidades se encontraron la carencia de documentación organizativa formal y la falta de delimitación de funciones, mientras que las amenazas estuvieron asociadas a la competencia y a factores externos del mercado.

Como resultado de la investigación, se diseñó una propuesta de estructura organizacional acorde a las necesidades de la panificadora, se elaboró un Reglamento de Organización y Funciones que define las relaciones de autoridad, coordinación y dependencia entre las áreas, y se desarrolló un Manual de Organización y Funciones que establece los puestos de trabajo, perfiles ocupacionales, responsabilidades e indicadores de desempeño de cada cargo. Estas herramientas permitirán mejorar la organización interna, optimizar la distribución de tareas, fortalecer la gestión administrativa y contribuir al crecimiento ordenado y sostenible de la empresa.

INDICE

I. Introducción 1
II. Antecedentes 2
III. Planteamiento de la situación problémica 4
IV. Objetivos 5
4.1 Objetivo General 5
4.2 Objetivos Específicos 5
V. Justificación 6
VI. Marco Teórico Conceptual 7
6.1 MIPYMES 7
6.2 Clasificación de PYMES 7
6.3 Análisis Organizacional 8
6.3.1 Tipos de modelos organizacionales. 8
6.4 Diagnóstico de la situación actual 10
6.4.1 Análisis FODA 10
6.5 Organización 10
6.5.1 Estructura organizacional 11
6.5.2 Cultura organizacional 11
6.6 Niveles Organizacionales 12
6.6.1 Jerarquía 12
6.6.2 Niveles jerárquicos 13
6.6.3 Organigrama 13
6.7 Puestos de Trabajo 14
6.7.1 Descripción de puestos de trabajo 14
6.7.2 Ficha ocupacional 14
6.8 Manuales Organizacionales 14
6.8.1 MOF 14
6.8.2 ROF 14
6.9 MIFIC 15
6.10 Ley 645 16
VII. Análisis y presentación de resultados 17

7.1 Metodología 17
7.1.1 Primera Etapa: Recolección de Información. 17
7.1.2 Segunda Etapa: Aplicación de técnicas de recolección de datos. 17
7.1.3 Tercera Etapa: Resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas. 17
7.2 Diagnóstico de la estructura organizativa actual de la Panadería Flores-Espinoza . 24
7.2.1 Generalidades de la empresa 24
7.2.2 Filosofía Organizacional Actual 24
7.3 Aspectos de Organización 26
7.3.1 Áreas y Cargos 27
7.3.2 Estructura Interna 29
7.3.3 Niveles Jerárquicos 30
7.3.4 Organigrama 31
7.4 Análisis de la situación interna mediante la matriz FODA 32
7.4.1 7S de McKinsey 32
7.4.2 Análisis FODA 33
7.5 Propuesta de mejora para la Panificadora Flores-Espinoza 35
7.5.1 Filosofía Organizacional propuesta 35
7.5.1 Áreas y Cargos. 39
7.5.2 Estructura Interna 43
7.5.3 Niveles Jerárquicos propuestos 43
7.5.4 Organigrama 45
7.5.5 Formato de ficha ocupacional 47
VIII. Manual de Organización y Funciones 49
Introducción 50
Objetivos del Manual 51
Marco Jurídico 52
Alcance 53
Filosofía Organizacional 53
Misión 53
Visión 53
Valores 53

Principios 54
Objetivos Organizacionales 54
Estructura Organizacional 55
Organigrama por Cargos de trabajo 56
Fichas Ocupacionales 57
IX. Reglamento Organizacional de Funciones 91
Introducción 92
Objetivos del manual 93
Objetivo General 93
Objetivos Específicos 93
Finalidad del ROF 94
Ámbito y aplicación 94
Principios y Valores Institucionales 94
Principios: 94
Valores: 95
Niveles Jerárquicos 95
Estructura Orgánica Institucional por área 97
Funciones Generales de la Institución 98
Unidad Orgánica y coordinación 98
Disposiciones Finales 99
- Vigencia del reglamento 99
-Difusión y conocimiento del reglamento 100
- Casos no previstos 100
- Procedimiento de modificación 100
-Actualizaciones periódicas 100
- Derogación de normas anteriores 101
X. Conclusiones. 102
XI. Recomendaciones 103
XII. Bibliografía 104
XIII. Anexos 106

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de las MIPYME 8
Tabla 2 Áreas y cargo 27
Tabla 3 7s de McKinsey 32
Tabla 4 Análisis FODA 33
Tabla 5 Areas propuestas 39
Tabla 6 Cargos propuestos 40
Tabla 7 Descripción General de cargos 41
Tabla 8 Coordinación entre áreas y funciones propuestas 42
Tabla 9 Ficha ocupacional Propuesta 48
Tabla 10 Perfil de puesto Gerente General 57
Tabla 11 Perfil de Puesto Administrador 59
Tabla 12 Perfil de Puesto jefe de Producción 61
Tabla 13 Perfil de Puesto Panadero 63
Tabla 14 Perfil de Puesto Reposteros 65
Tabla 15 Perfil de Puesto Auxiliar de panadería 67
Tabla 16 Auxiliar de repostería 69
Tabla 17 Perfil de Puesto Bodeguero 71
Tabla 18 Perfil de Puesto empacador 73
Tabla 19 Perfil de Puesto Contador 75
Tabla 20 Perfil de Puesto Auxiliar Contable 77
Tabla 21 Perfil de Puesto Encargado de compras 79
Tabla 22 Perfil de Puesto jefe de Ventas 81
Tabla 23 Perfil de Puesto Recepcionista 83
Tabla 24 Perfil de Puesto Vendedor 85
Tabla 25 Perfil de Puesto Cajero 87
Tabla 26 Perfil de Puesto Conductor / Repartidor 89

INDICE DE ILUSTRACION

Ilustración 1 Niveles jerárquicos Actual 30
Ilustración 2 Organigrama Actual 31
Ilustración 3 Niveles Jerárquicos Propuestos 44
Ilustración 4 Organigrama Propuesto 46

I. Introducción

La presente investigación tiene como propósito diseñar un Manual de Organización y Funciones para la Panadería Flores-Espinoza, ubicada en el departamento de Masaya, con el fin de fortalecer su organización administrativa y operativa mediante la definición clara de funciones, responsabilidades y niveles jerárquicos.

Durante el desarrollo del estudio se realizó un diagnóstico organizacional que permitió analizar la situación actual de la empresa en relación con su estructura administrativa y el desempeño de sus actividades. Los resultados obtenidos evidenciaron que la panadería desarrolla sus operaciones de manera formal y cumple con los requerimientos legales establecidos por las instituciones correspondientes. Asimismo, se constató que la empresa cuenta con elementos de filosofía organizacional, tales como misión, visión y valores, los cuales orientan su funcionamiento.

No obstante, el diagnóstico también permitió identificar aspectos susceptibles de mejora relacionados con la distribución de funciones, la delimitación de responsabilidades y la ausencia de una estructura organizacional formalmente documentada. Esta situación puede generar dificultades en la coordinación de actividades y en la definición de las responsabilidades de los colaboradores dentro de la empresa.

En este contexto, la elaboración de un Manual de Organización y Funciones constituye una herramienta administrativa que contribuirá a establecer de manera ordenada la estructura organizacional de la panadería, facilitando la asignación de funciones, la comunicación interna y el desempeño eficiente de las actividades laborales. Además, servirá como guía para los colaboradores y como instrumento de apoyo para la toma de decisiones administrativas.

El presente trabajo monográfico se estructura en diferentes capítulos que comprenden el diagnóstico organizacional de la empresa, el marco teórico y legal que sustenta la investigación, la metodología aplicada y la propuesta del Manual de Organización y Funciones, la cual incluye la estructura organizacional, el organigrama y las fichas ocupacionales correspondientes a cada puesto de trabajo.

II. Antecedentes

Los manuales de organización y funciones constituyen herramientas administrativas que permiten definir la estructura organizativa, establecer niveles de autoridad y delimitar las responsabilidades de cada puesto de trabajo. Su implementación favorece la coordinación de actividades, la eficiencia operativa y el fortalecimiento de la gestión organizacional.

Martínez Hernández, Urbina Cárdenas y Picado Bravo (2022) desarrollaron la investigación Propuesta de un Manual de Organización y Funciones para el sindicato de taxis UTAMIX del distrito VI de la ciudad de Managua. Los autores identificaron la ausencia de una estructura organizacional formal y la falta de definición de funciones, situación que dificultaba el cumplimiento de los objetivos institucionales. Como resultado, elaboraron una propuesta que incluyó organigrama, descripción de cargos y funciones específicas, contribuyendo a mejorar la organización interna.

Por su parte, Almendarez García, Lezama Gómez y Noguera Toval (2025) realizaron la investigación Propuesta de Manual de Organización y Funciones para la empresa Carnicería Ramírez ubicada en el mercado Israel Lewites de la ciudad de Managua. El estudio determinó que la empresa carecía de una estructura organizativa formal y de funciones claramente definidas. Como resultado, se propuso un manual de organización y funciones con puestos, responsabilidades, niveles de autoridad y fichas ocupacionales, permitiendo fortalecer la gestión administrativa y la distribución de tareas.

Asimismo, Hernández López y Cárdenas Arana (2025) desarrollaron el estudio Elaboración de manual de funciones y procedimientos para la empresa Plasencia Cigars S.A., sucursal Ocotal #2. La investigación identificó la falta de documentación formal de funciones y procedimientos, lo que dificultaba la administración de las operaciones. Como resultado, se elaboró un manual que incluía la descripción de puestos, responsabilidades y relaciones jerárquicas, contribuyendo a mejorar la eficiencia organizacional y el control interno.

En este sentido, La presente investigación se diferencia de los estudios analizados porque propone el diseño de un Manual de Organización y Funciones para la Panificadora

Flores-Espinoza, complementado con un Reglamento de Organización y Funciones. La propuesta incluirá la estructura organizativa, el organigrama, la descripción de puestos, las funciones, responsabilidades, relaciones de autoridad y los lineamientos organizacionales, con el propósito de fortalecer la gestión organizacional y orientar el desempeño del personal.

III. Planteamiento de la situación problémica

La Panadería Flores-Espinoza ha demostrado un gran interés en hacerse una pequeña empresa importante dentro del área de las MIPYMES. Desde que comenzó, ha tratado de ser conocida por su buen trabajo, esfuerzo y ayuda al crecimiento económico de Masaya. Pero ahora, tiene un gran problema que frena su progreso: la falta de una estructura organizacional sólida y claramente definida, lo cual afecta su eficiencia operativa y potencial de crecimiento en el mercado Local.

La falta de una estructura organizacional definida también influye en la distribución de funciones y responsabilidades dentro de la Panadería. La ausencia de una estructura Organizacional clara muchas veces genera confusión en la asignación de tareas, lo que puede derivar en la omisión de actividades esenciales para el funcionamiento del negocio. Además, sin una jerarquía establecida, la toma de decisiones se vuelve desordenada y poco eficiente, afectando la coordinación entre los diferentes procesos que se ejecutan.

La ausencia de roles bien definidos puede generar sobrecarga de trabajo en algunos empleados lo que impacta negativamente la productividad y la calidad del servicio Dicha problemática que enfrenta la Panadería Flores-Espinoza no solo limita el desempeño actual de la microempresa, sino que también restringen su capacidad de expansión y consolidación en el mercado local.

Con lo anteriormente descrito con el propósito de brindarles una solución clara ante la problemática que se presenta se plantean las siguientes preguntas: ¿Cómo se ven Afectado los procesos sin una estructura Organizacional? ¿Qué estructura organizacional sería más eficiente para mejorar y apoyar el crecimiento de la microempresa?

Este estudio no solo permite comprender a fondo los desafíos internos de la Panadería Flores-Espinoza, sino que también proporcionará información valiosa para otras microempresas en situaciones similares. Además, contribuirá al conocimiento existente sobre la formalización y el crecimiento de las MIPYMES, especialmente en el sector panadero, fomentando así el desarrollo económico local.

IV. Objetivos

4.1 Objetivo General

- Diseñar un Manual de Organización y Funciones para la panadería Flores-Espinoza que fortalezca su estructura organizativa y operativa.

4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la estructura organizativa actual de la panadería Flores-Espinoza.
- Analizar la situación interna de la panadería mediante la matriz FODA.
- Identificar los cargos, funciones, áreas y relaciones jerárquicas del personal.
- Elaborar un Manual de Organización y Funciones.
- Desarrollar un reglamento organizacional de funciones como instrumento complementario para el manual organizacional de funciones

V. Justificación

La presente investigación se realiza con el propósito de aportar conocimientos relacionados con la importancia de la organización administrativa dentro de las MIPYMES del sector panadero en Nicaragua. La elaboración de un Manual de Organización y Funciones permitirá establecer bases administrativas orientadas a definir funciones, responsabilidades y niveles jerárquicos, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión organizacional y al mejoramiento de la estructura interna de la Panadería Flores-Espinoza.

Desde el enfoque práctico, esta investigación permitirá diseñar un Manual de Organización y Funciones que facilite la distribución adecuada de tareas, optimice los procesos internos y fortalezca la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo. La implementación de esta herramienta administrativa contribuirá a mejorar la toma de decisiones, el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, así como el cumplimiento eficiente de las actividades operativas y administrativas de la empresa.

Asimismo, la investigación posee importancia social, debido a que contribuirá al fortalecimiento y desarrollo de las MIPYMES del sector panificador, promoviendo una mejor organización laboral y mayores oportunidades de crecimiento empresarial. De igual manera, podrá servir como referencia para otras pequeñas empresas que presenten problemáticas similares, fomentando la formalización administrativa, la estabilidad laboral y el fortalecimiento de la economía local mediante el mejoramiento de la productividad y la generación de empleo.

VI. Marco Teórico Conceptual

6.1 MIPYMES

Las MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) constituyen un sector fundamental en las economías en desarrollo, caracterizadas por su flexibilidad operativa y su capacidad de generar empleo a nivel local. En Nicaragua, su definición y regulación están establecidas en la Ley 645, Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la cual las describe como:

> Todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras. (Ley 645, 2008)

Pyme también puede escribirse como PyME, PyMES o PYMES siendo un término relacionado a MIPYME, siendo un acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa.

La Panificadora Flores-Espinoza se ubica dentro de la categoría de pequeña empresa, lo que implica limitaciones en recursos financieros y humanos, pero también acceso a programas de apoyo del MIFIC. Esto refuerza la necesidad de formalizar su estructura organizacional para aprovechar dichos beneficios.

6.2 Clasificación de PYMES

La clasificación de Micro, Pequeña o mediana Empresa se hará conforme a los parámetros establecidos en la Ley 645.

El DECRETO N° 17-2008. (2008) de la República de Nicaragua establece que:

> Se clasificarán como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos. La clasificación de cada MIPYME, en la categoría correspondiente a micro, pequeña y mediana se hará conforme a los parámetros indicados a continuación:

Tabla 1 Clasificación de las MIPYME

Variables	**Micro**	**Pequeña**	**Mediana**
Parámetros			
Número Total de Trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Con 28 colaboradores, la Panificadora Flores-Espinoza se clasifica como pequeña empresa. Esta categoría orienta las estrategias de crecimiento y formalización que deben plantearse en el manual organizacional.

6.3 Análisis Organizacional

6.3.1 Tipos de modelos organizacionales.

La estructura organizacional es la manera en que se agrupan los trabajos, se definen las relaciones de autoridad y responsabilidad en una organización.

Rivero (2018) afirma que:

> Un modelo está dirigido por las metas de la organización y sirve como el contexto en el cual se operan los procesos y el negocio es hecho. El modelo ideal depende de la naturaleza del negocio y los desafíos que enfrenta. A su vez, el modelo determina el número de empleados necesitados y sus grupos de habilidades requeridas.

Una buena estructura organizacional posibilita un buen trabajo, por ello la importancia de establecer un óptimo modelo.

6.3.1.1 Estructura Funcional.

Es la más común, basada en la habilidad de cada persona, ideal para empresas con un mediano o alto número de trabajadores. Esta estructura divide la organización por funciones según la especialización de trabajo, por lo que suele segmentarse en recursos humanos, contabilidad, departamento técnico, etc. Además, se establece una cadena de mando en cada área, con una jerarquía visible.

6.3.1.2 Estructura Lineal.

Es el modelo común de las pequeñas y medianas empresas. En este caso la línea de autoridad es más clara, pues se trata de un alto directivo (gerente o dueño) que controla y supervisa varios niveles organizacionales.

6.3.1.3 Estructura Divisional.

Divide a la compañía en departamentos funcionales, mejor llamados divisiones o unidades, con una cadena de mando única. Dichas divisiones están orientadas por productos, grupos de clientes o mercados. Es una estructura ideal para empresas con más de una sede en el país y con presencia internacional.

6.3.1.4 Estructura Simple.

Es un modelo sencillo, flexible e informal, ideal para pequeñas compañías cuyas actividades giran alrededor de un gerente general. El jefe supervisa las acciones de todos los trabajadores.

6.3.1.5 Estructura por Proyecto.

Es aquella enfocada a un proyecto, proceso u objetivo en específico dentro de la organización. Se nombra a un gerente de proyecto y a los equipos encargados según roles y metas. Con esta estructura jerárquica, se crea una subestructura temporal en la compañía.

La panadería carece de un modelo organizacional definido, lo que genera duplicidad de funciones y confusión jerárquica. Seleccionar un modelo adecuado permitirá mejorar la coordinación entre producción, ventas y administración.

6.4 Diagnóstico de la situación actual

Franklin Fincowski (2009) señala que el diagnóstico de la situación actual es una herramienta fundamental en la organización de las empresas ya que “permite conocer las necesidades de espacio y la distribución que se requiere para el desarrollo del trabajo y derivar acciones de ajuste orientadas a optimizarlo” (p. 221).

El diagnóstico realizado en la panadería evidenció que las áreas de producción y ventas operan de manera informal. Aplicar este concepto permitirá proponer ajustes que mejoren la eficiencia.

6.4.1 Análisis FODA

Thompson y Strickland (2001) establecen que “el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”

En la panadería, el FODA revela fortalezas como la calidad artesanal de sus productos, pero también debilidades en la gestión administrativa y amenazas por la competencia local. Este análisis orienta las estrategias de crecimiento.

6.5 Organización

En su definición de la Organización de empresas, Franklin Fincowski (2009) indica:

> El término organización tiene diferentes acepciones. Cada una de ellas se utiliza en función del significado, contexto o sentido que se le quiere dar. A partir de esta premisa, revisaremos de manera secuencial y lógica la forma en que se utiliza. Desde un punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es

una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno. (p.4)

6.5.1 Estructura organizacional

Franklin Fincowski (2009) define la estructura organizacional como la “composición orgánica de una entidad. División y distribución de funciones. Delegación de autoridad y responsabilidad en un individuo, grupo o unidad administrativa” (p.14).

Para determinar la estructura organizacional más adecuada, es fundamental reconocer que cada empresa posee características únicas y, por lo tanto, debe adoptar una estructura que se alinee con sus prioridades y necesidades. Esta estructura debe ajustarse a la planificación estratégica y reflejar la realidad de la organización, considerando factores como su antigüedad, tamaño, tipo de sistema productivo y el nivel de complejidad y dinamismo de su entorno.

Esta definición es adecuada para la panadería debido a que proporciona la teoría fundamental para identificar y diseñar las condiciones operativas que afectan la eficiencia de la misma.

6.5.2 Cultura organizacional

Según Franklin Fincowski (2009), la cultura organizacional es un “conjunto de valores, actitudes, hábitos y supuestos que definen a una organización” (p.14).

6.5.2.1 Misión

La misión dentro de una empresa es una herramienta estratégica que permite dirigir las actividades cotidianas y define el propósito organizacional, permitiendo que sus acciones se cumplan con los objetivos institucionales.

Una misión para Thompson y Strickland (2001) es "lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de esta a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".

6.5.2.2 Visión

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Thompson y Strickland, 2001)

6.5.2.3 Valores

Los valores organizacionales son definidos como creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos" (Tamayo, 1996).

6.5.2.4 Principios

"Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta" (Real Academia Española, 2014).

6.6 Niveles Organizacionales

6.6.1 Jerarquía

Es un modo de organización en el que se aplica una subordinación de los elementos respecto del peldaño superior, es decir, es una estructura en la que cada elemento se encuentra subordinado al anterior.

Navarrete et al. (2023) "La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinado a quién"

En la panadería, la jerarquía es difusa, con exceso de centralización en el propietario. Formalizarla permitirá mejorar la comunicación interna.

6.6.2 Niveles jerárquicos

Los niveles organizacionales consisten en tres partes que se adecuan a las necesidades de las empresas según KOIWE (s.f.):

> Cada Compañía va a construir una estructura organizacional de acuerdo con el producto o servicio que brinde, a la magnitud de la empresa, a la cultura por la cual se rija, a la tecnología que utilice o a la estrategia de negocio que elija para ser la más competitiva. Aun así, todas las organizaciones cuentan con tres niveles organizacionales:

- **Nivel Institucional:** conforman el máximo nivel de la organización. Allí es donde surgen las decisiones y las estrategias para poder cumplir con los objetivos. En este nivel podemos encontrar a los propietarios, directivos y accionistas.
- **Nivel Intermedio:** Son el nexo entre el nivel institucional y el operativo. Son quienes les dan a conocer al nivel operativo las decisiones que se toman en el máximo nivel de la organización.
- **Nivel Operativo:** Conforman la base de la organización, formada por todas las líneas operativas. Allí se ejecutan las tareas y las operaciones demandadas por el nivel intermedio.

En la panadería, el nivel institucional está representado por el dueño, pero el nivel intermedio es débil. Esto genera poca autonomía en el nivel operativo y sobrecarga en la gerencia.

6.6.3 Organigrama

Brume González (2019) define lo siguiente:

> “Podemos concluir que un Organigrama es una guía o plano que representa gráficamente la estructura orgánica interna y formal de una unidad administrativa de manera objetiva y global.”

La panadería carece de un organigrama formal, lo que dificulta visualizar la distribución de funciones. Elaborarlo permitirá clarificar roles y responsabilidades.

6.7 Puestos de Trabajo

6.7.1 Descripción de puestos de trabajo

"Es el procedimiento método lógico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo" (Fernández Ríos, 1995).

6.7.2 Ficha ocupacional

La ficha ocupacional, también conocida en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) como descripción o perfil de puesto, es una herramienta esencial que considero la columna vertebral para cualquier organización que aspire a una gestión de personal efectiva y estratégica.

La ficha ocupacional es una ficha descriptiva de actividades para un empleo o cargo, es la presentación de las actividades realizadas por el encargado de este, agrupadas por función de manera precisa, teniendo en cuenta para ello, criterios de complejidad, autonomía, responsabilidad y condiciones de realización.

6.8 Manuales Organizacionales

6.8.1 MOF

Gop.be (2015) define el Manual de Organización y Funciones (MOF) como un "documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo"

Un manual Organizacional es una técnica que permite estructurar el perfil ocupacional para definir el cargo previsto al trabajador, comprometiéndose a cumplir las funciones requeridas dentro de la organización.

6.8.2 ROF

Munch Galindo (2012) lo define de la siguiente manera:

Es un documento de gestión que describe detalladamente la estructura orgánica de una organización, especificando las funciones generales y específicas de cada unidad

organizativa, así como sus relaciones jerárquicas y funcionales. Su finalidad es asegurar una gestión eficiente, clara y ordenada de las actividades institucionales.

6.9 MIFIC

MIFIC según sus siglas es Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, es un Ministerio de Estado que depende del Poder Ejecutivo, creado por la Ley 290 “Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo” publicada en La Gaceta Diario Oficial No. 102 del 3 de junio de 1998. Tiene bajo su responsabilidad la formulación de estrategias, políticas, programas y normativas que regulen y dinamicen la producción y el comercio nacional e internacional, estimulen la transformación productiva y comercial, el desarrollo del proceso de industrialización y fomenten las exportaciones, aportando al desarrollo económico y social del país.

Al Ministerio de Industria y Comercio le corresponden las funciones siguientes:

a) Promover el acceso a mercados externos y una mejor inserción en la economía internacional, a través de la negociación y administración de convenios internacionales, en el ámbito de comercio e inversión.
b) Promover la libre competencia, la eficiencia, defender los derechos del consumidor en todos los mercados internos de bienes y servicios. Organizar, dirigir y supervisar los sistemas nacionales de normalización y metrología.
c) Apoyar al sector privado para que aproveche las oportunidades en los mercados internacionales, así como promover y facilitar la inversión en la economía del país, tanto nacional como extranjera, con énfasis en los mercados de exportación.
d) Administrar el Registro de la Propiedad Industrial e Intelectual.
e) Impulsar la productividad, eficiencia y competitividad de cadenas y enjambres intersectoriales, la industria y otros sectores no agropecuarios, apoyándose en el desarrollo, transferencia de la tecnología y la capacitación gerencial con énfasis en la pequeña y mediana empresa. (BIBLIOTECA ENRIQUE BOLAÑOS, S.f)

La panadería puede beneficiarse de los programas de capacitación y financiamiento del MIFIC, lo que refuerza la pertinencia de formalizar su gestión.

6.10 Ley 645

Ley que se creó con el fin de lograr organizar las PYMES que ayuden a promover el desarrollo empresarial.

> El objeto de la presente Ley es fomentar y desarrollar de manera integral la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) propiciando la creación de un entorno favorable y competitivo para el buen funcionamiento de este sector económico de alta importancia para el país. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2008)

En la panadería, esta ley respalda la necesidad de formalizar procesos administrativos y organizacionales, promoviendo un entorno favorable para su crecimiento.

VII. Análisis y presentación de resultados

7.1 Metodología

Para lleva a cabo el estudio de la panificadora Flores-Espinoza, se utilizaron las siguientes etapas.

7.1.1 Primera Etapa: Recolección de Información.

En esta etapa se reunió información de diferentes fuentes bibliográficas (páginas web, tesis, etc.) para la obtención de una visión general. Se procedió a identificar las fuentes primarias y secundarias disponibles, considerando la ausencia de estudios previos en la panificadora. se definieron las variables de análisis y se elaboraron instrumentos de investigación pertinentes, tales como entrevista semiestructurada y encuesta estructurada, orientadas a captar la percepción y experiencia de los colaboradores.

7.1.2 Segunda Etapa: Aplicación de técnicas de recolección de datos.

Se emplearon técnicas de recolección de datos como la entrevista (ver Anexo 1 y 5) y la encuesta (ver Anexo 2). Las cuales se aplicaron con el objetivo de solicitar información a los sujetos de estudio con el fin de conocer sus opiniones o sugerencias, para lograr los resultados deseados en los objetivos de este estudio.

Las encuestas son herramientas eficientes que permiten una interacción directa con los colaboradores, lo cual facilita profundizar en detalles y comprender las perspectivas individuales de manera más contextualizada, ofreciendo resultados cuantitativos, asegurando una base sólida de datos para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias efectivas.

7.1.3 Tercera Etapa: Resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas.

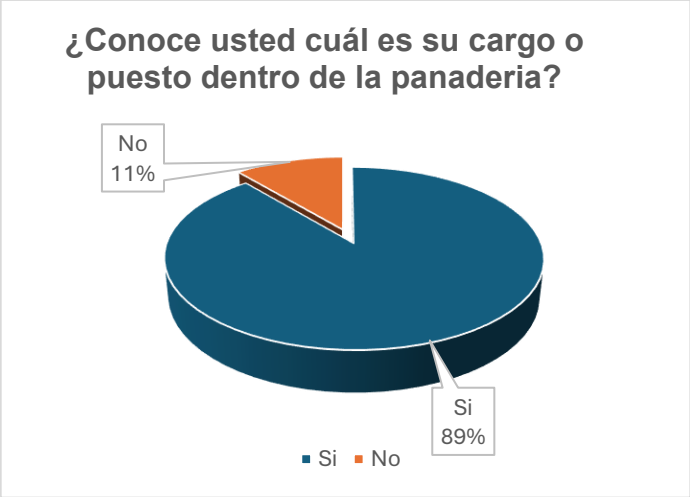
7.1.3.1 Encuesta

Creando un Formulario/Encuesta (Ver Anexo 2) en la cual se estructuran ocho preguntas con opción de respuesta múltiple; las preguntas fueron enfocadas en identificar la necesidad que tienen los colaboradores, donde se logró identificar la percepción que tienen ellos frente al cargo que desarrollan y la necesidad que presenta en la

implementación de procesos administrativos que permitan una identificación y un adecuado desarrollo laboral para la implementación de un manual de funciones.

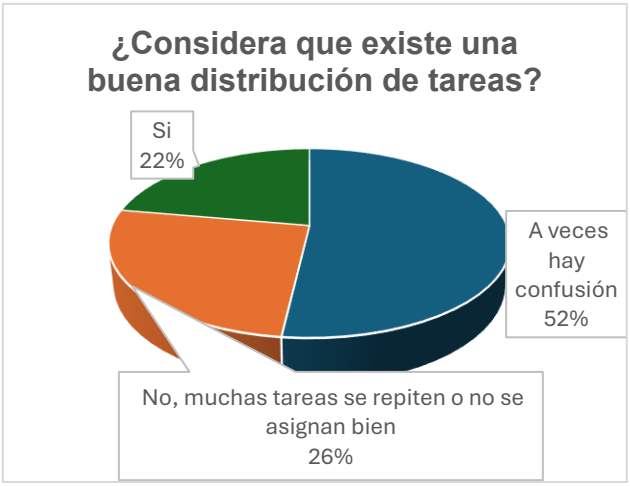
A continuación, se presentan las preguntas y sus resultados:

1. **Conocimiento de cargo o puesto**



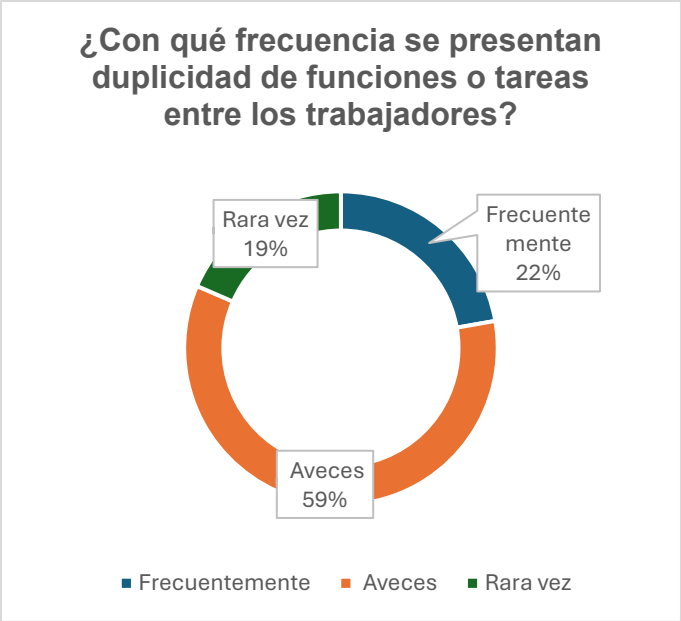
Es notable que el 89% de los encuestados afirma conocer el cargo que ocupa, mientras que el 11% restante manifiesta no saber o no estar completamente seguro de su puesto. Estos resultados evidencian debilidades en la comunicación interna y en la definición formal de los cargos dentro de la panificadora, lo que puede generar confusión en las responsabilidades asignadas y afectar el desempeño laboral. Ante esta situación, la implementación del Manual de Organización y Funciones permitirá establecer de manera clara las funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas de cada puesto de trabajo.

2. **Distribución de tareas**



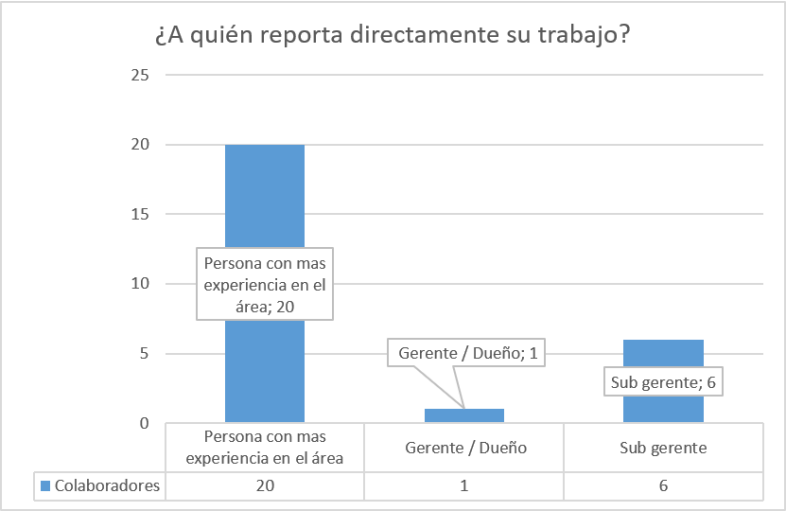
En este segmento, el 52% de los colaboradores indica que a veces presenta confusión en sus tareas, el 22% afirma que sí la experimenta y el 26% señala repetición de actividades. Estos resultados evidencian deficiencias en la asignación de funciones, generando duplicidad de tareas y retrasos en los procesos. El Manual de Organización y Funciones permitirá delimitar claramente las actividades de cada puesto y mejorar la coordinación del trabajo.

3. Duplicidad de tareas



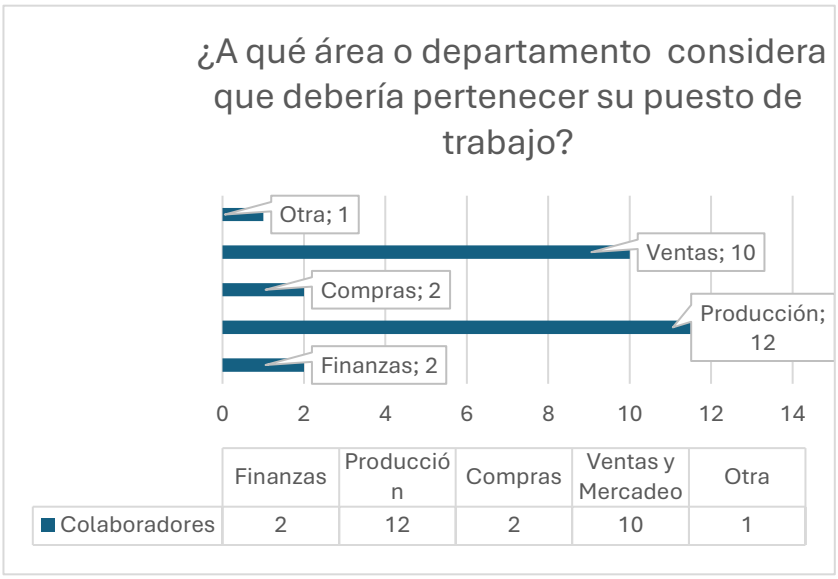
En esta pregunta se observa que todos los colaboradores han percibido en algún momento duplicidad de tareas durante la jornada laboral. Esta situación evidencia la inexistencia de una delimitación clara de funciones y responsabilidades, ocasionando pérdida de tiempo, desorganización y posibles conflictos entre colaboradores. Por ello, el Manual de Organización y Funciones permitirá definir de forma precisa las actividades correspondientes a cada cargo, fortaleciendo la eficiencia y el orden dentro de la organización.

4. Jefe Inmediato



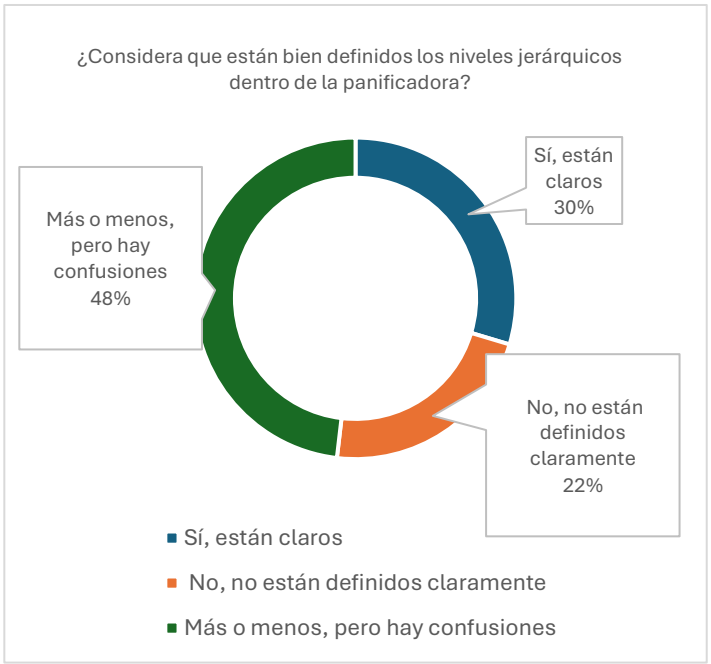
En este gráfico se observa que 20 colaboradores reportan directamente a la persona que tiene más experiencia, 6 al Subgerente y 1 al gerente. Estos resultados permiten identificar las líneas de autoridad existentes dentro de la panificadora y evidencian la necesidad de formalizar la estructura jerárquica, ya que algunos colaboradores presentan dependencia directa hacia distintos niveles administrativos. La elaboración del organigrama y del Manual de Organización y Funciones contribuirá a establecer relaciones de autoridad más claras, mejorando la supervisión y la comunicación interna.

5. Departamento



El resultado obtenido en esta pregunta es clave para la definición de la departamentalización de los puestos de trabajo, ya que permite identificar la cantidad de colaboradores en cada área. Asimismo, los datos evidencian cierta ambigüedad en la estructura organizativa de la panificadora, lo que puede generar desorden en la distribución del personal y en la coordinación de actividades. En este sentido, el Manual de Organización y Funciones permitirá organizar adecuadamente las áreas de trabajo y definir con claridad las funciones de cada departamento.

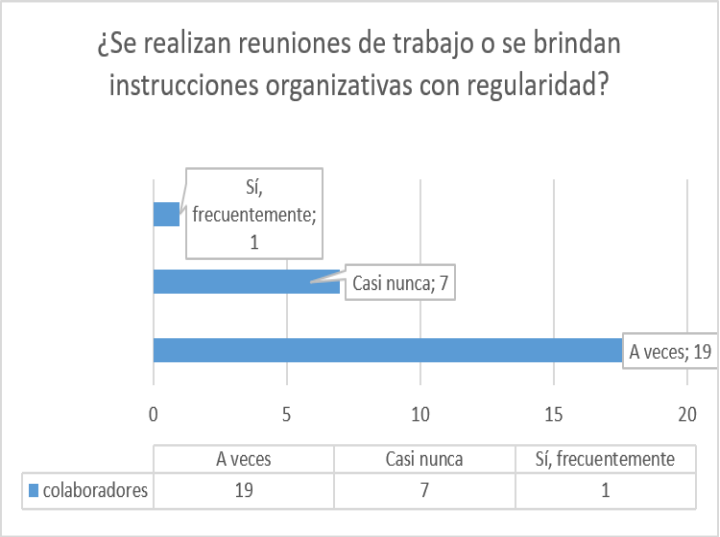
6. Niveles jerárquicos



En este gráfico se observa que el 48% de los colaboradores considera que los niveles jerárquicos están definidos “más o menos”, el 22% opina que no están claramente establecidos y solo el 30% afirma que sí están claros. Estos resultados evidencian debilidades en la estructura jerárquica de la empresa, lo que puede generar problemas de autoridad, desorganización y dificultades en la toma de decisiones. La implementación del Manual de

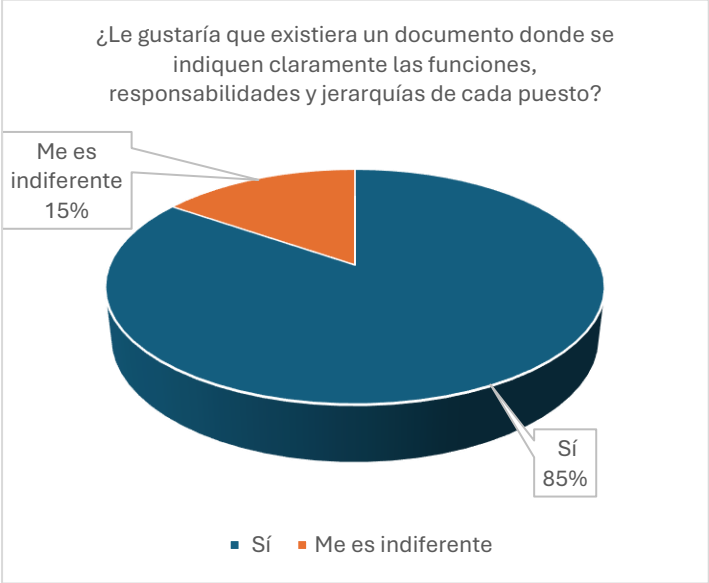
Organización y Funciones permitirá definir formalmente los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia entre los puestos de trabajo.

7. Frecuencia de reuniones y seguimiento



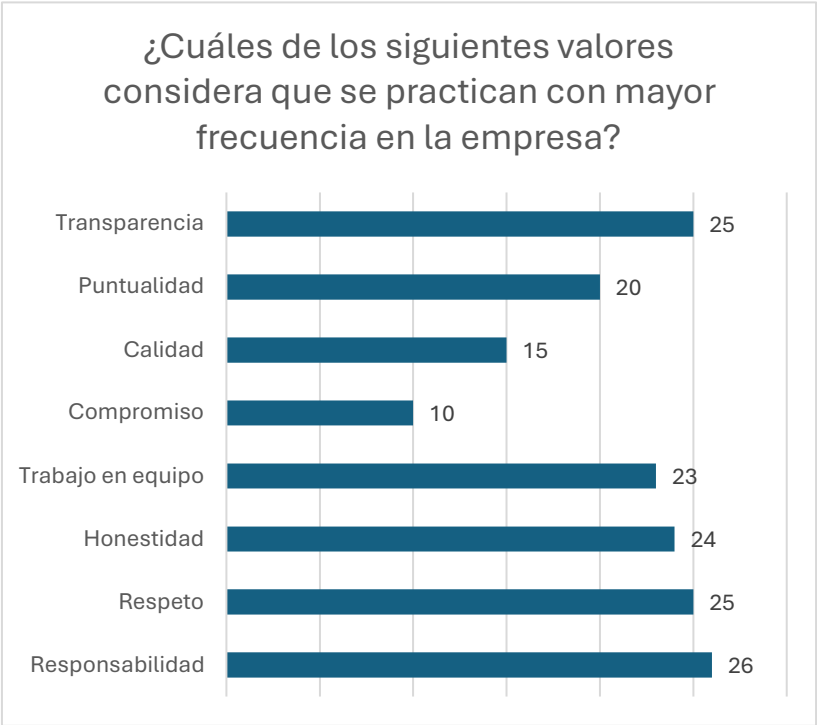
Los datos reflejan que las reuniones o instrucciones organizativas se realizan únicamente “a veces” o “casi nunca”, evidenciando deficiencias en la comunicación interna y coordinación del trabajo. Ante esta situación, el Manual de Organización y Funciones permitirá fortalecer la comunicación y definir claramente las responsabilidades y niveles de autoridad.

8. Formalización de funciones y jerarquías



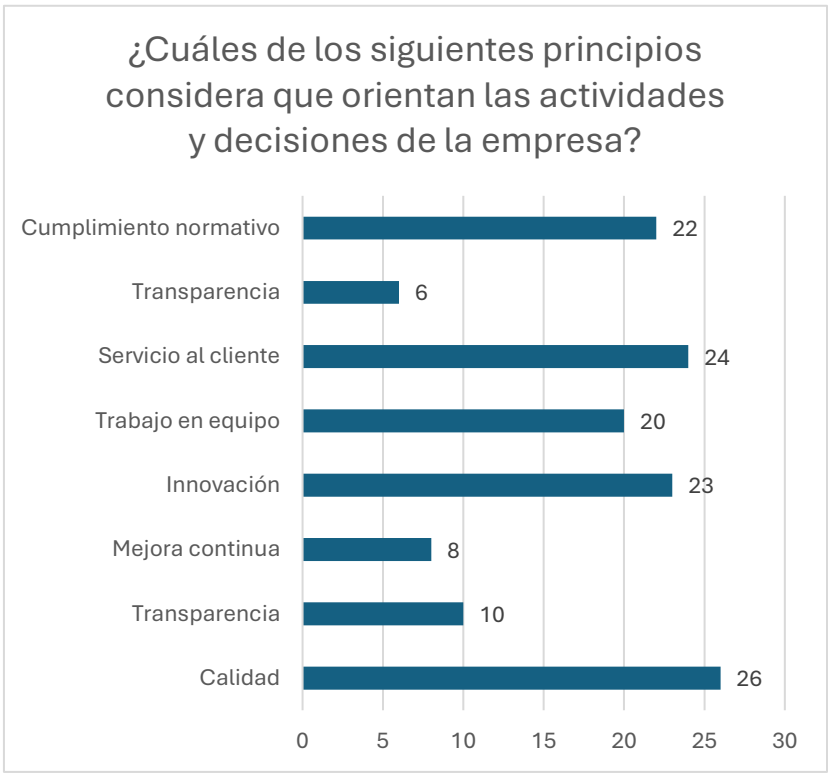
El 85% de los encuestados manifiesta que le gustaría contar con un documento donde se establezcan claramente las funciones, responsabilidades y jerarquías de cada puesto. Esto evidencia la necesidad de formalizar la estructura organizativa mediante un Manual de Organización y Funciones que contribuya a mejorar el orden, la coordinación y la eficiencia operativa.

9. Valores



Los resultados muestran que los valores más practicados en la empresa, según la percepción de los colaboradores, son la responsabilidad 26 selecciones, el respeto y la transparencia 25 cada uno, la honestidad 24 y el trabajo en equipo 23. Esto refleja una cultura organizacional orientada al cumplimiento de las responsabilidades, el respeto mutuo, la integridad y la colaboración entre los colaboradores.

10. Principios



Los colaboradores identifican como principales principios que orientan las actividades de la empresa la calidad 26 selecciones, el servicio al cliente 24, la innovación 23, el cumplimiento normativo 22 y el trabajo en equipo 20. Estos resultados evidencian que la organización centra sus esfuerzos en ofrecer productos de calidad, satisfacer las necesidades de los clientes y desarrollar sus actividades conforme a normas y prácticas de trabajo colaborativo.

7.1.3.2 Entrevista

Con base a los resultados obtenidos, se le consultó al Propietario quien a su vez desempeña el cargo de Gerente General, en la pregunta #1, del inciso #3 del anexo 1, ¿Existe actualmente una estructura organizativa formal documentada? A lo que respondió que la panadería no cuenta con ninguna estructura organizativa formal documentada y que las labores de cada colaborador se expresan de manera verbal y por lo tanto no hay ningún respaldo escrito.

De acuerdo con los resultados obtenidos, es necesario crear un manual de cargos y funciones para la Panadería Flores-Espinoza, porque brindará que todo el personal pueda tener seguridad en su cargo, ya que podrán realizar sus funciones de manera correcta, optimizando los niveles de eficiencia y productividad, apuntando al fortalecimiento y crecimiento organizacional.

7.2 Diagnóstico de la estructura organizativa actual de la Panadería Flores-Espinoza

7.2.1 Generalidades de la empresa

La Panadería Flores-Espinoza es una pequeña empresa ubicada en el departamento de Masaya. Desde su fundación en el año 2010, se ha dedicado a la elaboración y comercialización de pan simple, pan dulce y variedad de repostería.

Según los datos recolectados en la entrevista que se realizó al propietario de la Panadería, en el formato de recolección, se determinó estar conformada por 28 colaboradores quienes desempeñan funciones en las áreas de producción, ventas y administración. Sin embargo, se identificó que la panadería no cuenta con una estructura organizativa formalmente documentada, lo que ha generado que la distribución de funciones se comunique de manera verbal y que las responsabilidades se concentren en la gerencia.

7.2.2 Filosofía Organizacional Actual

En la pregunta #2 del inciso #3 ubicada en el anexo 1, que se refieren a la estructura organizativa, el gerente general manifestó que, si cuentan con una misión, visión y valores organizacionales definidos, sin embargo, señaló que no se encuentran formalmente documentado.

7.2.2.1 Misión

En la actualidad la Panadería Flores-Espinoza dispone de una misión institucional, sin embargo, esta no se encuentra formalmente establecida en un documento oficial. La entrevista semiestructurada (Ver Anexo1) fue la técnica empleada para obtener información detallada sobre la realidad interna de la panadería. Siendo esta la siguiente:

Somos una pequeña empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pan simple, pan dulce y repostería artesanal, comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante productos de calidad y tradición.

7.2.2.2 Visión

Por medio de la entrevista semiestructurada (Ver Anexo1) se logra comprobar que si disponen de una visión no establecida en un documento oficial que describa el destino que llegará a obtener la panadería, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Siendo esta la siguiente:

Ser reconocidos como la panadería líder en calidad, proyectando innovación en productos tradicionales con diversos puntos de distribución. Asimismo, formar fidelidad con nuestros clientes, generar oportunidades de empleo y establecer un negocio sostenible que conserve la tradición del sector panificador.

7.2.2.3 Valores

Los valores identificados mediante la entrevista (Ver Anexo 1) se reconocen en la práctica cotidiana de los colaboradores, sin embargo, su falta de formalización limita difusión y aplicación uniforme. De esta manera se plantea la necesidad de consolidarlos en el Manual de Organización y Funciones, complementados con principios que orienten la práctica cotidiana de la empresa de manera constante.

En la panadería se expresan valores como:

- **Transparencia:** Actuamos con claridad en todos nuestros procesos, generando confianza en nuestras relaciones internas y externas.
- **Honestidad:** Promovemos la sinceridad y rectitud en cada acción, fortaleciendo la credibilidad de la empresa.
- **Responsabilidad:** Asumimos el valor de la responsabilidad en el cumplimiento de las normas de calidad, puntualidad en la entrega de productos y compromiso con nuestros clientes.
- **Respeto:** Mantenemos y ofrecemos respeto a cada uno de nuestros clientes y a todos los miembros de nuestro equipo de trabajo.
- **Puntualidad:** Valoramos el tiempo de nuestros clientes y colaboradores, asegurando entregas y procesos oportunas que reflejan nuestro compromiso.

En la actualidad, la Panadería Flores-Espinoza cuenta con misión, visión y valores definidos. Sin embargo, en el presente trabajo se desarrollará una propuesta integral de mejora, orientada a fortalecer la claridad, representatividad y aplicabilidad de su filosofía organizacional, con el propósito de que estos elementos se conviertan en una herramienta estratégica para la gestión y el crecimiento sostenible de la empresa, consolidando su identidad y potenciando su capacidad de adaptación en un entorno competitivo.

Con el fin de fundamentar la propuesta de mejora, se aplicó un cuestionario al Gerente de la panadería Flores-Espinoza. Los resultados obtenidos permitieron identificar aspectos claves relacionados con la claridad, representatividad y aplicabilidad de la misión, visión, valores y principios. El instrumento aplicado se presenta en los anexos, como evidencia del proceso metodológico desarrollado.

7.3 Aspectos de Organización

Normativa Interna

Según la respuesta obtenida en la entrevista al gerente (Ver Anexo 1), la Panadería carece de un reglamento interno y un manual de organización y funciones.

Normativa Externa

La panadería dispone de una constancia de matrícula de negocio, documento que acredita su inscripción formal ante la autoridad municipal correspondiente que le permite operar legalmente. Asimismo, dispone de un permiso sanitario emitido por el Ministerio de Salud, el cual certifica que las instalaciones cumplen con las condiciones higiénicas necesarias para la elaboración de productos de panadería y repostería.

En el ámbito tributario, la panadería se encuentra registrada ante la Dirección General de Ingresos, la cual permite cumplir con sus obligaciones fiscales.

7.3.1 Áreas y Cargos

Como parte del diagnóstico organizacional, se realizó la identificación de los cargos existentes y funcionamiento general de los cargos que actualmente desempeñan los colaboradores de la Panificadora Flores-Espinoza. La información presentada fue obtenida mediante la aplicación de encuestas al personal y entrevistas a la gerencia y colaboradores clave de la empresa (Véase en Anexo 1 y Anexo 2).

Tabla 2 *Áreas y cargo*

Áreas	Cargos	Descripción de los Cargos
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Gerente	Responsable de dirigir la panadería y establecer los objetivos organizacionales. Supervisa las operaciones generales, coordina las actividades administrativas, aprueba compras estratégicas, mantiene relaciones con proveedores y evalúa el desempeño general de la empresa.
	Sub Gerente	Apoya al Gerente en la gestión administrativa y operativa. Coordina las actividades diarias, supervisa al personal operativo y administrativo, controla el cumplimiento de los procesos, da seguimiento a compras, ventas y distribución, y asume la dirección en ausencia del Gerente.
PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	Panaderos	Elaboran productos de panadería conforme a las recetas y procedimientos establecidos. Mantienen la calidad de los productos y coordinan con el Subgerente el cumplimiento de la producción diaria.
	Reposteros	Elaboran productos de repostería siguiendo los estándares de calidad de la empresa. Colaboran con los panaderos en la organización de la producción cuando la demanda lo requiere.
	Empacador	Responsable del empaque, etiquetado y preparación de los productos terminados para su comercialización. Coordina con producción y distribución para garantizar la entrega oportuna. Además, está a cargo de la bodega, gestionando el almacenamiento, control de inventarios, orden, registro de entradas y salidas, y la correcta conservación de los insumos y productos terminados.
	Contador	Lleva el registro contable y financiero de la empresa, elabora informes para la toma de decisiones, controla ingresos y egresos, y apoya al Gerente y Subgerente en la planificación administrativa y financiera.
	Encargado de compras	Gestiona la adquisición de materias primas, insumos y materiales requeridos para la operación. Mantiene comunicación con proveedores, realiza cotizaciones y presenta las compras al Gerente para su aprobación cuando corresponda.
	Vendedor	Atiende a los clientes, promueve los productos y cumple las metas de venta. Apoya en la organización de pedidos y mantiene comunicación con el Subgerente para garantizar la disponibilidad de productos.
	Cajero	Registra y administra los pagos de los clientes, controla el efectivo y emite comprobantes. Apoya al Contador con la entrega de reportes diarios de caja y el control de las transacciones.
	Repartidor	Realiza la distribución y entrega de los productos a clientes y puntos de venta. Coordina las rutas con el Subgerente y verifica junto con el Empacador que los pedidos sean entregados completos y en el tiempo establecido.

Fuente de Elaboración propia

Con base en las encuestas y entrevistas realizadas, se identificó que la Panificadora Flores-Espinoza organiza sus actividades en las áreas de Administración General, Producción y Administración. Asimismo, se evidenció la ausencia de una documentación formal de funciones y responsabilidades, lo que genera duplicidad de tareas y falta de claridad en las líneas de autoridad.

Gerente

- Descontrol con el cumplimiento de las funciones de cada ocupante del cargo.
- Se encuentra obstaculizado en sus funciones a realizar, cuando tiene que colaborar con una tarea que no está bajo su responsabilidad.

Sub-Gerente

- Poca coordinación con el gerente para la planificación.
- Ausencia de funciones diferenciadas respecto al gerente, generando duplicidad de tareas y poca claridad en su rol.

Panaderos

- Realizan tareas de organización y retiro de insumos que deberían de centralizarse en bodega.
- Registros informales de insumos, sin control administrativo.

Reposteros

- Duplicidad en solicitud y retiro de insumos, compartiendo funciones con panaderos y bodeguero.

Empacador

- Realiza actividades de limpieza y traslado que también ejecutan otros cargos.
- Está a cargo de la bodega, gestionando el almacenamiento, control de inventarios, orden, registro de entradas y salidas, y la correcta conservación de los insumos y productos terminados.

Contador

- Participación en funciones operativas (como control de pagos o cobros) que deberían estar bajo responsabilidad de cajero o vendedor.
- Acumulación de tareas administrativas y financieras.
- Control deficiente en los procesos contables.

Encargado de Compras

- Funciones compartidas con el gerente y subgerente, sin jerarquía definida.

Vendedor

- Realiza funciones de gestión de cobros, lo cual genera una duplicidad con el cajero.

Cajero

- Funciones compartidas con el cargo de vendedor, en la gestión de cobros y atención al cliente.

Repartidor

- Realiza tareas de cobro de facturas, lo que debería estar bajo control administrativo (cajero o contador).
- Planificación de rutas sin apoyo de herramientas logísticas.

7.3.2 Estructura Interna

La estructura interna hace referencia a la forma en que se organizan y distribuyen los recursos, funciones, responsabilidades y relaciones dentro de una empresa.

Las entrevistas (Ver Anexo 1) confirmaron que la panadería no posee una estructura interna formal, ni documentada. Aunque las actividades se realizan de manera empírica, se basan en la práctica y experiencia del personal.

Basado en la información recolectada mediante la entrevista aplicada a los colaboradores de la panadería (Ver Anexo 5), se logró identificar la existencia de duplicidad de funciones entre los distintos cargos. Este hallazgo evidencia la falta de delimitación formal en las responsabilidades asignadas, lo que genera duplicidad de

tareas. La entrevista permitió sistematizar estas coincidencias funcionales, constituyéndose en un insumo clave para el diagnóstico organizacional y la posterior elaboración del Manual de Organización y Funciones.

7.3.3 Niveles Jerárquicos

Con el propósito de conocer la situación actual de la Panadería Flores-Espinoza en cuanto a la distribución de la autoridad y responsabilidades, se identificaron los niveles jerárquicos existentes mediante la aplicación de técnicas de recolección de información, tales como la observación directa, la entrevista y la encuesta. Estas herramientas permitieron obtener información relevante sobre la estructura de mando, las relaciones de supervisión y la forma en que se desarrollan las actividades dentro de la empresa. Como resultado del análisis realizado, se identificaron los niveles jerárquicos actuales que se presentan a continuación.

Ilustración 1 *Niveles jerárquicos Actual*



Fuente de Elaboración propia

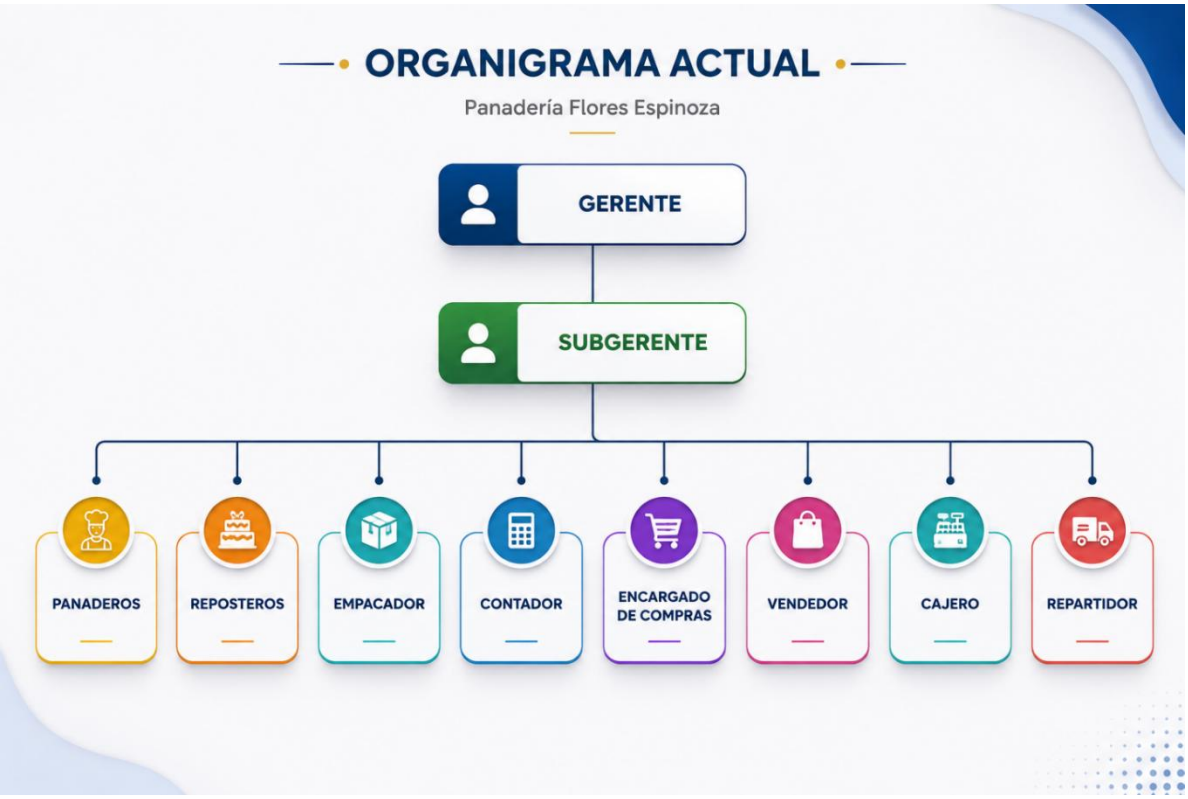
Los resultados evidencian la distribución actual de los cargos y las relaciones de autoridad dentro de la empresa. Asimismo, permitieron identificar aspectos relacionados con la asignación de responsabilidades, los canales de comunicación y la coordinación de las actividades, constituyendo un insumo fundamental para la elaboración de la propuesta de mejora organizacional presentada en este estudio.

7.3.4 Organigrama

En la entrevista realizada al gerente (Ver Anexo 1) de la Panadería Flores-Espinoza, se identificó que ellos no cuentan con un organigrama formal. Aunque las funciones se asignan de manera práctica, no están documentadas ni representadas visualmente, lo que dificulta identificar con claridad los roles, responsabilidades y jerarquía interna.

Con la definición de los cargos podemos definir que la empresa tendría un organigrama por cargos de la siguiente manera

Ilustración 2 *Organigrama Actual*



Fuente de elaboración propia

7.4 Análisis de la situación interna mediante la matriz FODA

7.4.1 7S de McKinsey

El modelo de las 7S de McKinsey se utilizó como una herramienta de diagnóstico organizacional para evaluar la situación actual de la Panificadora Flores-Espinoza. Este modelo analiza siete elementos interrelacionados que influyen en el desempeño de una organización: estrategia, estructura, sistemas, estilo de liderazgo, personal, habilidades y valores compartidos.

Tabla 3 *7s de McKinsey*

7S de Mckinsey	
Estructura	Actualmente, la empresa opera con una estructura organizacional informal. La distribución de funciones se comunica de manera verbal y no cuentan con un organigrama que establezca con precisión los niveles jerárquicos ni las responsabilidades de cada puesto. Esta situación se evidencia en el Anexo 2, preguntas 5 y 6, donde los colaboradores manifestaron confusión respecto a los departamentos y a la jerarquía interna. Asimismo, se confirma en el Anexo 1, pregunta 1, donde el gerente indicó que la empresa no dispone de una estructura organizativa formal documentada.
Sistema	Las actividades se realizan de manera empírica y mediante instrucciones informales, sin procedimientos documentados. Esto se relaciona con el Anexo 2, preguntas 2, 3 y 7, cuyos resultados muestran confusión en la distribución de tareas, duplicidad de funciones y escasa frecuencia de reuniones e instrucciones organizativas.
Estilo	La toma de decisiones se concentra principalmente en la gerencia, lo que limita la delegación de funciones. Esta situación se confirma en el Anexo 1, pregunta 1, donde el gerente expresó que las funciones se asignan verbalmente y no existe documentación formal.
Personal	La empresa cuenta con personal con experiencia; sin embargo, las funciones y responsabilidades no están claramente definidas. Esto se refleja en el Anexo 2, preguntas 1, 4 y 5, relacionadas con el conocimiento del cargo, el jefe inmediato y el departamento al que pertenece cada colaborador.
Habilidades	Los colaboradores poseen conocimientos prácticos en panadería y repostería adquiridos mediante la experiencia laboral. No obstante, los resultados del Anexo 2, preguntas 2 y 3 evidencian que la falta de delimitación de funciones dificulta el aprovechamiento de estas habilidades.
Estrategias	La panificadora busca fortalecer su organización mediante la implementación de un Manual de Organización y Funciones. Esta necesidad se respalda con el Anexo 2, pregunta 8, donde el 85 % manifestó que desea un documento que defina funciones y jerarquías, y con la pregunta 10, donde identificaron principios como calidad, servicio al cliente e innovación.
Valores compartidos	La empresa dispone de misión, visión, valores y principios definidos; sin embargo, se propone fortalecer la cultura organizacional mediante el Manual Organizacional de funciones. Esta dimensión se sustenta en el Anexo 2, preguntas 9 y 10, donde los colaboradores identificaron como principales valores la responsabilidad, el respeto, la transparencia, la honestidad y el trabajo en equipo, así como principios orientados a la calidad y al servicio al cliente.

Fuente de Elaboración propia

La aplicación de este modelo permitió identificar aspectos internos relacionados con la forma en que la panificadora desarrolla sus actividades, Los resultados obtenidos constituyen una base importante para comprender el funcionamiento actual de la empresa y respaldar la propuesta de un Manual de Organización y Funciones.

Estos hallazgos permiten justificar la necesidad de implementar un Manual de Organización y Funciones, el cual contribuirá a fortalecer la estructura organizativa, mejorar la coordinación entre áreas, optimizar la comunicación interna y definir de manera clara las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

7.4.2 Análisis FODA

Tras analizar la situación interna de la Panificadora Flores-Espinoza mediante el modelo de las 7S de McKinsey, se procedió a elaborar el análisis FODA considerando únicamente los factores internos. Esta delimitación responde al objetivo del estudio, centrado en identificar las fortalezas y debilidades organizacionales que influyen directamente en el funcionamiento de la empresa.

Tabla 4 *Análisis FODA*

Diagnóstico interno	
Fortalezas	➢ Empresa legalmente constituida y con años de experiencia en el mercado. (Identificada mediante la entrevista al Gerente General, Anexo 1). ➢ Diversificación de productos de panadería y repostería. (Identificada mediante la entrevista al Gerente General, Anexo 1). ➢ Disposición de la gerencia y colaboradores para implementar el Manual de Organización y Funciones. (Identificada mediante la entrevista al Gerente General (Anexo 1), la encuesta aplicada a los colaboradores (Anexo 2) y el análisis de las 7S (Estilo y Valores compartidos). ➢ Existencia de valores organizacionales. (Identificada mediante la encuesta aplicada a los colaboradores (Anexo 2) y el análisis de las 7s (Valores compartidos). ➢ Orientación hacia la calidad y el servicio al cliente. (Identificada mediante la encuesta aplicada a los colaboradores (Anexo 2) y 7S (Estrategia y Valores compartidos)
Debilidades	➢ No disponen Manual de Organización y Funciones formal. (Identificada mediante la entrevista al Gerente General, Anexo 1, pregunta 1, y respaldada por las 7s (Estructura).

	➢ Ausencia de un organigrama formalmente establecido. (Identificada mediante la entrevista al Gerente General, Anexo 1, pregunta 1, y respaldada por las 7s(Estructura). ➢ Funciones y responsabilidades poco definidas entre los colaboradores. (Identificada mediante la encuesta aplicada a los colaboradores, Anexo 2, preguntas 1 y 2, y respaldada por las 7s (Sistema). ➢ Duplicidad de tareas en algunos procesos. (Identificada mediante la encuesta aplicada a los colaboradores, Anexo 2, pregunta 3, y respaldada por las 7S (Sistema). ➢ Falta de líneas claras de autoridad y comunicación. (Identificada mediante la encuesta aplicada a los colaboradores, Anexo 2, preguntas 4 y 6, y respaldada por las 7s (Estructura y estilo). ➢ Dependencia del conocimiento empírico de los colaboradores. (Identificada mediante la entrevista al Gerente General, Anexo 1, y respaldada por Las 7s (Habilidades). ➢ Confusión en la distribución de tareas y en la identificación de los cargos. (Identificada mediante la encuesta aplicada a los colaboradores, Anexo 2, preguntas 1, 2 y 3, y respaldada por las 7s Estructura y Sistema).

Fuente de Elaboración propia

La matriz de diagnóstico interno permitió identificar las principales fortalezas y debilidades presentes en la Panificadora Flores-Espinoza. Estos resultados reflejan la situación actual de la organización en términos de estructura, procesos, capacidades y funcionamiento operativo. La información sintetizada en la matriz constituye la base para orientar la propuesta de mejora, especialmente en lo relacionado con la definición de funciones, la organización interna y la optimización de los procesos administrativos y productivos.

7.5 Propuesta de mejora para la Panificadora Flores-Espinoza

La propuesta de mejora para la Panificadora Flores-Espinoza se fundamenta en el diagnóstico realizado el cual busca consolidar una estructura organizativa más clara, definir funciones y responsabilidades y fortalecer la transparencia en la gestión interna. Asimismo, incorpora la revisión y actualización de la filosofía organizacional con el fin de alinearla a la práctica cotidiana y convertirla en un instrumento estratégico para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

7.5.1 Filosofía Organizacional propuesta

Para el análisis de la misión se tomó como base la formulación que la Panificadora Flores-Espinoza dispone en la actualidad, la cual fue sometida a un análisis estructurado por medio del criterio de preguntas que orientan y permiten evaluar su coherencia, pertinencia y representatividad.

A continuación, se muestra el análisis realizado a la Misión y Visión Actual de la panificadora.

Misión: Somos una pequeña empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pan simple, pan dulce y repostería artesanal, comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante productos de calidad y tradición.

Tabla 5 Cuestionario misión

Misión en base a preguntas claves	
¿Quiénes somos?	Somos una pequeña empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pan simple, pan dulce y repostería.
¿Qué hacemos?	Elaboramos y comercializamos productos de panadería y repostería.

¿Qué buscamos?	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles productos de calidad a precios accesibles.
¿Dónde lo hacemos?	Departamento de Masaya, con distribución directa en la panadería y entrega en pulperías de la zona.
¿Por qué lo hacemos?	Porque queremos mantener la tradición de pan artesanal.

Fuente de Elaboración propia

Visión: Ser reconocidos como la panadería líder en calidad, proyectando innovación en productos tradicionales con diversos puntos de distribución. Asimismo, formar fidelidad con nuestros clientes, generar oportunidades de empleo y establecer un negocio sostenible que conserve la tradición del sector panificador.

Tabla 6 *Cuestionario Visión*

Visión en base a preguntas claves	
¿Cuál es la imagen deseada de la empresa?	Ser reconocidos como la panadería líder en calidad y proyectar innovación en productos tradicionales.
¿Cómo seremos en el futuro?	Una empresa con diferentes puntos de distribución, manteniendo siempre la calidad de nuestros productos.

¿Qué formaremos en el futuro?	Fidelidad con nuestros clientes; oportunidades de trabajo; Un modelo de negocio que conserve la tradición del sector panificador.

Fuente de Elaboración propia

Valores

La definición de los valores de la empresa se basó en preguntas claves planteadas al personal (Ver Anexo 2), complementadas con observación directa de su comportamiento durante la jornada laboral, esto fue clave para identificar los principios éticos y distintivos que guían el comportamiento organizacional. Siendo los valores de la empresa:

1. **Transparencia:** Actuamos con claridad en todos nuestros procesos, generando confianza en nuestras relaciones internas y externas.
2. **Honestidad:** Promovemos la sinceridad y rectitud en cada acción, fortaleciendo la credibilidad de la empresa.
3. **Responsabilidad:** Asumimos el valor de la responsabilidad en el cumplimiento de las normas de calidad, puntualidad en la entrega de productos y compromiso con nuestros clientes.
4. **Respeto:** Mantenemos y ofrecemos respeto a cada uno de nuestros clientes y a todos los miembros de nuestro equipo de trabajo.
5. **Puntualidad:** Valoramos el tiempo de nuestros clientes y colaboradores, asegurando entregas y procesos oportunas que reflejan nuestro compromiso.

Principios

- **Calidad:** Garantizamos que todos nuestros productos cumplan los estándares de calidad.
- **Innovación:** Incorporamos mejoras y nuevas ideas respetando la tradición del sector panificador.

- **Trabajo en equipo:** Fomentamos la colaboración, el respeto y la comunicación entre todos los miembros del equipo.
- **Servicio al cliente**: Atendemos con dedicación y respeto a cada uno de nuestros clientes.
- **Cumplimiento normativo**: Actuamos conforme a las leyes y regulaciones vigentes.

Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales de la Panadería Flores-Espinoza se formularon con base en la misión y visión de la empresa. Este marco conceptual permitió establecer metas coherentes con la identidad, propósito y proyección estratégica de la empresa.

La definición de los objetivos responde a la necesidad de traducir la filosofía organizacional en acciones concretas que fortalezcan la estructura interna, la calidad de sus productos y la sostenibilidad del negocio.

De esta manera, los objetivos organizacionales actúan como eje de referencia para la elaboración del Manual de Organización y Funciones, garantizando que las funciones, responsabilidades y procesos definidos se encuentren alineados con la filosofía institucional y contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa.

1. Garantizar la calidad y tradición artesanal en la elaboración de pan simple, pan dulce y repostería, cumpliendo estándares de calidad.
2. Impulsar la innovación en productos tradicionales.
3. Generar oportunidades de empleo digno, promoviendo capacitación y desarrollo del personal.
4. Optimizar la organización interna definiendo funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas claras para mejorar la eficiencia.

7.5.1 Áreas y Cargos.

7.5.1.1 Áreas

Tabla 5 *Areas propuestas*

Área	Cambio Realizado	Justificacion del cambio
Gerencia General	No se proponen modificaciones en la estructura ni en las funciones de la Gerencia General.	Permite centralizar la planificación, coordinar las áreas de trabajo y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Administracion	Se incorpora como área de enlace entre la Gerencia General y las áreas operativas y de apoyo.	Facilita la coordinación administrativa, optimiza la comunicación interna y mejora el control de las actividades de la
Produccion	Se define un área exclusiva para la gestión y supervisión de los procesos productivos.	Asegura una mejor organización de la producción, control de calidad y eficiencia en el uso de los recursos.
Contabilidad	Se asigna un área especializada para el registro y control de las operaciones financieras.	Permite mantener un adecuado control contable, elaborar informes financieros y cumplir con las obligaciones fiscales y legales.
Compras	Se crea un área responsable de la adquisición de insumos, materiales y suministros.	Garantiza el abastecimiento oportuno de recursos, optimiza los costos de adquisición y evita retrasos en la producción.
Ventas y Mercadeo	Se establece un área encargada de la comercialización y atención a los clientes.	Favorece el incremento de las ventas, fortalece la relación con los clientes y contribuye al crecimiento de los ingresos de la empresa.

Fuente de Elaboración propia

7.5.1.2 Cargos

A continuación, se presentan únicamente los cargos que experimentaron ajustes en su denominación, funciones o ubicación dentro de la estructura organizacional. Los cargos que no aparecen en el cuadro mantienen su configuración original, sin modificaciones. Esta selección permite destacar de manera precisa los cambios

implementados y su justificación, facilitando la comprensión de la evolución estructural de la empresa.

Tabla 6 *Cargos propuestos*

CARGO	Cambio Realizado	Justificacion de cambio
Gerente General	Se cambia la denominación de "Gerente" a "Gerente General".	Se busca una denominación más acorde con la estructura organizacional propuesta y con las funciones estratégicas del cargo.
Administrador	Se sustituye el cargo de "Subgerente" por "Administrador".	El nuevo cargo refleja con mayor precisión las funciones de coordinación administrativa y supervisión de las áreas de apoyo y operativas.
Jefe de Panadería y Repostería	Se crea el cargo como responsable del Departamento de Producción.	Permite fortalecer la supervisión de los procesos productivos y mejorar la coordinación del personal de producción.
Auxiliar de Panadería	Se incorpora como cargo de apoyo dentro del Departamento de Producción.	operativo; por ello, se definieron cargos de auxiliar para apoyar las actividades de panadería de manera más flexible y evitar la superposición de responsabilidades.
Auxiliar de Repostería	Se incorpora como cargo de apoyo dentro del Departamento de Producción.	de actividades, estableciendo un cargo de auxiliar que facilite la distribución de tareas y mejore la eficiencia operativa.
Auxiliar Contable	Se crea como apoyo al área de Contabilidad.	Facilita la distribución de las actividades contables y mejora el control de los registros financieros.
Jefe de Venta y Mercadeo	Se crea como responsable del Departamento de Ventas y Mercadeo.	Centraliza la planificación comercial, supervisa al personal de ventas y fortalece las estrategias de mercadeo.
Recepcionista	Se crea el cargo.	Mejora la atención al cliente y canaliza de forma organizada la información y las solicitudes recibidas por la empresa.
Conductor Repartidor	Se sustituye el cargo de "Repartidor" por "Conductor Repartidor".	La nueva denominación refleja con mayor precisión las funciones desempeñadas, incluyendo el transporte y la entrega de productos.

Fuente de Elaboración propia

7.5.1.3 Descripción General de cargos

La siguiente tabla presenta la descripción general de los cargos que conforman la estructura organizacional de la empresa. Se incluyen tanto los puestos que experimentaron modificaciones como aquellos que mantienen su denominación y funciones originales. Esta descripción permite visualizar de manera integral las

responsabilidades asignadas a cada cargo y su contribución al funcionamiento eficiente de las distintas áreas.

Tabla 7 *Descripción General de cargos*

Areas	Cargo	Descripción general del cargo
Gerencia general	Gerente General	Dirige, planifica y supervisa las actividades estratégicas, administrativas, operativas y productivas de la panadería, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el uso eficiente de los recursos.
Administración	Administrador	Coordina y controla los procesos administrativos y operativos de la empresa, garantizando el adecuado funcionamiento de las diferentes áreas y apoyando la toma de decisiones gerenciales.
Producción	Jefe de producción	Planifica, organiza y supervisa el proceso de producción de panadería y repostería, garantizando la calidad de los productos, el cumplimiento de los programas de producción y las normas de higiene y seguridad.
	Bodeguero	Administra el almacenamiento, control y distribución de materias primas e insumos, garantizando un adecuado manejo del inventario y el abastecimiento oportuno a producción.
	Empacador	Realiza el empaque y acondicionamiento de los productos terminados, asegurando su correcta presentación, conservación e higiene antes de su distribución o venta.
	Panaderos	Elabora productos de panadería conforme a las recetas y procedimientos establecidos, asegurando la calidad, presentación e inocuidad de los productos.
	Reposteros	Produce y decora productos de repostería, garantizando altos estándares de calidad, presentación e higiene en cada elaboración.
	Auxiliar de panadería	Apoya las actividades operativas del área de panadería mediante la preparación de insumos, manejo de utensilios y mantenimiento del orden e higiene del área de trabajo.
	Auxiliar de repostería	Brinda apoyo en la elaboración de productos de repostería, colaborando en la preparación de ingredientes, organización de materiales y limpieza del área de producción.
Contabilidad	Contador	Gestiona los procesos contables y financieros de la empresa, garantizando el registro oportuno de las operaciones y el cumplimiento de las obligaciones tributarias y financieras.
	Auxiliar contable	Apoya las actividades contables y administrativas mediante el registro, control y archivo de la información financiera, contribuyendo al adecuado funcionamiento del área.
Compras	Encargado de compras	Gestiona el abastecimiento de materias primas, insumos y materiales, asegurando compras oportunas, eficientes y alineadas con las necesidades de la empresa.
Ventas y mercadeo	Jefe de ventas y mercadeo	Dirige y supervisa las actividades comerciales de la panadería, promoviendo el cumplimiento de las metas de ventas y el fortalecimiento de la relación con los clientes.
	Recepcionista	Atiende y orienta a clientes y visitantes, gestiona pedidos y brinda apoyo administrativo, ofreciendo un servicio eficiente y cordial.
	Vendedor	Comercializa los productos de la panadería, brindando atención personalizada a los clientes y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de ventas.
	Cajero	Administra las operaciones de cobro y manejo de efectivo, garantizando la correcta ejecución de las transacciones y una atención eficiente al cliente.
	Conductor repartido	Transporta y entrega los productos de la panadería de forma segura y puntual, garantizando la conservación de los pedidos y un servicio de distribución eficiente.

Fuente de Elaboración propia

7.5.1.4 Coordinación entre áreas y funciones

Con el propósito de mejorar la coordinación, la comunicación y el control de las actividades de la panificadora, se propone definir claramente la estructura organizacional de la empresa. Esta propuesta establece la dependencia jerárquica, los objetivos, las funciones y la coordinación entre cada una de las áreas, permitiendo optimizar los procesos administrativos y operativos.

La propuesta presentada muestra una distribución clara de las responsabilidades de cada departamento, evitando la duplicidad de funciones y fortaleciendo la coordinación entre Gerencia General, Administración, Producción, Contabilidad, Compras y Ventas.

Tabla 8 *Coordinación entre áreas y funciones propuestas*

Departamento	Dependencia Jerarquica	Objetivo del departamento	Funciones	Coordinación entre Areas
Gerencia General	Maxima Autoridad	Dirigir y supervisar de manera integral la gestión administrativa, productiva, financiera y comercial de la panificadora.	1. Definir políticas y estrategias generales. 2. Tomar decisiones estratégicas. 3. Supervisar el desempeño de todos los departamentos. 4. Autorizar el uso de recursos.	1. Coordina de manera directa con el área de Administración para la ejecución de las decisiones estratégicas. 2. Recibe información consolidada de Administración sobre Producción, Contabilidad, Compras y Ventas para evaluar resultados, desempeño y necesidades. 3. Centraliza la toma de decisiones y asegura la alineación entre todas las áreas de la empresa.
Administración	Gerencia General	Coordinar y controlar las actividades administrativas y operativas de la empresa.	1. Planificar y organizar las actividades administrativas. 2. Supervisar Producción, Contabilidad, Compras y Ventas. 3. Controlar el cumplimiento de normas internas. 4. Apoyar la toma de decisiones gerenciales.	1. Coordina con Producción la planificación operativa y necesidades de recursos. 2. Trabaja con Contabilidad en el control presupuestario y financiero. 3. Articula con Compras la gestión de insumos y proveedores. 4. Apoya a Ventas en la toma de decisiones administrativas y operativas.
Producción	Administración	Elaborar productos de panadería y repostería con estándares de calidad, higiene y eficiencia.	1. Ejecutar los procesos productivos diarios. 2. Controlar el uso de materias primas. 3. Garantizar la calidad del producto final. 4. Cumplir normas de higiene y seguridad.	1. Coordina con Compras la solicitud oportuna de materias primas e insumos. 2. Informa a Ventas sobre disponibilidad de productos, tiempos de producción y pedidos especiales. 3. Reporta a Administración resultados de producción, incidencias y necesidades operativas.
Contabilidad	Administración	Gestionar y controlar los recursos financieros y contables de la empresa.	1. Registrar ingresos y egresos. 2. Elaborar informes financieros. 3. Gestionar pagos y obligaciones tributarias. 4. Apoyar la planificación financiera.	1. Coordina con Administración la planificación financiera y el control presupuestario. 2. Trabaja con Compras para el control de costos y pagos a proveedores. 3. Apoya a Ventas en el registro de ingresos y análisis de resultados económicos.
Compras	Administración	Garantizar el abastecimiento oportuno de materias primas e insumos necesarios para la operación.	1. Gestionar cotizaciones y adquisiciones. 2. Coordinar con proveedores. 3. Verificar calidad y cantidad de insumos. 4. Controlar costos de compra.	1. Coordina con Producción para garantizar el abastecimiento oportuno de insumos. 2. Trabaja con Contabilidad en el control de costos, pagos y presupuesto de compras. 3. Informa a Administración sobre proveedores, cotizaciones y niveles de inventario.
Ventas	Administración	Comercializar los productos de la panificadora y brindar una atención eficiente a los clientes.	1. Atender y orientar a los clientes. 2. Registrar ventas y pedidos. 3. Mantener la correcta exhibición de productos. 4. Gestionar reclamos y sugerencias.	1. Coordina con Producción la disponibilidad de productos y pedidos especiales. 2. Informa a Administración sobre resultados de ventas, reclamos y sugerencias de clientes. 3. Apoya a Contabilidad mediante el registro de ventas e ingresos diarios.

Fuente de Elaboración propia

7.5.2 Estructura Interna

La estructura interna propuesta para la Panificadora Flores-Espinoza es de tipo funcional, la cual se caracteriza por agrupar las actividades y responsabilidades de acuerdo con las funciones que desempeña cada área o puesto dentro de la empresa. Este modelo permite una mejor especialización del personal, ya que cada colaborador se enfoca en tareas específicas relacionadas con su rol, como ventas, atención al cliente, control de inventario, producción. Además, facilita la coordinación interna, mejora la eficiencia operativa y promueve una comunicación más clara entre los distintos niveles jerárquicos.

Esta estructura se relaciona directamente con la propuesta del Manual de Organización y Funciones, ya que ambos buscan establecer de manera formal las responsabilidades, niveles de autoridad y relaciones de coordinación entre los distintos puestos. Al adoptar una estructura funcional, la panadería podrá optimizar la distribución de tareas, reducir la duplicidad de funciones y fortalecer el trabajo en equipo, contribuyendo a un funcionamiento más ordenado y profesional de la empresa.

7.5.3 Niveles Jerárquicos propuestos

Como resultado del diagnóstico organizacional realizado en la Panificadora Flores-Espinoza, se identificó la necesidad de establecer una estructura jerárquica formal que permita definir claramente los niveles de autoridad, responsabilidad y comunicación dentro de la empresa. La ausencia de una organización formal ocasiona duplicidad de funciones, dificultades en la supervisión del personal y una distribución poco clara de las responsabilidades.

Ilustración 3 *Niveles Jerárquicos Propuestos*



Fuente de Elaboración propia

La implementación de esta estructura permitirá mejorar el flujo de comunicación, establecer líneas de autoridad definidas, evitar la duplicidad de funciones y optimizar la coordinación entre las diferentes áreas de la organización. Asimismo, constituye la base para la correcta aplicación del Manual de Organización y Funciones, favoreciendo una gestión más eficiente y el crecimiento organizacional de la Panificadora Flores-Espinoza.

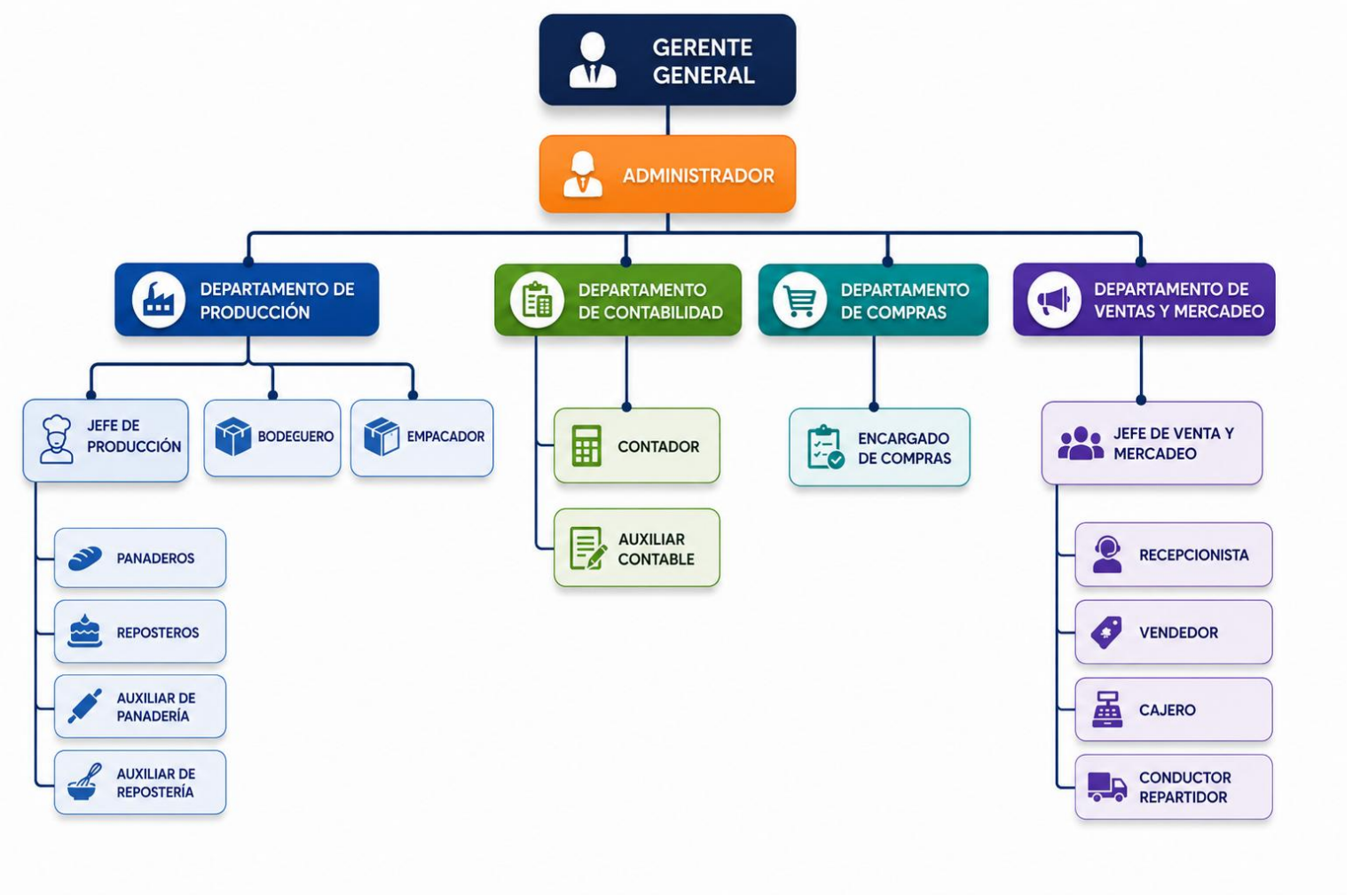
7.5.4 Organigrama

De acuerdo con Chiavenato (2007), la estructura organizacional se fundamenta en la jerarquía y la cadena escalar, estableciendo una línea de autoridad que define las relaciones de subordinación entre los diferentes niveles de la organización. Asimismo, la organización lineal se caracteriza por la autoridad vertical y el principio de unidad de mando, mientras que la departamentalización permite agrupar las actividades de acuerdo con su especialización funcional. En concordancia con estos principios, la propuesta organiza los puestos de trabajo de manera jerárquica y los agrupa en las áreas de Producción, Contabilidad, Compras, Ventas y Mercadeo.

De acuerdo con Franklin Fincowsky (2009), el organigrama constituye la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización, permitiendo identificar las unidades administrativas, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y las relaciones de dependencia entre los diferentes cargos. Asimismo, el autor clasifica los organigramas según su presentación en verticales, horizontales, mixtos y circulares. En la presente propuesta se adopta el **organigrama vertical**, debido a que representa la estructura organizacional de arriba hacia abajo, mostrando en forma escalonada los diferentes niveles jerárquicos y facilitando la identificación de las relaciones de autoridad y subordinación entre los puestos de trabajo. Este tipo de organigrama es el más utilizado en los manuales de organización. En función de esta clasificación, la presente propuesta incorpora un organigrama vertical, por considerarse el más adecuado para representar la estructura organizacional de la Panificadora Flores-Espinoza, al permitir una visualización clara de la cadena de mando y de la distribución de funciones establecida en el Manual de Organización y Funciones.

A continuación, se presenta la versión del organigrama propuesto en su versión por cargos:

Ilustración 4 *Organigrama Propuesto*



Fuente de Elaboración propia

La ilustración 4 presenta el organigrama estructural vertical propuesto para la Panificadora Flores-Espinoza, diseñado con el propósito de establecer una estructura organizacional formal que defina claramente las líneas de autoridad, comunicación y dependencia entre los diferentes puestos de trabajo. La propuesta se organiza en cuatro niveles jerárquicos: directivo, administrativo, de coordinación y operativo, permitiendo una distribución ordenada de las responsabilidades y una adecuada supervisión de las actividades desarrolladas en la empresa.

Asimismo, los puestos se agrupan en las áreas funcionales de Producción, Contabilidad, Compras y Ventas y Mercadeo, lo que facilita la coordinación de los procesos, la delimitación de funciones y el fortalecimiento de la gestión administrativa. Esta estructura constituye la base para la implementación del Manual de Organización y Funciones, ya que permite identificar la ubicación de cada cargo dentro de la organización y las relaciones de autoridad existentes entre ellos.

7.5.5 Formato de ficha ocupacional

Con base en el diagnóstico realizado en la Panificadora Flores-Espinoza, se identificó la necesidad de establecer un instrumento que permita documentar de manera estandarizada la información correspondiente a cada puesto de trabajo. Durante el estudio se constató que la empresa no dispone de un documento formal que describa el objetivo, funciones, funciones, responsabilidades y requisitos de los cargos, lo que dificulta la asignación clara de responsabilidades y el desempeño eficiente de las actividades.

La propuesta del formato de ficha ocupacional se fundamenta en la información obtenida mediante la aplicación de la entrevista al gerente y colaboradores (Ver Anexo 1 y 2). Estos instrumentos permitieron identificar las funciones desempeñadas, las responsabilidades asumidas, los conocimientos requeridos, el esfuerzo demandado y las condiciones de trabajo de cada puesto, información que sirvió de base para el diseño del formato propuesto.

La ficha ocupacional constituye una herramienta administrativa que facilitará la organización de la información de cara cargo, estableciendo de forma clara el objetivo del puesto, las funciones que le corresponden, los requisitos necesarios para su desempeño, las responsabilidades asignadas y las condiciones en las que se desarrolla el trabajo. Asimismo, funcionará como apoyo para los procesos de inducción, asignación de funciones, evaluación del desempeño y futuras contrataciones, contribuyendo al fortalecimiento de la estructura organizacional de la Panificadora Flores-Espinoza.

A continuación, se presenta el formato de ficha ocupacional propuesto para ser incorporado al Manual de Organización y Funciones.

Tabla 9 *Ficha ocupacional Propuesta*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td></td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>Área:</td><td></td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td></td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td></td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">2. Esfuerzo</td><td>Físico:</td><td></td></tr>
<tr><td>Mental:</td><td></td></tr>
<tr><td>3. Responsabilidad:</td><td>Materiales y equipo:</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">4. Condiciones de trabajo:</td><td>Lugar físico:</td><td></td></tr>
<tr><td>Ambiente Laboral:</td><td></td></tr>
</table>



Manual Organizacional y Funcional

Panificadora Flores-Espinoza

_____	_____	_____
Elaborador por:	***Revisado por:***	***Autorizado por:***

Fecha: / /

Introducción

El presente Manual Organizacional y Funcional es una herramienta de gestión de personal que contiene la descripción detallada de las funciones, responsabilidades y perfiles requeridos para los cargos de la organización. La panadería, como unidad productiva en crecimiento, requiere de una base organizativa que permita optimizar sus procesos, fortalecer la coordinación interna y garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

El estudio consiste en determinar los elementos del Manual Organizacional y Funcional para la panadería Flores-Espinoza, ubicada en el departamento de Masaya. La panadería actualmente no cuenta con dicho manual formalmente establecido, situación que ha generado dificultades internas entre los colaboradores al realizar sus actividades diarias de manera informal, misma situación que afecta la coordinación, responsabilidades y la eficiencia operativa.

En el desarrollo de este manual se presentan los objetivos del mismo y las leyes con las que debe cumplir. De la misma manera se realiza la elaboración de un organigrama propuesto y las fichas ocupacionales de fuente propia, donde se presentan los requerimientos para cada puesto de trabajo que contribuye para una mejor organización factible dentro de la panadería.

Objetivos del Manual

Objetivo General

- Diseñar un manual de organización y funciones para la panadería Flores-Espinoza, que permita a los colaboradores conocer la estructura organizativa y las funciones específicas de sus respectivos puestos de trabajo.

Objetivos Específicos

- Optimizar la distribución de funciones y responsabilidades en cada área de la empresa.
- Facilitar la comprensión y ejecución de las tareas asignadas a cada puesto.
- Integrar el marco jurídico laboral y sanitario vigente.
- Elaborar fichas ocupacionales donde se detalle cada una de las tareas que deban cumplir los colaboradores de la panadería.

Marco Jurídico

La elaboración del Manual de Organización y Funciones para la Panadería Flores-Espinoza, se sostiene en un conjunto de disposiciones legales de Nicaragua que regulan el funcionamiento de los establecimientos dedicados a la comercialización de productos de panadería y repostería. Este marco normativo garantiza que las operaciones del negocio se desarrollen dentro de los parámetros establecidos en materia de salud pública, comercio justo, orden municipal y seguridad alimentaria.

Base legal para el funcionamiento de la Panificadora Flores-Espinoza:

1. **Constitución Política de Nicaragua**
   - Art. 82 Garantiza condiciones de trabajo seguras y dignas para los colaboradores.

2. **Ley No. 185, Código del Trabajo de la República de Nicaragua**
   - Capítulo I: Disposiciones Generales (Art. 6-12)
   - Capítulo III: Modalidades de contrato, duración, obligaciones y formalización (Art. 13-16)
   - Capítulo IV y V: Obligaciones de los empleadores (Art. 17-18)
   - Título II, Capítulo I: Relación laboral y contrato de trabajo (Art. 19-29)

3. **Ley No. 618, Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo.**
   - Título IV: Condiciones de los lugares de trabajo.

4. **Norma Técnica Obligatoria nicaragüense Panificación (NTON 03 039 - 10)**

Alcance

El alcance de este manual aplica a todas las áreas administrativas y operativas de la Panadería Flores-Espinoza, incluyendo los puestos relacionados con producción, venta, atención al cliente, con el propósito de establecer de manera precisa las funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas de cada puesto de trabajo.

Filosofía Organizacional

Misión

Somos una pequeña empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pan simple, pan dulce y repostería artesanal, comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante productos de calidad y tradición.

Visión

Ser reconocidos como la panadería líder en calidad, proyectando innovación en productos tradicionales con diversos puntos de distribución. Asimismo, formar fidelidad con nuestros clientes, generar oportunidades de empleo y establecer un negocio sostenible que conserve la tradición del sector panificador.

Valores

1. **Transparencia:** Actuamos con claridad en todos nuestros procesos, generando confianza en nuestras relaciones internas y externas.
2. **Honestidad:** Promovemos la sinceridad y rectitud en cada acción, fortaleciendo la credibilidad de la empresa.
3. **Responsabilidad:** Asumimos el valor de la responsabilidad en el cumplimiento de las normas de calidad, puntualidad en la entrega de productos y compromiso con nuestros clientes.
4. **Respeto:** Mantenemos y ofrecemos respeto a cada uno de nuestros clientes y a todos los miembros de nuestro equipo de trabajo.

5. **Puntualidad:** Valoramos el tiempo de nuestros clientes y colaboradores, asegurando entregas y procesos oportunas que reflejan nuestro compromiso.

Principios

- **Calidad:** Garantizamos que todos nuestros productos cumplan los estándares de calidad.
- **Innovación:** Incorporamos mejoras y nuevas ideas respetando la tradición del sector panificador.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos la colaboración, el respeto y la comunicación entre todos los miembros del equipo.
- **Servicio al cliente**: Atendemos con dedicación y respeto a cada uno de nuestros clientes.
- **Cumplimiento normativo**: Actuamos conforme a las leyes y regulaciones vigentes.

Objetivos Organizacionales

1. Garantizar la calidad y tradición artesanal en la elaboración de pan simple, pan dulce y repostería, cumpliendo estándares de calidad.
2. Impulsar la innovación en productos tradicionales.
3. Generar oportunidades de empleo digno, promoviendo capacitación y desarrollo del personal.
4. Optimizar la organización interna definiendo funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas claras para mejorar la eficiencia.

Estructura Organizacional

Nivel Directivo

Responsable de la planificación general, liderazgo y supervisión de toda la empresa.

- Gerente General

Nivel Administrativo

Coordinar las actividades administrativas, financieras, productivas, comerciales y de abastecimiento, garantizando el uso eficiente de los recursos y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

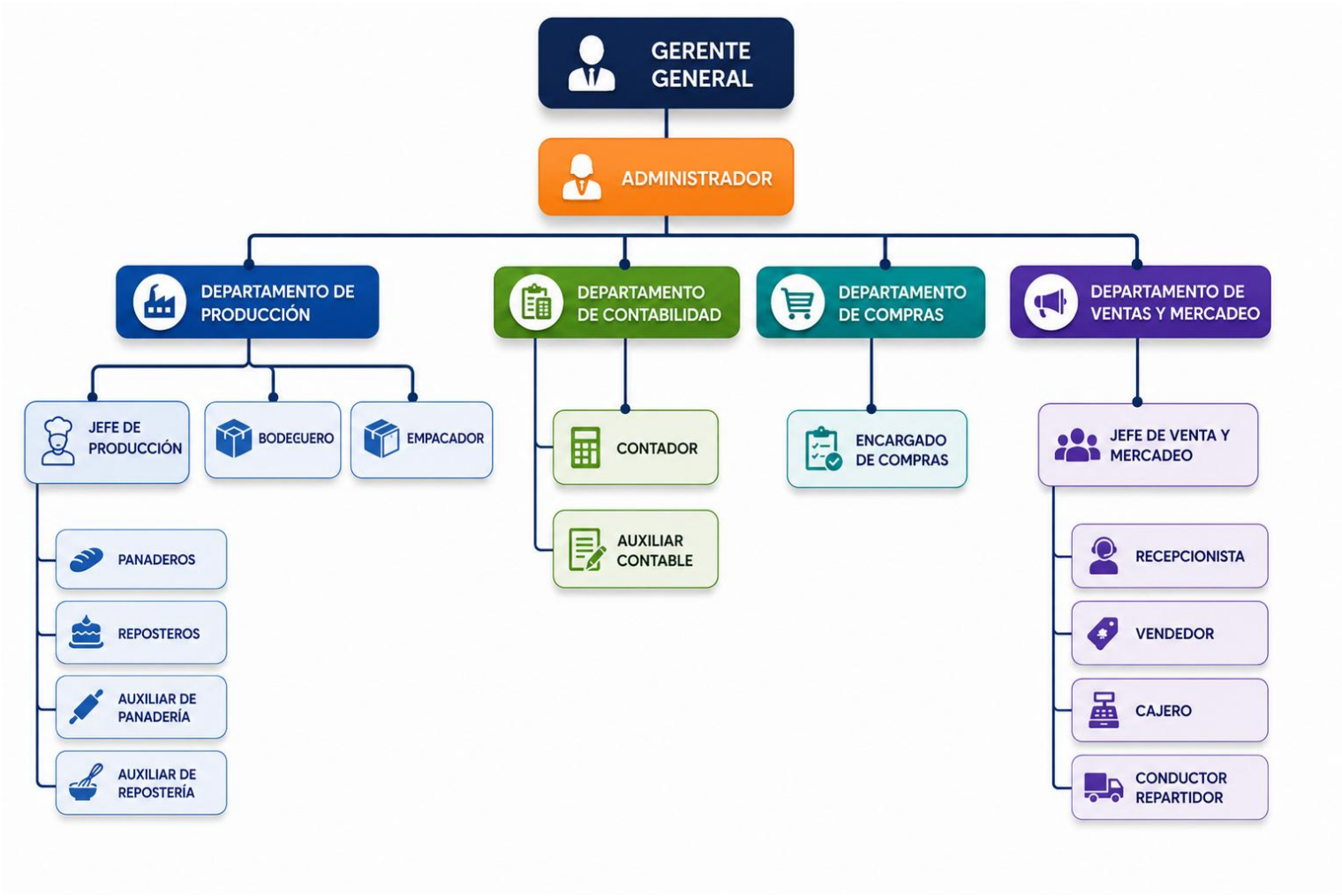
- Administrador
- Jefe de Producción
- Jefe de Venta y Mercadeo
- Contador
- Encargado de compras

Nivel Operativo

Personal que realiza las actividades concretas del día a día, en contacto directo con los productos (ejecución directa de tareas y procesos diarios).

- Panaderos
- Auxiliar de Panadería
- Reposteros
- Auxiliar de Repostería
- Bodeguero
- Empacador
- Auxiliar contable
- Recepcionista
- Vendedor
- Cajero
- Conductor/Repartidor

Organigrama por Cargos de trabajo



Fichas Ocupacionales

***Tabla* 10** *Perfil de puesto Gerente General*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Planificar, dirigir y supervisar las actividades administrativas, operativas y productivas de la panadería, garantizando el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Gerente General</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Gerencia General</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Propietario</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Supervisar y controlar las áreas de administración, producción, ventas y demás puestos de trabajo de la panadería.
• Verificar que el área de producción cuente diariamente con materias primas e insumos necesarios para evitar retrasos en la producción.
• Autorizar pedidos de compra de materia prima y suministros.
• Aprobar devoluciones de materias primas defectuosas o en mal estado.
• Controlar la calidad de los procesos productivos y de los productos terminados.
• Supervisar el cumplimiento de normas de higiene, seguridad y calidad establecidas por la empresa.
• Tomar decisiones estratégicas orientadas al crecimiento y fortalecimiento de la panadería.
• Revisar y autorizar pagos de planilla y demás obligaciones financieras.
• Evaluar el desempeño de las diferentes áreas de trabajo.</td></tr>
</table>

• Mantener comunicación constante con responsables de cada área para garantizar el cumplimiento de objetivos.		
D. Requisitos del Puesto		
1. Habilidad	**Educación:**	Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública o carreras afines.
	Experiencia:	Mínimo 3 años en gestión administrativa o dirección de negocios, preferiblemente en el sector alimenticio.
2. Esfuerzo	**Físico:**	El puesto demanda un esfuerzo físico mínimo, limitado principalmente a desplazamientos dentro de las instalaciones y supervisión ocasional en el área de producción.
	Mental:	El puesto requiere un esfuerzo mental elevado, ya que implica la toma de decisiones estratégicas, la supervisión de múltiples áreas y la resolución constante de problemas.
3. Responsabilidad:	**Materiales y equipo:**	Manejo de documentación administrativa, equipos de oficina, recursos financieros y supervisión de maquinaria de producción.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Oficina administrativa dentro de la panadería, con mobiliario básico, buena ventilación y acceso directo a producción para facilitar la supervisión periódica.
	Ambiente Laboral:	Espacio con iluminación suficiente, temperatura moderada en la oficina y ocasional exposición al calor y ruido del área de producción.

Fuente de Elaboración propia

***Tabla* 11** *Perfil de Puesto Administrador*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Organizar, coordinar y controlar las actividades administrativas de la panadería, asegurando el cumplimiento de las obligaciones legales, financieras y operativas, y brindando apoyo directo a la gerencia para la toma de decisiones estratégicas.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Administrador</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Gerencia General</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Gerente General</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Planificar y supervisar las actividades administrativas y operativas de la empresa.
• Coordinar las labores del personal y verificar el cumplimiento de funciones.
• Controlar el abastecimiento de materia prima e insumos necesarios para la producción.
• Supervisar el manejo adecuado de inventarios y registros administrativos.
• Elaborar reportes de ventas, gastos y movimientos administrativos.
• Verificar el cumplimiento de normas de higiene, orden y seguridad dentro de la panadería.
• Coordinar la atención a proveedores y clientes cuando sea necesario.
• Controlar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales de la empresa.
• Proponer mejoras en los procesos administrativos y operativos.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Técnico o Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública o carreras afines.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>2 años en labores administrativas o contables, preferiblemente en empresas del sector alimenticio.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2. Esfuerzo</td><td>Físico:</td><td>Esfuerzo físico mínimo, limitado a desplazamientos dentro de las instalaciones y manejo de archivos.</td></tr>
<tr><td>Mental:</td><td>Esfuerzo mental moderado, derivado de la organización de procesos, análisis de información y resolución de problemas administrativos.</td></tr>
</table>

3. Responsabilidad:	**Materiales y equipo:**	Manejo de equipos de oficina (computadora, impresora, archivo físico), documentación contable y administrativa, así como coordinación de recursos financieros bajo supervisión del gerente.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Oficina administrativa equipada con mobiliario básico, ventilación adecuada y acceso a sistemas de archivo físico y digital.
	Ambiente Laboral:	Espacio con iluminación suficiente, temperatura moderada y ambiente de trabajo estable, con interacción constante con el área de gerencia y producción.

Fuente de Elaboración propia

***Tabla* 12** *Perfil de Puesto jefe de Producción*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Planificar, coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con la elaboración de productos de panadería y repostería, asegurando eficiencia, calidad y cumplimiento de las normas de higiene y seguridad alimentaria.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Jefe de producción</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Producción</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Supervisar y coordinar las actividades del personal del área de producción.
• Organizar la producción diaria de pan y repostería según pedidos y necesidades de la empresa.
• Verificar la disponibilidad de materia prima e insumos necesarios para la producción.
• Solicitar materiales e insumos requeridos para garantizar la continuidad de la producción.
• Supervisar el uso adecuado de maquinaria, utensilios y equipos de trabajo.
• Controlar el cumplimiento de los procesos establecidos dentro del área de producción.
• Coordinar y mantener comunicación constante con panaderos, reposteros y auxiliares.
• Supervisar el orden y limpieza de las áreas de trabajo.
• Elaborar reportes básicos de producción e incidencias operativas.
• Apoyar en la resolución de problemas operativos dentro del área de producción.
• Capacitar y orientar al personal en el desarrollo de sus funciones.
• Verificar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad laboral establecidas por la Ley 618.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Técnico en Panadería y Repostería, Ingeniería en Alimentos o carreras afines.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>3 años en procesos de producción de panadería o repostería, con experiencia en supervisión de personal.</td></tr>
</table>

2. Esfuerzo	**Físico:**	El puesto requiere un esfuerzo físico moderado, debido a la supervisión constante en el área de producción y la manipulación ocasional de insumos y equipos.
	Mental:	Esfuerzo mental elevado, derivado de la planificación de la producción, control de calidad y resolución de problemas operativos.
3. Responsabilidad:	**Materiales y equipo:**	Supervisión del uso de hornos, batidoras, amasadoras, utensilios de panadería y materias primas, garantizando su correcto manejo y conservación.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Área de producción equipada con hornos, mesas de trabajo y maquinaria especializada, con condiciones de calor y exposición a harina y otros insumos.
	Ambiente Laboral:	Espacio con iluminación adecuada, temperatura elevada por el uso de hornos y un ambiente dinámico que requiere coordinación constante con el personal de producción.

Fuente de Elaboración propia

Tabla 13 *Perfil de Puesto Panadero*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Elaborar productos de panadería siguiendo las recetas y procesos garantizando que los productos lleguen al cliente con la textura, sabor y presentación adecuados.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Panaderos</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Producción</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Jefe de Producción</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Verificar que la materia prima e insumos se encuentren en buen estado antes de su utilización.
• Preparar y medir ingredientes necesarios para la elaboración de productos de panadería.
• Realizar procesos de amasado, pasteado, fermentación y horneado de los productos.
• Elaborar los diferentes tipos de pan según la programación de producción o pedidos establecidos.
• Vigilar tiempos y temperaturas durante el proceso de producción.
• Mantener el control de la producción diaria y reportarla al jefe inmediato.
• Operar correctamente maquinaria y utensilios del área de panadería.
• Realizar limpieza y mantenimiento básico de equipos y utensilios de trabajo.
• Mantener el orden y aseo en el área de producción.
• Apoyar en pedidos especiales o temporadas de alta demanda.
• Utilizar adecuadamente los equipos de protección e higiene establecidos por l a empresa.
• Cumplir con las normas de higiene y seguridad laboral establecidas por la Ley 618.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Formación técnica en panadería o capacitación práctica en elaboración de productos de panadería.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>1 año en labores de panificación o producción de alimentos.</td></tr>
</table>

2. Esfuerzo	**Físico:**	El puesto requiere esfuerzo físico moderado, debido a la manipulación de insumos, amasado manual y exposición al calor de los hornos.
	Mental:	Esfuerzo mental moderado, derivado de la atención a los procesos de fermentación, tiempos de horneado y cumplimiento de estándares de calidad.
3. Responsabilidad:	**Materiales y equipo:**	Manejo de hornos, amasadoras, batidoras, utensilios de panadería y materias primas, asegurando su correcto uso y conservación.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Área de producción equipada con hornos, mesas de trabajo y maquinaria especializada, con condiciones de calor y exposición a harina y otros insumos.
	Ambiente Laboral:	Espacio con iluminación adecuada, temperatura elevada por el uso de hornos y ambiente dinámico que requiere coordinación constante con el equipo de producción.

Fuente de Elaboración propia

Tabla 14 *Perfil de Puesto Reposteros*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Elaborar productos de repostería con calidad, creatividad y presentación adecuada, garantizando el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad alimentaria, y contribuyendo a la diversificación de la oferta de la panadería.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Reposteros</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Producción</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Jefe de Producción</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Verificar que la materia prima e insumos se encuentren en buen estado antes de su utilización.
• Preparar y medir ingredientes necesarios para la elaboración de productos de repostería.
• Elaborar variedad de productos de repostería según pedidos y programación de producción.
• Decorar y dar acabados finales a los productos de repostería.
• Supervisar los procedimientos realizados por los auxiliares de repostería.
• Vigilar tiempos y temperaturas durante los procesos de preparación y horneado.
• Operar correctamente equipos y utensilios del área de repostería.
• Mantener control de la producción diaria y reportarla al jefe inmediato.
• Realizar limpieza y mantenimiento básico de equipos y utensilios de trabajo.
• Mantener el orden y aseo en el área de producción.
• Apoyar en la elaboración de pedidos especiales o temporadas de alta demanda.
• Cumplir con las normas de higiene y seguridad laboral establecidas por la Ley 618.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Formación técnica en panadería o capacitación práctica en elaboración de productos de panadería.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>1 año en labores de panificación o producción de alimentos.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2. Esfuerzo</td><td>Físico:</td><td>El puesto requiere esfuerzo físico moderado, debido a la manipulación de insumos, amasado manual y exposición al calor de los hornos.</td></tr>
<tr><td>Mental:</td><td>Esfuerzo mental moderado, derivado de la atención a los procesos de fermentación, tiempos de horneado y cumplimiento de estándares de calidad.</td></tr>
</table>

3. Responsabilidad:	**Materiales y equipo:**	Manejo de hornos, amasadoras, batidoras, utensilios de panadería y materias primas, asegurando su correcto uso y conservación.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Área de producción equipada con hornos, mesas de trabajo y maquinaria especializada, con condiciones de calor y exposición a harina y otros insumos.
	Ambiente Laboral:	Espacio con iluminación adecuada, temperatura elevada por el uso de hornos y ambiente dinámico que requiere coordinación constante con el equipo de producción.

Fuente de Elaboración propia

Tabla 15 *Perfil de Puesto Auxiliar de panadería*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Brindar apoyo operativo en los procesos de elaboración de productos de panadería, colaborando en la preparación de ingredientes, manejo de utensilios y mantenimiento del orden e higiene en el área de producción.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Auxiliar de Panadería</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Producción</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Jefe de Producción</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Medir y pesar ingredientes necesarios para la producción de panadería.
• Preparar utensilios, bandejas y moldes antes del inicio de la producción.
• Apoyar en el amasado, pasteado y formado de las piezas de pan.
• Colocar productos en bandejas y preparar productos para horneado.
• Apoyar en el manejo y traslado de productos dentro del área de producción.
• Colaborar en la limpieza de utensilios, equipos y área de trabajo.
• Mantener ordenados los materiales e insumos utilizados durante la producción.
• Apoyar en el control y acomodo de materia prima cuando sea requerido.
• Informar al jefe inmediato sobre anomalías o faltantes de materiales.
• Utilizar correctamente los equipos de protección e higiene establecidos por la empresa.
• Cumplir con las normas de higiene y seguridad laboral establecidas por la Ley 618.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Educación secundaria completa; formación técnica en panadería deseable.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>Al menos 6 meses en labores de producción o apoyo en panadería.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2. Esfuerzo</td><td>Físico:</td><td>Esfuerzo físico moderado, derivado de la manipulación de insumos, traslado de bandejas y exposición al calor de los hornos.</td></tr>
<tr><td>Mental:</td><td>Esfuerzo mental básico, relacionado con la atención a instrucciones, cumplimiento de normas y apoyo en tareas repetitivas.</td></tr>
<tr><td>3. Responsabilidad:</td><td>Materiales y equipo:</td><td>Manejo de utensilios, bandejas, moldes y apoyo en el uso de maquinaria bajo supervisión.</td></tr>
</table>

4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Área de producción equipada con hornos, mesas de trabajo y utensilios de panadería, con condiciones de calor constante y exposición a harina y otros insumos.
	Ambiente Laboral:	Espacio dinámico, con iluminación adecuada y temperatura elevada por el funcionamiento continuo de hornos, que requiere disciplina, orden y trabajo en equipo.

Fuente de Elaboración propia

Tabla 16 *Auxiliar de repostería*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Brindar apoyo operativo en los procesos de elaboración de productos de repostería, colaborando en la preparación de ingredientes, manejo de utensilios y mantenimiento del orden e higiene en el área de producción.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Auxiliar de Repostería</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Producción</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Jefe de Producción</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Preparar y medir ingredientes necesarios para la elaboración de productos de repostería.
• Organizar utensilios, moldes y bandejas antes del inicio de la producción.
• Apoyar en la preparación y elaboración de productos de repostería.
• Colocar productos en bandejas y preparar productos para horneado.
• Apoyar en acabados sencillos y decoración básica de productos.
• Mantener limpios y ordenados los utensilios y equipos de trabajo.
• Colaborar en la limpieza y orden del área de producción.
• Apoyar en el control y acomodo de ingredientes e insumos del área.
• Informar al jefe inmediato sobre faltantes o anomalías en materiales y equipos.
• Utilizar correctamente los equipos de protección e higiene establecidos por la empresa.
• Cumplir con las normas de higiene y seguridad laboral establecidas por la Ley 618.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Educación secundaria completa; formación técnica en repostería deseable.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>Al menos 6 meses en labores de apoyo en repostería o producción de alimentos</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2. Esfuerzo</td><td>Físico:</td><td>Esfuerzo físico moderado, derivado de la manipulación de insumos, traslado de bandejas y exposición al calor de los hornos.</td></tr>
<tr><td>Mental:</td><td>Esfuerzo mental básico, relacionado con la atención a instrucciones, cumplimiento de normas y apoyo en tareas repetitivas.</td></tr>
</table>

3. Responsabilidad	**Materiales y equipo:**	Manejo de utensilios, bandejas, moldes y apoyo en el uso de maquinaria bajo supervisión.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Área de repostería equipada con hornos, batidoras, mesas de trabajo y utensilios especializados, con condiciones de calor constante y exposición a harina, azúcar y otros insumos.
	Ambiente Laboral:	Espacio dinámico, con iluminación adecuada y temperatura elevada por el funcionamiento continuo de hornos, que requiere disciplina, orden y trabajo en equipo.

Fuente de Elaboración propia

Tabla 17 *Perfil de Puesto Bodeguero*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Controlar y resguardar adecuadamente la materia prima, insumos y materiales de la panadería, garantizando el abastecimiento oportuno a las diferentes áreas de producción y el adecuado manejo del inventario.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Bodeguero</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Producción</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Jefe de Producción</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Recibir, verificar y almacenar materia prima, insumos y materiales de la panadería.
• Mantener actualizado el control de inventarios de bodega.
• Registrar entradas y salidas de materiales e insumos.
• Abastecer oportunamente a las áreas de producción según requerimientos autorizados.
• Verificar el estado físico y fechas de vencimiento de la materia prima almacenada.
• Organizar adecuadamente los productos en las áreas de almacenamiento.
• Realizar conteos periódicos de inventario y reportar diferencias al jefe inmediato.
• Mantener el orden y limpieza dentro de la bodega.
• Elaborar reportes diarios y mensuales de inventario y movimientos de materiales.
• Reportar faltantes, daños o anomalías relacionadas con los productos almacenados.
• Apoyar en la carga y descarga de mercadería cuando sea necesario.
• Cumplir con las normas de higiene y seguridad laboral establecidas por la Ley 618.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Educación secundaria completa; formación técnica en administración de inventarios deseable.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>1 año en labores de bodega, inventarios o logística.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2. Esfuerzo</td><td>Físico:</td><td>Esfuerzo físico moderado por la manipulación de insumos, así como del traslado de materiales dentro de la bodega.</td></tr>
<tr><td>Mental:</td><td>Esfuerzo mental moderado, relacionado con el registro de inventarios, control documental y coordinación con otras áreas.</td></tr>
</table>

3. Responsabilidad:	**Materiales y equipo:**	Manejo de insumos, estanterías, básculas, registros físicos, asegurando su correcto uso y conservación.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Bodega cerrada y ventilada, equipada con estanterías y espacio para almacenamiento de sacos y cajas, con condiciones de polvo y exposición ocasional a calor por cercanía al área de producción.
	Ambiente Laboral:	Espacio con iluminación suficiente, temperatura variable (moderada a elevada en horas de mayor actividad), que requiere disciplina, orden y coordinación constante con producción y administración.

Fuente de Elaboración propia

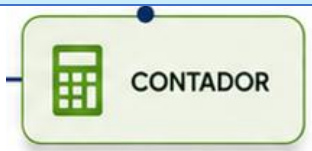
Tabla 18 *Perfil de Puesto empacador*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Realizar el empaque de los productos elaborados por la panadería, garantizando su adecuada presentación, higiene y conservación para su distribución y venta.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Empacador</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Producción</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Jefe de Producción</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Empacar productos de panadería y repostería según los procedimientos establecidos por la empresa.
• Verificar que los productos se encuentren en buen estado antes del empaque.
• Contar, pesar y organizar correctamente los productos según su presentación.
• Sellar y preparar los empaques para su distribución o venta.
• Revisar que el material de empaque se encuentre limpio y en condiciones adecuadas.
• Clasificar productos de acuerdo con tamaño, tipo y presentación.
• Retirar productos que no cumplan con las condiciones requeridas para su venta.
• Mantener limpio y ordenado el área de empaque.
• Apoyar en el acomodo y traslado de productos terminados cuando sea requerido.
• Controlar el uso adecuado de bolsas, bandejas y demás materiales de empaque.
• Utilizar correctamente los equipos de protección e higiene establecidos por la empresa.
• Cumplir con las normas de higiene y seguridad laboral establecidas por la Ley 618.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Educación secundaria completa.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>Al menos 6 meses en labores de empaque o producción de alimentos.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2. Esfuerzo</td><td>Físico:</td><td>Esfuerzo físico moderado, derivado de la manipulación de productos, traslado de bandejas y cajas, y permanencia prolongada de pie.</td></tr>
<tr><td>Mental:</td><td>Esfuerzo mental básico, relacionado con la atención a detalles, cumplimiento de normas y repetición de procesos.</td></tr>
</table>

3. Responsabilidad:	**Materiales y equipo:**	Manejo de materiales de empaque (bolsas, cajas, etiquetas), utensilios de sellado y registro de productos.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Área de empaque ubicada dentro de la panadería, equipada con mesas de trabajo y materiales de embalaje, con condiciones de calor moderado por cercanía al área de producción.
	Ambiente Laboral:	Espacio con iluminación adecuada, temperatura variable (moderada a elevada en horas de mayor actividad), que requiere orden, rapidez y coordinación con producción y ventas.

Fuente de Elaboración propia

Tabla 19 *Perfil de Puesto Contador*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Gestionar y controlar las operaciones contables y financieras de la panadería, garantizando el registro adecuado de las transacciones económicas, el cumplimiento de las obligaciones fiscales y la elaboración de información financiera confiable para la toma de decisiones.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Contador</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Contabilidad</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Registrar y controlar las operaciones contables y financieras de la empresa.
• Elaborar informes financieros mensuales para la administración y gerencia.
• Gestionar el cumplimiento de obligaciones fiscales y tributarias de la empresa.
• Elaborar y revisar reportes diarios de ingresos, egresos y movimientos financieros.
• Llevar el control de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
• Supervisar y validar los registros contables realizados por el auxiliar contable.
• Elaborar conciliaciones bancarias y verificar movimientos financieros.
• Mantener actualizados los libros contables de la empresa.
• Apoyar en la elaboración de presupuestos y control de costos.
• Resguardar y organizar la documentación contable y financiera.
• Brindar apoyo y asesoría financiera a la administración para la toma de decisiones.
• Verificar que la información financiera se encuentre correctamente archivada y respaldada.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Licenciatura en Contaduría Pública o carreras afines.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>2 años en labores contables, preferiblemente en empresas del sector alimenticio.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2. Esfuerzo</td><td>Físico:</td><td>Esfuerzo físico mínimo, limitado a desplazamientos dentro de la oficina y manejo de archivos.</td></tr>
<tr><td>Mental:</td><td>Esfuerzo mental elevado, derivado del análisis de información financiera, cumplimiento de normativas y toma de decisiones estratégicas.</td></tr>
</table>

3. Responsabilidad:	**Materiales y equipo:**	Manejo de documentación contable, equipos de oficina y coordinación de información financiera.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Oficina administrativa equipada con mobiliario básico, ventilación adecuada y acceso a sistemas de archivo físico y digital.
	Ambiente Laboral:	Espacio con iluminación suficiente, temperatura moderada y ambiente estable, con interacción constante con el área administrativa y gerencial.

Fuente de Elaboración propia

Tabla 20 *Perfil de Puesto Auxiliar Contable*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><td colspan="3">A. Objetivo del puesto:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Apoyar en la ejecución de los procesos contables y financieros de la empresa, realizando registros, controles y actividades administrativas que contribuyan al adecuado manejo de la información financiera de la panadería.</td></tr>
<tr><td colspan="3">B. Datos Generales</td></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Auxiliar Contable</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Contabilidad</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Contador/Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="3">C. Funciones</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Registrar operaciones contables diarias de ingresos, egresos, compras y ventas.
• Apoyar en la elaboración y actualización de registros financieros.
• Organizar y archivar facturas, comprobantes y documentos contables.
• Realizar pagos de servicios básicos y otras obligaciones autorizadas.
• Elaborar reportes básicos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
• Apoyar en la preparación de estados financieros y reportes contables.
• Revisar y verificar documentación contable antes de su registro.
• Mantener actualizados los archivos físicos y digitales del área contable.
• Apoyar en conciliaciones bancarias y control de movimientos financieros.
• Elaborar la nómina de pago para revisión del contador o administrador.
• Brindar apoyo administrativo al área financiera cuando sea requerido.
• Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.</td></tr>
<tr><td colspan="3">D. Requisitos del Puesto</td></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Técnico en Contabilidad o estudios universitarios en Contaduría Pública en curso.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>Al menos 1 año en labores contables o administrativas.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2. Esfuerzo</td><td>Físico:</td><td>Esfuerzo físico mínimo, limitado al manejo de archivos y desplazamientos dentro de la oficina.</td></tr>
<tr><td>Mental:</td><td>Esfuerzo mental moderado, derivado de la atención a detalles, registro de operaciones y cumplimiento de normas contables</td></tr>
<tr><td>3. Responsabilidad:</td><td>Materiales y equipo:</td><td>Manejo de documentación contable, equipos de oficina y archivos físicos.</td></tr>
</table>

4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Oficina administrativa equipada con mobiliario básico, ventilación adecuada y acceso a sistemas de archivo físico y digital.
	Ambiente Laboral:	Espacio con iluminación suficiente, temperatura moderada y ambiente estable, con interacción constante con el contador y el administrador.

Fuente de Elaboración propia

Tabla 21 *Perfil de Puesto Encargado de compras*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Gestionar el proceso de abastecimiento de materia prima, insumos y materiales necesarios para la operación de la panadería, garantizando compras oportunas, control de costos y disponibilidad de productos para las diferentes áreas de la empresa.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Encargado de compras</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Compras</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Administrador/Gerente</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Elaborar y gestionar órdenes de compra de materia prima, insumos y materiales.
• Solicitar cotizaciones y comparar precios con diferentes proveedores.
• Mantener comunicación constante con proveedores para garantizar el abastecimiento oportuno.
• Verificar que las compras se ajusten al presupuesto y necesidades de la empresa.
• Coordinar la recepción de materiales e insumos junto con el área de bodega.
• Revisar la calidad, cantidad y estado de los productos recibidos.
• Reportar diferencias, faltantes o productos dañados al administrador o proveedor correspondiente.
• Llevar control y archivo de facturas, órdenes de compra y documentación relacionada.
• Dar seguimiento a entregas pendientes y tiempos de abastecimiento.
• Elaborar reportes de compras y abastecimiento cuando sean requeridos.
• Apoyar en el control de inventarios y necesidades de reposición de materiales.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Técnico o Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>2 años en gestión de compras o logística.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2. Esfuerzo</td><td>Físico:</td><td>Esfuerzo físico mínimo, limitado a desplazamientos dentro de las instalaciones y supervisión ocasional de la recepción de insumos.</td></tr>
<tr><td>Mental:</td><td>Esfuerzo mental elevado, derivado de la negociación con proveedores, planificación de compras y toma de decisiones.</td></tr>
</table>

3. Responsabilidad:	**Materiales y equipo:**	Manejo de documentación administrativa, equipos de oficina, coordinación con proveedores y supervisión de insumos adquiridos.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Oficina administrativa con acceso a sistemas de archivo físico y digital, y visitas periódicas a la bodega y área de producción para verificar insumos.
	Ambiente Laboral:	Espacio con iluminación adecuada, temperatura moderada en la oficina y exposición ocasional a calor y polvo en la bodega y área de producción.

Fuente de Elaboración propia

Tabla 22 *Perfil de Puesto jefe de Ventas*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Dirigir, coordinar y supervisar el área de ventas y mercadeo para cumplir metas comerciales y fortalecer el crecimiento de la panadería mediante estrategias de promoción y buena atención al cliente.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Jefe de Venta y Mercadeo</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Ventas</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Administrador/Gerente</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Planificar y supervisar las actividades del área de ventas y mercadeo.
• Diseñar y organizar las rutas de distribución.
• Coordinar al personal de ventas para garantizar el cumplimiento de metas establecidas.
• Diseñar estrategias comerciales y promocionales para aumentar las ventas de la empresa.
• Supervisar la atención brindada a los clientes y resolver inconvenientes relacionados con el área comercial.
• Analizar el comportamiento de ventas y proponer mejoras comerciales.
• Coordinar campañas publicitarias y promociones de productos.
• Elaborar reportes de ventas y presentarlos a la administración.
• Capacitar y orientar al personal de ventas en técnicas de atención al cliente y comercialización.
• Supervisar la distribución de productos y seguimiento de pedidos.
• Mantener comunicación constante con clientes y comercios aliados.
• Coordinar actividades con producción para garantizar disponibilidad de productos.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Técnico o Licenciatura en Mercadeo, Administración de Empresas o carreras afines.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>Experiencia mínima de 2 años en gestión de ventas</td></tr>
</table>

2. Esfuerzo	**Físico:**	Esfuerzo físico mínimo, limitado a desplazamientos dentro de la empresa y visitas a clientes o distribuidores.
	Mental:	Esfuerzo mental elevado, derivado de la planificación de estrategias, supervisión de personal y resolución de problemas comerciales.
3. Responsabilidad:	**Materiales y equipo:**	Manejo de documentación comercial, equipos de oficina, coordinación de recursos de ventas y supervisión de personal.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Oficina de ventas y mercadeo, con desplazamientos frecuentes al área de producción y visitas externas a clientes.
	Ambiente Laboral:	Espacio con iluminación adecuada, temperatura moderada en oficina y exposición ocasional a calor y ruido en el área de producción, además de un ambiente dinámico que requiere interacción constante con clientes y equipo de ventas.

Fuente de Elaboración propia

Tabla 23 *Perfil de Puesto Recepcionista*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Brindar atención cordial y eficiente a los clientes, promoviendo y comercializando los productos de la panadería, garantizando un servicio de calidad y el cumplimiento de las metas de venta establecidas.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Recepcionista</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Ventas</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Jefe de Venta</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Recibir y atender cordialmente a clientes y visitantes de la empresa.
• Brindar información clara y precisa sobre productos, pedidos y servicios ofrecidos por la panadería.
• Atender llamadas telefónicas y mensajes de clientes de manera profesional.
• Registrar y canalizar pedidos o solicitudes recibidas por teléfono o medios digitales.
• Verificar que la información de clientes y pedidos sea correcta antes de procesarla.
• Elaborar facturas y documentación básica cuando sea requerido.
• Mantener actualizados los registros y archivos administrativos del área.
• Coordinar la comunicación entre clientes y las diferentes áreas de la empresa.
• Apoyar en tareas administrativas y de organización de documentos.
• Mantener limpio y ordenado el área de recepción.
• Reportar incidencias o requerimientos al jefe inmediato.
• Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Educación secundaria completa; formación técnica en administración.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>1 año en labores administrativas</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2. Esfuerzo</td><td>Físico:</td><td>Esfuerzo físico mínimo, limitado a desplazamientos dentro de la oficina y manejo de documentos.</td></tr>
<tr><td>Mental:</td><td>Esfuerzo mental moderado, derivado de la organización de información, atención simultánea de consultas y coordinación con diferentes áreas.</td></tr>
</table>

3. Responsabilidad:	**Materiales y equipo:**	Manejo de documentación administrativa, equipos de oficina (computadora, teléfono, impresora) y coordinación de información con clientes y proveedores.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Área de recepción ubicada en el local de la panadería, equipada con mobiliario básico, acceso a archivos físicos.
	Ambiente Laboral:	Espacio con iluminación adecuada, temperatura moderada con variaciones por cercanía al área de producción, y ambiente dinámico que requiere trato constante con clientes, proveedores y personal interno.

Fuente de Elaboración propia

Tabla 24 *Perfil de Puesto Vendedor*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Atender directamente a los clientes en el punto de venta, promocionar y comercializar los productos de panadería y repostería, garantizando una experiencia de compra cordial, eficiente y satisfactoria que fortalezca la imagen de la empresa.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Vendedor</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Ventas</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Jefe de Venta</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Atender de manera cordial y eficiente a los clientes.
• Brindar información y recomendaciones sobre los productos disponibles.
• Realizar ventas de productos de panadería y repostería.
• Mantener ordenados y abastecidos los productos en vitrinas y estantes.
• Verificar la disponibilidad de productos y solicitar reposición cuando sea necesario.
• Mantener limpio y ordenado el área de ventas y atención al cliente.
• Apoyar en el acomodo y organización de productos para exhibición.
• Informar al jefe inmediato sobre productos faltantes o incidencias en el área.
• Colaborar con el equipo de producción y empaque para garantizar la disponibilidad de productos.
• Cumplir con las políticas de atención al cliente establecidas por la empresa.
• Utilizar correctamente los materiales y equipos asignados en el área de ventas.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Educación secundaria completa; formación en ventas o atención al cliente deseable.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>1 año en labores de ventas o atención al cliente</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2. Esfuerzo</td><td>Físico:</td><td>Esfuerzo físico moderado, derivado de la permanencia prolongada de pie, manipulación de productos y atención constante a clientes.</td></tr>
<tr><td>Mental:</td><td>Esfuerzo mental moderado, relacionado con la atención simultánea de clientes, manejo de caja y cumplimiento de metas de ventas.</td></tr>
</table>

3. Responsabilidad:	**Materiales y equipo:**	Manejo de documentación de ventas, vitrinas y productos de panadería.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Área de ventas ubicada en el local de la panadería, equipada con vitrinas y mostradores
	Ambiente Laboral:	Espacio con iluminación adecuada, temperatura moderada con variaciones por cercanía al área de producción, y ambiente dinámico que requiere trato constante con clientes y coordinación con el equipo de ventas.

Fuente de Elaboración propia

Tabla 25 *Perfil de Puesto Cajero*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Registrar y controlar las operaciones de cobro y pago realizadas en la panadería, garantizando el adecuado manejo del efectivo y una atención eficiente a los clientes</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Cajero</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Ventas</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Jefe de Venta</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Realizar cobros de productos y servicios ofrecidos por la panadería.
• Registrar correctamente las entradas y salidas de dinero en caja.
• Emitir facturas y comprobantes de pago a los clientes.
• Realizar arqueos de caja y reportar diferencias cuando sea necesario.
• Mantener control y resguardo del efectivo recibido durante la jornada laboral.
• Elaborar reportes diarios de ingresos y movimientos de caja.
• Brindar atención cordial y eficiente a los clientes durante el proceso de cobro.
• Mantener organizado y limpio el área de caja.
• Verificar el correcto funcionamiento del equipo asignado en caja.
• Reportar anomalías, faltantes o incidencias al jefe inmediato.
• Coordinar con el área de ventas y administración cuando sea requerido.
• Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Educación secundaria completa; formación técnica en administración o contabilidad deseable.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>1 año en labores de caja o atención al cliente.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2. Esfuerzo</td><td>Físico:</td><td>Esfuerzo físico mínimo, limitado a la manipulación de dinero, documentos y permanencia prolongada en el área de ventas.</td></tr>
<tr><td>Mental:</td><td>Esfuerzo mental moderado, derivado de la atención a detalles, manejo de dinero y cumplimiento de normas contables.</td></tr>
</table>

3. Responsabilidad:	**Materiales y equipo:**	Manejo de caja registradora, documentación de ventas, pagos en efectivo.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Área de ventas equipada con caja registradora, mostrador y acceso a facturas comerciales.
	Ambiente Laboral:	Espacio con iluminación adecuada, temperatura moderada con variaciones por cercanía al área de producción, y ambiente dinámico que requiere trato constante con clientes y coordinación con el área administrativa.

Fuente de Elaboración propia

Tabla 26 *Perfil de Puesto Conductor / Repartidor*

<table>
<tr><th colspan="3">Manual de Funciones
Panadería Flores Espinoza</th></tr>
<tr><th colspan="3">A. Objetivo del puesto:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Distribuir los productos de la panadería de manera puntual y segura, garantizando la correcta entrega de pedidos a clientes y comercios asignados, así como el adecuado manejo del vehículo y productos transportados.</td></tr>
<tr><th colspan="3">B. Datos Generales</th></tr>
<tr><td>Título del Puesto:</td><td>Conductor/Repartidor</td><td rowspan="3">
</td></tr>
<tr><td>Área:</td><td>Ventas</td></tr>
<tr><td>Depende de:</td><td>Jefe de Venta</td></tr>
<tr><th colspan="3">C. Funciones</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Realizar la entrega de productos según rutas y pedidos asignados.
• Verificar que los productos cargados coincidan con las órdenes de entrega.
• Mantener control de facturas, pedidos y productos entregados.
• Revisar el estado del vehículo antes y después de cada jornada laboral.
• Garantizar el adecuado manejo y conservación de los productos durante el transporte.
• Cumplir con las rutas y horarios establecidos por la empresa.
• Informar sobre devoluciones, faltantes o incidencias ocurridas durante las entregas.
• Mantener comunicación constante con el área de ventas y distribución.
• Apoyar en la carga y descarga de productos cuando sea requerido.
• Mantener limpio y en buen estado el vehículo asignado.
• Brindar atención cordial y respetuosa a los clientes durante las entregas.</td></tr>
<tr><th colspan="3">D. Requisitos del Puesto</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1. Habilidad</td><td>Educación:</td><td>Educación secundaria completa; licencia de conducir vigente-categoría 3.</td></tr>
<tr><td>Experiencia:</td><td>Mínimo 1 año en labores de conducción y reparto de productos.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2. Esfuerzo</td><td>Físico:</td><td>Esfuerzo físico moderado, derivado de la conducción prolongada, manipulación de productos y carga/descarga de insumos.</td></tr>
<tr><td>Mental:</td><td>Esfuerzo mental moderado, relacionado con la planificación de rutas, cumplimiento de horarios y atención a clientes.</td></tr>
</table>

3. Responsabilidad:	**Materiales y equipo:**	Manejo del vehículo de distribución, productos empacados, facturas y equipos de transporte.
4. Condiciones de trabajo:	**Lugar físico:**	Trabajo principalmente en ruta, con desplazamientos constantes entre la panadería, pulperías y clientes.
	Ambiente Laboral:	Exposición a condiciones variables de clima y temperatura durante la conducción y entrega, además de interacción constante con clientes y coordinación con ventas y administración.

Fuente de Elaboración propia



Reglamento Organizacional de Funciones

Panificadora Flores-Espinoza

_____	_____	_____
Elaborador por:	*Revisado por:*	*Autorizado por:*

Fecha: / /

Introducción

El presente Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la panadería Flores-Espinoza constituye un instrumento técnico, normativo y de gestión interna que tiene por finalidad establecer de forma ordenada la estructura organizativa, las responsabilidades, relaciones jerárquicas y funciones específicas de cada área que la conforman.

Este reglamento se diseña como complemento del Manual de Organización y Funciones (MOF), dotando a la empresa de un marco jurídico-administrativo que oriente su funcionamiento interno y sirva como guía para la toma de decisiones, la distribución del trabajo y la supervisión de los procesos productivos, administrativos y comerciales.

La panadería Flores-Espinoza, ubicada en el departamento de Masaya, desarrolla actividades productivas de panadería y repostería artesanal con un enfoque de crecimiento sostenible. En su proceso de formalización empresarial surge la necesidad de contar con herramientas que fortalezcan la gestión interna, garanticen la eficiencia operativa y promuevan el cumplimiento de la legislación laboral, sanitaria y de protección al consumidor.

El ROF constituye, por tanto, una herramienta clave para el fortalecimiento institucional, ya que permite definir con claridad los roles, competencias y límites de autoridad en cada nivel organizacional. De esta manera se evita la duplicidad de funciones, se mejora la comunicación entre las distintas áreas y se promueve una cultura organizacional basada en la responsabilidad, el respeto, la calidad y el trabajo en equipo.

Este documento servirá como referencia para la planificación, control y evaluación del desempeño del personal, alineando las acciones de cada colaborador con los objetivos estratégicos de la panadería. Su aplicación contribuirá a la mejora continua de los procesos, al cumplimiento de las normas técnicas del sector panificador y a la consolidación de una estructura administrativa sólida, transparente y eficiente.

Finalmente, el presente reglamento refleja el compromiso de la panadería Flores-Espinoza con la formalización empresarial, el cumplimiento de la normativa vigente y la búsqueda permanente de la calidad en sus productos y servicios. Con ello, se sientan las bases para un desarrollo sostenible que impulse la competitividad y garantice la satisfacción de sus clientes y colaboradores.

Objetivos del manual

Objetivo General

- Desarrollar un instrumento que formalice la estructura orgánica y las competencias de las unidades administrativas y productivas, promoviendo una gestión interna ordenada, eficiente y coherente.

Objetivos Específicos

- Establecer los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad
- Asignar funciones generales a cada unidad
- Determinar los canales de comunicación y coordinación entre las áreas operativas y administrativas para optimizar el flujo de trabajo.

Finalidad del ROF

El Reglamento de Organización y Funciones tiene como fin establecer, ordenar y formalizar la estructura organizativa de la panadería Flores-Espinoza, estableciendo claramente las funciones generales y específicas de cada área, puesto de trabajo y nivel jerárquico.

Este documento permite dar a conocer las responsabilidades que corresponden a cada unidad organizativa, evitando la duplicidad de tareas y facilitando la coordinación interna.

El ROF constituye un instrumento esencial de gestión para la panadería, ya que organiza de manera sistemática las competencias, relaciones de dependencia, líneas de autoridad y coordinación entre las distintas áreas. Asimismo, orienta el esfuerzo institucional hacia el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales, promoviendo procesos más eficientes y una administración ordenada.

Además, este reglamento contribuye a fortalecer la transparencia interna al establecer reglas claras de actuación para todos los colaboradores, facilitando la comprensión del funcionamiento de la panadería y asegurando un ambiente laboral más organizado, productivo y alineado con las necesidades operativas del negocio.

Ámbito y aplicación

El presente Reglamento tiene alcance en todas las unidades administrativas y operativas, comprendiendo cada uno de los niveles jerárquicos y áreas de trabajo que la conforman. Su aplicación es obligatoria para todo el personal, sin distinción de cargo o función, durante el desempeño de sus labores y en el marco de sus responsabilidades.

Principios y Valores Institucionales

Principios:

- **Calidad:** Garantizamos que todos nuestros productos cumplan los estándares de calidad.

- **Innovación:** Incorporamos mejoras y nuevas ideas respetando la tradición del sector panificador.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos la colaboración, el respeto y la comunicación entre todos los miembros del equipo.
- **Servicio al cliente**: Atendemos con dedicación y respeto a cada uno de nuestros clientes.
- **Cumplimiento normativo**: Actuamos conforme a las leyes y regulaciones vigentes.

Valores:

1. **Transparencia:** Actuamos con claridad en todos nuestros procesos, generando confianza en nuestras relaciones internas y externas.
2. **Honestidad:** Promovemos la sinceridad y rectitud en cada acción, fortaleciendo la credibilidad de la empresa.
3. **Responsabilidad:** Asumimos el valor de la responsabilidad en el cumplimiento de las normas de calidad, puntualidad en la entrega de productos y compromiso con nuestros clientes.
4. **Respeto:** Mantenemos y ofrecemos respeto a cada uno de nuestros clientes y a todos los miembros de nuestro equipo de trabajo.
5. **Puntualidad:** Valoramos el tiempo de nuestros clientes y colaboradores, asegurando entregas y procesos oportunas que reflejan nuestro compromiso.

Niveles Jerárquicos

Con el propósito de identificar los diferentes grados de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa, se establecen los niveles jerárquicos que conforman la Panadería Flores-Espinoza. Estos niveles permiten definir las relaciones de mando y supervisión entre los distintos cargos, facilitando la coordinación de las actividades y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A continuación, se presentan los niveles jerárquicos de la empresa:



La Panadería Flores-Espinoza se estructura en tres niveles jerárquicos: directivo, administrativo y operativo, los cuales organizan las funciones, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización. Esta clasificación permite definir claramente las competencias y el ámbito de actuación de cada cargo, evitando la duplicidad de funciones y favoreciendo una adecuada coordinación entre las diferentes áreas de trabajo. Asimismo, fortalece los procesos de supervisión, comunicación y control, contribuyendo a una gestión administrativa y operativa eficiente, orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Estructura Orgánica Institucional por área



La empresa adopta una estructura vertical y funcional que se caracteriza por una línea de mando clara y una división del trabajo especializada. Como alta autoridad se encuentra la Gerencia General, responsable de la dirección estratégica y la toma de decisiones globales, seguida por el nivel de Administración, que actúa como el eje coordinador encargado de supervisar que las directrices generales se transformen en acciones operativas concretas.

El nivel operativo se desglosa en cuatro áreas fundamentales que segmentan las funciones críticas del negocio: Producción, Finanzas, Compras y Ventas. Esta departamentalización permite una gestión técnica especializada, asegurando que cada unidad enfoque sus recursos en su objetivo principal, desde la fabricación del pan hasta su empacado para el cliente, manteniendo siempre una dependencia directa y centralizada de la administración central.

Funciones Generales de la Institución

La panadería Flores-Espinoza tiene como función general la producción y comercialización de pan y repostería, ofreciendo productos que satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Su operatividad se centra en mantener estándares de higiene, sabor y presentación, mientras garantiza un servicio eficiente y accesible. Además, la institución busca innovar constantemente en sus procesos y productos, asegurando que la oferta se mantenga competitiva y acorde con las tendencias y demandas del mercado.

De manera interna, la panadería organiza sus áreas de producción, administración, ventas y compras de forma coordinada, permitiendo un flujo de trabajo eficiente y la correcta asignación de responsabilidades. Esta estructura interna facilita la planificación, supervisión y control de todas las actividades, optimizando recursos, mejorando la productividad y fortaleciendo la capacidad de respuesta frente a las demandas de los clientes y del mercado.

Unidad Orgánica y coordinación

Departamento	Dependencia Jerarquica	Objetivo del departamento	Funciones	Coordinación entre Areas
Gerencia General	Maxima Autoridad	Dirigir y supervisar de manera integral la gestión administrativa, productiva, financiera y comercial de la panificadora.	1. Definir políticas y estrategias generales. 2. Tomar decisiones estratégicas. 3. Supervisar el desempeño de todos los departamentos. 4. Autorizar el uso de recursos.	1. Coordina de manera directa con el área de Administración para la ejecución de las decisiones estratégicas. 2. Recibe información consolidada de Administración sobre Producción, Finanzas, Compras y Ventas para evaluar resultados, desempeño y necesidades. 3. Centraliza la toma de decisiones y asegura la alineación entre todas las áreas de la empresa.
Administracion	Gerencia General	Coordinar y controlar las actividades administrativas y operativas de la empresa.	1. Planificar y organizar las actividades administrativas. 2. Supervisar Producción, Finanzas, Compras y Ventas. 3. Controlar el cumplimiento de normas internas. 4. Apoyar la toma de decisiones gerenciales.	1. Coordina con Producción la planificación operativa y necesidades de recursos. 2. Trabaja con Finanzas en el control presupuestario y financiero. 3. Articula con Compras la gestión de insumos y proveedores. 4. Apoya a Ventas en la toma de decisiones administrativas y operativas.
Producción	Administracion	Elaborar productos de panadería y repostería con estándares de calidad, higiene y eficiencia.	1. Ejecutar los procesos productivos diarios. 2. Controlar el uso de materias primas. 3. Garantizar la calidad del producto final. 4. Cumplir normas de higiene y seguridad.	1. Coordina con Compras la solicitud oportuna de materias primas e insumos. 2. Informa a Ventas sobre disponibilidad de productos, tiempos de producción y pedidos especiales. 3. Reporta a Administración resultados de producción, incidencias y necesidades operativas.
Finanzas	Administracion	Gestionar y controlar los recursos financieros y contables de la empresa.	1. Registrar ingresos y egresos. 2. Elaborar informes financieros. 3. Gestionar pagos y obligaciones tributarias. 4. Apoyar la planificación financiera.	1. Coordina con Administración la planificación financiera y el control presupuestario. 2. Trabaja con Compras para el control de costos y pagos a proveedores. 3. Apoya a Ventas en el registro de ingresos y análisis de resultados económicos.
Compras	Administracion	Garantizar el abastecimiento oportuno de materias primas e insumos necesarios para la operación.	1. Gestionar cotizaciones y adquisiciones. 2. Coordinar con proveedores. 3. Verificar calidad y cantidad de insumos. 4. Controlar costos de compra.	1. Coordina con Producción para garantizar el abastecimiento oportuno de insumos. 2. Trabaja con Finanzas en el control de costos, pagos y presupuesto de compras. 3. Informa a Administración sobre proveedores, cotizaciones y niveles de inventario.
Ventas	Administracion	Comercializar los productos de la panificadora y brindar una atención eficiente a los clientes.	1. Atender y orientar a los clientes. 2. Registrar ventas y pedidos. 3. Mantener la correcta exhibición de productos. 4. Gestionar reclamos y sugerencias.	1. Coordina con Producción la disponibilidad de productos y pedidos especiales. 2. Informa a Administración sobre resultados de ventas, redamos y sugerencias de clientes. 3. Apoya a Finanzas mediante el registro de ventas e ingresos diarios.

Disposiciones Finales

- Vigencia del reglamento

El presente Reglamento de Organización y Funciones (ROF) entrará en vigor a partir de la fecha de su aprobación oficial por la Gerencia General de la panadería Flores-Espinoza. A partir de ese momento, sus disposiciones serán de obligatorio cumplimiento para todos los colaboradores, independientemente del cargo, área o nivel jerárquico que desempeñen dentro de la organización. El reglamento servirá como documento normativo de referencia para la correcta ejecución de las funciones, la organización interna y el adecuado desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la panadería.

-Responsabilidad y cumplimiento

El cumplimiento de las disposiciones establecidas en el presente reglamento es responsabilidad de todos los colaboradores de la panadería Flores-Espinoza. El incumplimiento de las funciones, normas y lineamientos aquí establecidos dará lugar a la aplicación de las medidas administrativas correspondientes, conforme a la normativa laboral vigente.

-Difusión y conocimiento del reglamento

La panadería Flores-Espinoza se compromete a difundir el presente reglamento entre todos sus colaboradores, asegurando que cada trabajador tenga acceso al documento y conozca claramente sus funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas. El desconocimiento del contenido del reglamento no exime de su cumplimiento.

- Casos no previstos

Los casos, situaciones o circunstancias no contempladas expresamente en el presente Reglamento de Organización y Funciones serán resueltos por la Gerencia General, tomando como referencia la legislación laboral vigente, los principios organizacionales de la empresa y las buenas prácticas administrativas.

- Procedimiento de modificación

El presente reglamento podrá ser revisado, actualizado o modificado cuando las necesidades organizacionales, operativas o legales de la panadería Flores-Espinoza así lo requieran. Las propuestas de modificación deberán ser elaboradas por la Gerencia General, en coordinación con las áreas correspondientes, y deberán basarse en evaluaciones internas, cambios en la estructura organizativa, incorporación de nuevos puestos de trabajo o actualización de funciones existentes.

Toda modificación deberá ser debidamente documentada, aprobada por la autoridad competente y comunicada de manera formal a todo el personal, asegurando que los colaboradores conozcan y comprendan los cambios realizados, a fin de garantizar su correcta aplicación y cumplimiento.

-Actualizaciones periódicas

El presente reglamento será objeto de revisión periódica con el propósito de garantizar su actualización y adecuación a los cambios organizacionales, operativos,

tecnológicos y legales que experimente la panadería Flores-Espinoza, asegurando así su vigencia y aplicabilidad en el tiempo.

- Derogación de normas anteriores

Con la entrada en vigor del presente Reglamento de Organización y Funciones, quedan automáticamente derogadas todas aquellas disposiciones internas, normas, acuerdos, lineamientos o prácticas anteriores, tanto escritas como verbales, que resulten contrarias o incompatibles con lo establecido en este documento.

El presente reglamento constituye el instrumento normativo oficial que regula la estructura organizativa, las funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas dentro de la panadería Flores-Espinoza, prevaleciendo sobre cualquier disposición previa relacionada con la organización y funcionamiento interno de la empresa.

X. Conclusiones.

El presente trabajo monográfico permitió el análisis organizacional actual de la panadería Flores-Espinoza, identificando las principales debilidades relacionadas a la ausencia de una estructura organizacional formal, la duplicidad de tareas, la falta de limitación de responsabilidades y la inexistencia de documentos administrativos que orientes y establezcan actividades al personal. Través de las entrevistas, encuestas y observación directa, se evidencio que estas deficiencias afectan la coordinación operativa en la empresa.

Asimismo, el análisis toda permitió reconocer que pese a las dificultades organizativas existentes la panadería cuenta con fortalezas importantes como su posicionamiento en el mercado local, experiencia en el mercado local y compromiso con la calidad de sus productos Factores que representan una base favorable para impulsar mejoras administrativas y fortalecer su crecimiento empresarial

En cumplimiento de los objetivos planteados, se elaboró una propuesta de Manual de Organización y Funciones y un Reglamento de Organización y Funciones, documentos que establecen de forma clara la estructura jerárquica, las áreas de trabajo, los perfiles ocupacionales, las responsabilidades y las funciones específicas de cada puesto dentro de la panadería. Estas herramientas administrativas contribuirán a mejorar la organización interna, optimizar la distribución de tareas y fortalecer la toma de decisiones dentro de la empresa.

Se concluye que la implementación del Manual de Organización y Funciones permitirá a la Panadería Flores-Espinoza desarrollar sus actividades de manera más ordenada, eficiente y coordinada, favoreciendo el desempeño laboral de los colaboradores y contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa. Adicionalmente, este trabajo puede servir como referencia para otras MIPYMES del sector panificador que enfrentan problemáticas similares y buscan fortalecer su estructura organizacional mediante herramientas administrativas formales.

XI. Recomendaciones

El presente estudio permitió identificar aspectos relevantes de la organización de la Panificadora Flores-Espinoza. A partir de los hallazgos, se considera necesario proponer acciones que trasciendan el análisis interno. Las recomendaciones aquí planteadas buscan fortalecer la gestión empresarial y aportar al sector panificador.

- Aprobar oficialmente el manual a través de la dirección general y comunicarlo de forma clara a todos los colaboradores. El manual representa una herramienta clave para estandarizar las funciones y procesos, su uso debe institucionalizarse mediante capacitaciones y distribución impresa o digital.
- Establecer un cronograma de revisión (por ejemplo, cada 12 o 18 meses) para asegurar que las funciones sigan siendo pertinentes ante futuros cambios.
- Implementar talleres y sesiones de inducción sobre el contenido del manual, dirigidos a cada área específica, de esta manera asegurar que los colaboradores comprendan sus funciones, responsabilidades y cómo se integran en el flujo operativo general, reduciendo ambigüedad y errores.
- Adoptar un sistema de apoyo tecnológico (software de gestión administrativa y contable)
- Diseñar un plan de crecimiento estratégico sostenible que contemple la expansión hacia nuevas pulperías y mercados locales.
- Formalizar contratos escritos, ya que la ausencia de documentación limita la seguridad jurídica de la relación laboral. La implementación de contratos permitirá mejorar la gestión administrativa, establecer con claridad las condiciones de trabajo y contribuir a la retención de personal en un sector caracterizado por alta rotación y contratación informal.

XII. Bibliografía

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (2008, 24 de enero). Ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Ley MIPYME). Recuperado de http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C?OpenDocument

Biblioteca Enrique Bolaños. (s.f.). Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Recuperado de https://www.enriquebolanos.org/institucion/institucion-mific

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración (7.ª ed.). Recuperado de https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/566/Chiavenato%20I_2007_Introducci%C3%B3n.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Decreto N.° 17-2008. (2008). Reglamento de la Ley de Promoción y Fomento de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley MIPYME). Recuperado de https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/93023/NIC93023.pdf

Fernández Ríos, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Recuperado de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Analisis-y-descripcion-puestos-de-trabajo.pdf

Franklin Fincowsky, E. B. (2009). Organización de empresas (3.ª ed.). Recuperado de https://naghelsy.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf

García, A., Gómez, L., & Toval, N. (2025). Propuesta de manual de organización y funciones para la empresa Carnicería Ramírez ubicada en el mercado Israel Lewites de la ciudad de Managua (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Ingeniería, Managua, Nicaragua.

Gobierno del Perú. (2015). Manual de organización y funciones (MOF). Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/muniasia/informes-publicaciones/1748570-manual-de-organizacion-y-funciones-mof-2015

Hernández, M., Cárdenas, U., & Bravo, P. (2022). Propuesta de un manual de organización y funciones para el sindicato de taxis UTAMIX del distrito VI de la ciudad de Managua (Tesis de licenciatura). Managua, Nicaragua.

KOIWE Recursos Humanos. (s.f.). Organizaciones. Recuperado de https://www.koiwerrhh.com.ar/organizaciones.html

Ley N.° 645. (2008). Ley de promoción, fomento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. La Gaceta, Diario Oficial, No. 28.

López, H., & Arana, C. (2025). Elaboración de manual de funciones y procedimientos para la empresa Plasencia Cigars S.A. sucursal Ocotal #2 (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Ingeniería, Managua, Nicaragua.

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. (s.f.). Información general. Recuperado de https://www.mific.gob.ni/Inicio/Acerca-de-la-Instituci%C3%B3n/Informaci%C3%B3n-General

Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.ª ed., versión 23.8). Recuperado de https://dle.rae.es

Rivero, J. (2018, 24 de enero). Modelos organizacionales. Recuperado de https://prezi.com/p/dcyiavwnfzfw/modelos-organizacionales/

Tamayo. (1996). Valores organizacionales: Evidencias de validez para un instrumento de medida. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/4595/459551383010/html/

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2001). Administración estratégica. Recuperado de https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf

XIII. Anexos

Anexo 1.

Entrevista al Gerente

Managua, Nicaragua 28 de diciembre del 2025

Panadería Flores-Espinoza

Objetivo del instrumento:

Recopilar información estructural, funcional y normativa de la panadería Flores-Espinoza, con el propósito de diseñar el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento Organizativo Funcional (ROF) que permitan mejorar la eficiencia operativa, la claridad en roles y el cumplimiento de normas internas.

I. **Datos Generales del Entrevistado:**

- Nombre completo:

  _____

- Cargo _____

- Sector empresarial:

  _____

II. Antecedentes y desarrollo del negocio

1. ¿Cómo surge la empresa y cuáles fueron sus principales motivaciones de creación?
2. ¿Cuáles han sido las etapas más importantes en el crecimiento de la empresa?
3. ¿Qué cambios organizativos ha tenido la empresa desde su fundación?
4. ¿Qué factores han permitido el posicionamiento de la empresa en el mercado?

5. ¿Cuál es la proyección futura del negocio?

III. Estructura Organizativa.

1. ¿Existe actualmente una estructura organizativa formal documentada?
2. ¿Actualmente disponen de una misión, visión, valores y principios organizacionales?
3. ¿Qué aspectos de la misión, visión, valores y principios cree que deberían fortalecerse o actualizarse?
4. ¿Qué áreas o departamentos están identificados en la empresa?
5. ¿Cómo se distribuyen las funciones dentro de cada área?
6. ¿Existe un nivel intermedio de mando? ¿Qué funciones cumple?
7. En el área de producción, ¿existe un jefe formal o liderazgo informal?
8. ¿Cómo se establecen las líneas de autoridad y comunicación?
9. ¿Cuántos colaboradores hay por cada área?
10. ¿Existen problemas de comunicación entre departamentos?

IV. Descripción de puestos y funciones.

1. ¿Los puestos de trabajo están formalmente definidos?
2. ¿Existe documentación escrita de funciones?
3. ¿Cuáles son los puestos clave?
4. ¿Conoce las funciones de cada puesto?
5. ¿Se presenta duplicidad de funciones?
6. ¿Existen funciones no asignadas claramente?
7. ¿Cómo se asignan las tareas?
8. ¿Quién supervisa el trabajo?
9. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?
10. ¿Qué competencias son necesarias?

V. Cumplimiento legal y normativo.

1. **¿**Dónde está registrada la empresa?

2. ¿Cuenta con permisos sanitarios?
3. ¿Existen reglamentos internos?
4. ¿Se cumplen horarios laborales?
5. ¿Cómo se manejan sanciones disciplinarias?

VI. Disposición al cambio

1. ¿Está dispuesto a implementar cambios?
2. ¿Qué espera del MOF y ROF?
3. ¿Qué apoyo necesita?
4. ¿Cree que el personal se adaptará?

Anexo 2.

Encuesta Dirigida a los colaboradores.

Managua, Nicaragua 28 de diciembre del 2025

Objetivo del instrumento:

Recolectar información sobre la percepción, conocimiento y experiencias de los colaboradores respecto a la organización interna, funciones laborales, jerarquía, comunicación y normativas dentro de la panadería.

I. Datos Generales:

Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino

Edad:

☐ 18 – 25 años ☐ 26 – 35 años ☐ 36 – 45 años

☐ 46 – 55 años ☐ Más de 55 años

Antigüedad en la empresa:

☐ Menos de 6 meses ☐ 6 meses a 1 año

☐ 1 a 3 años ☐ Más de 3 años

II. Organización interna y funciones

1. ¿Conoce usted cuál es su cargo o puesto dentro de la panadería?

☐ Sí ☐ No

2. ¿Considera que existe una buena distribución de tareas entre los colaboradores?

☐ Sí ☐ A veces hay confusión

☐ No, muchas tareas se repiten o no se asignan bien

3. ¿Con qué frecuencia se presentan duplicidad de funciones o tareas entre los trabajadores?

☐ Nunca ☐ Rara vez ☐ A veces ☐ Frecuentemente

III. Jerarquía, líneas de mando y estructura organizativa

1. ¿A qué área o departamento considera que pertenece su puesto de trabajo?

☐ Producción ☐ Finanzas ☐ Compras ☐ Ventas y Mercadeo ☐ Otro

2. ¿A quién reporta directamente su trabajo?

☐ Gerente / Dueño ☐ Sub-Gerente ☐ jefe de área

3. ¿Considera que están bien definidos los niveles jerárquicos dentro de la panadería?

☐ Sí, están claros ☐ Más o menos, pero hay confusiones

☐ No, no están definidos claramente

4. ¿Se realizan reuniones de trabajo o se brindan instrucciones organizativas con regularidad?

☐ Sí, frecuentemente ☐ A veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca

5. ¿Le gustaría que existiera un documento que indique claramente las tareas de cada colaborador y los procedimientos internos?

☐ Sí ☐ No ☐ Me es indiferente

6. ¿Cuáles de los siguientes valores considera que se practican con mayor frecuencia en la empresa?

☐Responsabilidad ☐Respeto ☐Honestidad ☐Trabajo en equipo

☐Compromiso ☐Calidad ☐Puntualidad

☐Transparencia

7. ¿Cuáles de los siguientes principios considera que orientan las actividades y decisiones de la empresa?

☐Calidad ☐Transparencia ☐ Mejora continua

☐Innovación ☐Trabajo en equipo ☐ Servicio al cliente

☐Transparencia ☐Cumplimiento normativo

Anexo 3. Entrevista de cargos

Objetivo: Recopilar información sobre las funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones de trabajo de cada puesto de la Panificadora Flores-Espinoza, con el fin de elaborar la ficha ocupacional correspondiente.

A continuación, se presenta una serie de preguntas dirigidas a los colaboradores, con el fin de conocer la organización actual de la empresa, la distribución de funciones y las necesidades existentes para el diseño del Manual de Organización y Funciones.

Nombre del entrevistado:	**Fecha: / /**
Cargo:	
Cuestionario	
¿Cuál es el nombre del cargo que desempeña y cuál considera que es el objetivo principal de este puesto dentro de la empresa?	
¿Cuáles son las principales funciones y actividades que realiza diariamente en su puesto de trabajo?	
¿Qué responsabilidades tiene a su cargo y de qué resultados responde ante su jefe inmediato?	
¿A quién reporta directamente y con qué áreas o puestos mantiene mayor coordinación para realizar su trabajo?	
¿Qué conocimientos, habilidades y destrezas considera indispensables para desempeñar adecuadamente este puesto?	
¿Qué nivel de formación académica y experiencia laboral considera necesarios para ocupar este cargo?	
¿Qué herramientas, equipos o maquinaria utiliza para desarrollar sus actividades laborales?	
¿Qué competencias y valores considera esenciales para desempeñar este cargo de manera eficiente?	
¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse en este puesto para facilitar el cumplimiento de sus funciones y aumentar la eficiencia del trabajo?	

Anexo 4. Instrumento de Observación Directa de Valores y Principios Organizacionales

Objetivo: Observar de manera sistemática el comportamiento de los colaboradores durante el desarrollo de sus actividades laborales, con el propósito de identificar los valores y principios organizacionales presentes en la propuesta del Manual de Organización y Funciones**.**

Recolección de datos Panificadora Flores-Espinoza			
Fecha: / /			
Guía de Observación			
Aspecto Observado	**Si**	**No**	**Observaciones**
Los colaboradores mantienen relaciones de respeto entre compañeros y clientes			
Se evidencia trabajo en equipo para el cumplimiento de las actividades			
Los colaboradores cumplen responsablemente las tareas asignadas.			
Se observa puntualidad y compromiso durante la jornada laboral.			
Se mantienen el orden y la limpieza en las áreas de trabajo.			
Se cumplen las normas de higiene y seguridad establecidas por la empresa			
Los colaboradores muestran disposición para apoyar a sus compañeros cuando es necesario.			
Se brinda una atención cordial y respetuosa a los clientes.			
Se evidencia compromiso con la calidad de los productos elaborados.			
Los colaboradores actúan con honestidad y responsabilidad en el manejo de los recursos de la empresa.			
Se observa iniciativa para proponer mejoras o solucionar situaciones relacionadas con el trabajo.			
Se evidencia cooperación entre las diferentes áreas de la empresa.			

Anexo 6. Constancia de matrícula de negocio



2026

ALCALDIA DE MASAYA

CONSTANCIA DE MATRICULA DE NEGOCIO

El suscrito Director(a) de la Dirección de Administración Tributaria, hace constar que:

N° 548

PEDRO JOAQUIN FLORES

No. de Cédula de Identidad/Ruc: 4012104620002L

Dirección Domiciliar: BO. PANCASAN SEGUNDA CALLE FRENTE ESCUELA ALEJANDRO VEGA MATUS

Está matriculado con la siguiente Razón Social: PANADERIA FLORES ESPINOZA

Actividad Económica: PANADERIAS Código Municipal:

Dirección Negocio/ Actividad: BO. PANCASAN, FRENTE AL COLEGIO ALEJANDRO VEGA MATUS

Modalidad de pago: Cuota Fija No. Recibo de Matricula: A680757 - A680758 - A

Masaya, 13 de 1 del 2026

Firma y Sello

LA MATRICULA NO ES VÁLIDA SIN LA PRESENTACIÓN DEL RECIBO CORRESPONDIENTE

UBICAR ÚNICAMENTE LA MATRÍCULA ORIGINAL EN UN LUGAR VISIBLE

908(D) 001-4500 Orig: Index A Copia: Bond 12/2025

Anexo 7. Certificado de Régimen Simplificado de Cuota Fija



REPÚBLICA DE NICARAGUA
MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE INGRESOS

CERTIFICADO DE REGIMEN SIMPLIFICADO DE CUOTA FIJA

N° : 4012104620002L200902101403039597

La Dirección General de Ingresos, por medio de la Administración de Renta: **MASAYA**
y conforme la siguiente Base Legal:

Arto. 247 párrafo segundo y Arto 258 numeral 1 y 5 de la LCT

Nombre del contribuyente: **PEDRO JOAQUIN FLORES**

Con nombre comercial: **PANADERIA FLORES ESPINOZA**

N° Ruc : **4012104620002L**

Pertenece al: **REGIMEN SIMPLIFICADO DE CUOTA FIJA**

A partir de : **04/05/2026**

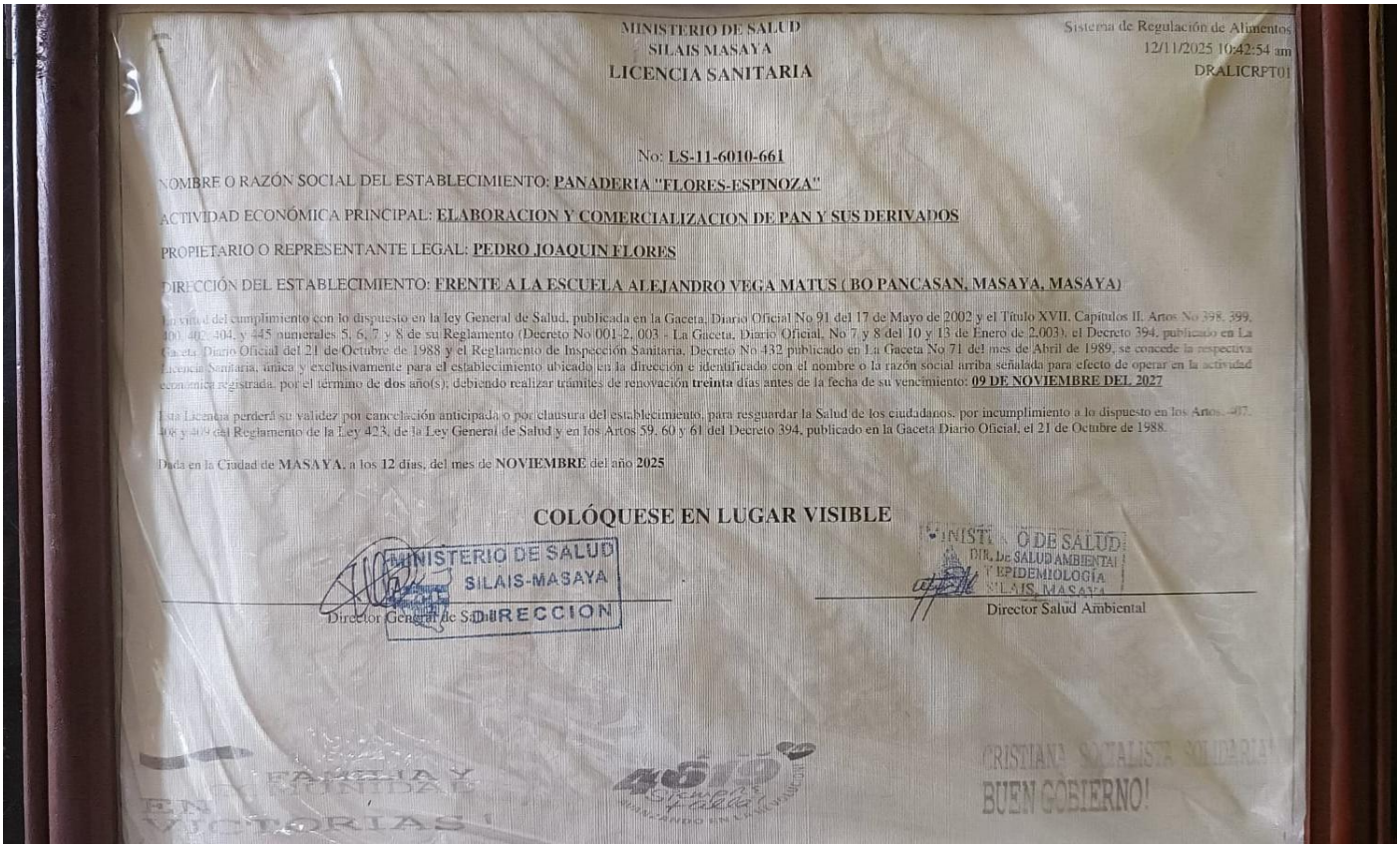
Fecha de Emisión: **04/05/2026**

Fecha de Vencimiento: **04/11/2026**

Departamento de **MASAYA, 04 de mayo del 2026**

ESTA CONSTANCIA DEBE SER COLOCADA EN UN LUGAR VISIBLE DEL ESTABLECIMIENTO, NO REQUIERE DE SELLO Y FIRMA.

Anexo 8. Certificado de Licencia Sanitaria



MINISTERIO DE SALUD
SILAIS MASAYA
LICENCIA SANITARIA

Sistema de Regulación de Alimentos
12/11/2025 10:42:54 am
DRALICRPT01

No: **LS-11-6010-661**

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL ESTABLECIMIENTO: **PANADERIA "FLORES-ESPINOZA"**

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL: **ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE PAN Y SUS DERIVADOS**

PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL: **PEDRO JOAQUIN FLORES**

DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO: **FRENTE A LA ESCUELA ALEJANDRO VEGA MATUS (BO PANCASAN, MASAYA, MASAYA)**

En virtud del cumplimiento con lo dispuesto en la ley General de Salud, publicada en la Gaceta, Diario Oficial No 91 del 17 de Mayo de 2002 y el Título XVII, Capítulos II, Artos No 398, 399, 400, 402, 404, y 445 numerales 5, 6, 7 y 8 de su Reglamento (Decreto No 001-2, 003 - La Gaceta, Diario Oficial, No 7 y 8 del 10 y 13 de Enero de 2,003), el Decreto 394, publicado en La Gaceta, Diario Oficial del 21 de Octubre de 1988 y el Reglamento de Inspección Sanitaria, Decreto No 432 publicado en La Gaceta No 71 del mes de Abril de 1989, se concede la respectiva Licencia Sanitaria, única y exclusivamente para el establecimiento ubicado en la dirección e identificado con el nombre o la razón social arriba señalada para efecto de operar en la actividad económica registrada, por el término de **dos** año(s); debiendo realizar trámites de renovación **treinta** días antes de la fecha de su vencimiento: **09 DE NOVIEMBRE DEL 2027**

Esta Licencia perderá su validez por cancelación anticipada o por clausura del establecimiento, para resguardar la Salud de los ciudadanos, por incumplimiento a lo dispuesto en los Artos. 407, 408 y 409 del Reglamento de la Ley 423, de la Ley General de Salud y en los Artos 59, 60 y 61 del Decreto 394, publicado en la Gaceta Diario Oficial, el 21 de Octubre de 1988.

Dada en la Ciudad de **MASAYA**, a los **12** días, del mes de **NOVIEMBRE** del año **2025**

COLÓQUESE EN LUGAR VISIBLE

MINISTERIO DE SALUD
SILAIS-MASAYA
DIRECCION
Director General de SILAIS

MINISTERIO DE SALUD
DIR. De SALUD AMBIENTAL
Y EPIDEMIOLOGÍA
SILAIS, MASAYA
Director Salud Ambiental

FAMILIA Y COMUNIDAD EN VICTORIAS

46to Aniversario

CRISTIANA SOCIALISTA SOLIDARIA
BUEN GOBIERNO!