



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI'S, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016-2017.

AUTORA:

ESTEFANÍA LISSETTE ATIENCIA AUCANCELA

Riobamba- Ecuador

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, ha sido desarrollado por la Srta. ESTEFANÍA LISSETTE ATIENCIA AUCANCELA, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, ESTEFANÍA LISSETTE ATIENCIA AUCANCELA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 01 de Junio del 2017

ESTEFANÍA LISSETTE ATIENCIA AUCANCELA

CC: 060558452-3

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hermano por estar siempre presente, acompañándome para poderme realizar como persona y como profesional.

A mi esposo y a hijo quienes han sido y serán mi motivación, inspiración y felicidad.

Estefanía Lissette Atiencia Aucancela.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida.

A mi familia; especialmente a mis padres, por estar siempre pendientes de mí y por brindarme su apoyo incondicional para llegar a ser una profesional, a mi hermano que siempre ha estado conmigo brindándome sus consejos y por alentarme siempre a seguir adelante.

A mi esposo y a mi hijo quienes han llenado de alegría mi vida y me han brindado su amor sincero.

Agradezco a mis maestros politécnicos quienes a lo largo de la carrera se han convertido en grandes amigos.

A mis amigos con quienes he compartido mi carrera universitaria y con quienes he vivido momentos buenos y malos y aún siguen formando parte de mi vida.

Estefanía Lissette Atiencia Aucancela.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1. Administración.....	7
2.2.2. Proceso Administrativo y Financiero.....	7
2.2.2.1. Proceso Administrativo	7
2.2.2.2. Proceso Financiero	8
2.2.3. Modelo de Gestión	9
2.2.4. Comercialización:	10
2.2.4.1. Definiciones de Comercialización.....	10
2.2.4.2. La Comercialización como función:.....	11

2.2.4.3. La Tarea Gerencial en la Comercialización.....	11
2.2.4.4. Dimensiones de la Comercialización.....	12
2.2.4.5. Variables que Intervienen en el Proceso de Comercialización:.....	12
2.2.5. MERCHANDISING	13
2.2.5.1. Definición de Merchandising	13
2.2.5.2. Para qué Sirve el Merchandising	14
2.2.5.3. Dónde se Aplica el Merchandising.....	14
2.2.5.4. Puntos de Vista en Relación al Merchandising	14
2.2.6. Definiciones de Ventas	15
2.2.6.1. Importancia de las Ventas.....	16
2.2.6.2. Canales de Distribución.....	16
2.3. IDEA A DEFENDER.....	17
2.4. VARIABLES.....	17
2.4.1. Variable Independiente	17
2.4.2. Variable Dependiente.....	17
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	18
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	18
3.1.1. Investigación documental:	18
3.1.2. Investigación de campo:	18
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	18
3.2.1. Investigación exploratoria:	18
3.2.2. Investigación descriptiva:	19
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	19
Determinación de la muestra	19
$n = Z^2PQNN - 1e2 + Z^2PQ$	19
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	20
3.4.1. Métodos	20
3.4.1.2. Método analítico- Sistemático:	20
3.4.2. Técnicas	21
3.4.2.1. Encuestas	21
3.4.2.2. Encuestas	21
3.4.2.3. Observación	21
3.4.3. Instrumentos.....	21

3.5. RESULTADOS	22
3.5.1. INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA.....	22
3.5.1. INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA ENTREVISTA	33
3.7. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	33
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	34
3.1. TÍTULO.....	34
3.1.1. Introducción	34
3.1.2. Objetivo General del Modelo de gestión comercial.....	34
3.1.3. Objetivos específicos de la propuesta	35
3.1.4. Ámbito de aplicación	35
3.1.5. Referencias Legales	35
3.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA	36
3.2.1. Situación Actual y Diagnóstico general para la panadería y pastelería Grani´s.	36
Logotipo:.....	38
3.2.2. Macro ambiente.....	38
3.2.3. Micro ambiente	40
3.2.4. Matriz de evaluación de factores externos	42
3.2.5. Matriz de evaluación de factores internos.....	43
3.2.6. Determinación de estrategias DAFO	42
3.2.7. Análisis comparativo de las cinco fuerzas de Porter.....	44
3.2.8. Participación en el mercado	45
3.2.9. Crecimiento en ventas	46
3.2.10. Determinación de unidades estratégicas del negocio.....	46
3.2.11. Matriz BCG.....	48
3.2.12. Objetivos estratégicos	51
3.2.13. Determinación de estrategias:	52
3.2.14. Organigrama estructural.....	60
3.2.15. Manual de funciones propuesto:	61
3.2.16. Políticas para la empresa.....	63
3.2.17. Plan de acción	64
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Con qué frecuencia al día compra usted en la Panificadora Grani´s	23
Tabla 2:	Atención que le brinda la Panificadora Grani´s.....	24
Tabla 3:	Los productos que actualmente le ofrece la Panificadora Grani´s satisfacen sus necesidades	25
Tabla 4:	Por qué prefiere consumir los productos de la Panificadora Grani´s	26
Tabla 5:	Considera Ud. que el tiempo de despacho o entrega de los productos en la Panificadora Grani´s es el adecuado para satisfacer sus necesidades.....	27
Tabla 6:	Las garantías que les ofrece la Panificadora Grani´s en la venta del producto cumple sus expectativas.....	28
Tabla 7:	Cómo considera la decoración y la infraestructura de Grani´s.....	29
Tabla 8:	De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría al servicio brindado en la Panificadora Grani´s?	30
Tabla 9:	De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría a los productos ofrecidos en la Panificadora Grani´s?	31
Tabla 10:	¿Cuál es la panadería que Ud. prefiere?	32
Tabla 11:	Factores Externos	42
Tabla 12:	Evaluación de Factores Externos.....	43
Tabla 13:	Factores Externos	43
Tabla 14:	Evaluación de Factores Internos.....	44
Tabla 15:	Determinación de estrategias DAFO	42
Tabla 16:	Unidades estratégicas	47
Tabla 17:	Mapa Estratégico	55
Tabla 18:	Plan de acción.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Con qué frecuencia al día compra usted en la Panificadora Grani´s.....	23
Gráfico 2:	Atención que le brinda la Panificadora Grani´s.....	24
Gráfico 3:	Los productos que actualmente le ofrece la Panificadora Grani´s satisfacen sus necesidades	25
Gráfico 4:	Por qué prefiere consumir los productos de la Panificadora Grani´s	26
Gráfico 5:	Considera Ud. que el tiempo de despacho o entrega de los productos en la Panificadora Grani´s es el adecuado para satisfacer sus necesidades.....	27
Gráfico 6:	Las garantías que les ofrece la Panificadora Grani´s en la venta del producto cumple sus expectativas.....	28
Gráfico 7:	Cómo considera la decoración y la infraestructura de la Panificadora Grani´s	29
Gráfico 8:	De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría al servicio brindado en la Panificadora Grani´s?	30
Gráfico 9:	De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría a los productos ofrecidos en la Panificadora Grani´s?.....	31
Gráfico 10:	En el momento de adquirir pan, cuál es la panadería que Ud. prefiere	32
Gráfico 11:	Misión.....	37
Gráfico 12:	Visión	37
Gráfico 13:	Logotipo	38
Gráfico 14:	Fuerzas de Porter	44
Gráfico 15:	Matriz BCG	49
Gráfico 16:	Organigrama	60

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión comercial para la Panadería y Pastelería Grani's, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016-2017. El desarrollo de la investigación tiene como finalidad aportar con ideas a la Panificadora Grani's con el objetivo de propiciar un alto nivel participativo en el mercado, permitiendo así identificar las fortalezas y amenazas de la empresa. El análisis de estos factores fue indispensable para la formulación de estrategias. El modelo de gestión comercial integra los siguientes elementos: diagnóstico general de la empresa, matriz de evaluación de factores externos e internos, determinación de estrategias DAFO, análisis comparativo de las cinco fuerzas de Porter, participación en el mercado, crecimiento en ventas, determinación de unidades estratégicas del negocio, matriz BCG, objetivos estratégicos, determinación de estrategias, plan de acción. Los datos proporcionados por la empresa, permiten afirmar la idea a defender, así como también indican la factibilidad de realizar el presente modelo de gestión comercial en el que se concluye que: El modelo de gestión comercial ayudará a la Panificadora Grani's a contrarrestar sus debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades que tiene la misma pues al implementar las estrategias propuestas se logrará incrementar la participación de mercado de la Panificadora Grani's las mismas que se concretarán en el producto y servicio que ofrece como principales valores agregados.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL> <PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI'S> <FODA> < PARTICIPACIÓN DE MERCADO>

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research work has as aim to design a commercial management model for the Bakery and Pastry Grani's, in Riobamba city, Chimborazo province during the period 2016-2017. The purpose of the research development is to provide to the Bakery Grani's with ideas with the aim of promoting a high level of participation in the market, thus allowing the identification of the strengths and threats of the company. The analysis of these factors was indispensable for the formulation of strategies. The business management model includes the following elements: general company diagnosis, external and internal factors evaluation matrix, SWOT analysis, Porter's five forces comparative analysis, market share, sales growth, strategic unit determination of business, BCG matrix, strategic objectives, strategy determination, action plan. The data provided by the company allow to affirm the idea to defend, as well as indicate the feasibility of realizing the present commercial management model in which it is concluded that: The commercial management model will help the Bakery Grani's to counter their weaknesses and threats, taking advantage of the strengths and opportunities that it has, because implementing the proposed strategies will be able to increase the market share of the bakery Grani's, the same that will be specified in the product and service offered as the main added value.

Palabras Clave: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MODEL COMMERCIAL MANAGEMENT> <BAKERY AND PASTRY GRANI'S> <SWOT> < MARKET PARTICIPATION>

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la aplicación y utilización de la gestión comercial en las panificadoras constituye un factor muy importante para el desarrollo efectivo de sus actividades, permitiendo de esta manera el incremento de las ventas.

El modelo de gestión comercial que se presenta a continuación está dirigido hacia la mejora de la actividad comercial de los productos que ofrece la Panificadora Grani's.

El presente trabajo de titulación, es un aporte a la Panadería y Pastelería Grani's, de la ciudad de Riobamba, el mismo que se puede considerar como una herramienta o método que permitan el apoyo para realizar las tareas diarias, las mismas que establecen elementos eficientes de planificación, organización, dirección y control de la gestión comercial.

En el primer capítulo del presente trabajo se analiza el Problema, su Planteamiento, Formulación, Justificación y la Delimitación del Problema, elementos objeto de estudio, así como también los Objetivos que se planean para lograr la consolidación del modelo de gestión comercial.

En el segundo capítulo se hace referencia al Marco Teórico el cual abarca los Antecedentes de la Investigación, la Fundamentación Teórica basada en la Administración, Comercialización y Ventas.

El tercer capítulo trata sobre el Marco Metodológico el cual se utiliza para el desarrollo de la investigación, aquí se determina la Modalidad de la Investigación, Tipo de Investigación, Población, Métodos, Técnicas e Instrumentos utilizados en el desenvolvimiento del presente estudio, los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, cuyo análisis respectivo ha permitido la verificación de la idea a defender planteada.

Finalmente en el cuarto capítulo tenemos la propuesta: Diseño de un modelo de gestión comercial para la Panadería y Pastelería Grani's, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016-2017., la misma que contiene: Título de la propuesta, desarrollo, aspectos que servirán de guía a la panificadora para mejorar su gestión comercial e incrementar su participación de mercado y ventas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En algunas partes de Latinoamérica es muy tradicional y popular la elaboración y consumo de variedad de panes incrementando de esta manera la actividad comercial de muchas empresas dedicadas a esta labor.

Para el consumidor ecuatoriano el ir a las panaderías y consumir pan es un hábito diario, ayudando a que nuestra dieta sea adecuada y equilibrada, ya que contiene muchos elementos como vitaminas, carbohidratos, minerales y grasas que son esenciales para lograr una buena alimentación. En base a la investigación en las panaderías y el consumo ofrecido por los panificadores, se estima que cerca del 60% del mercado nacional tiene intención de compra de este producto. En Quito el consumo de pan es del 82%, en Ambato consumen el 80%, en Guayaquil consumen el 79%, en Cuenca consumen el 76% y seguido de ellos esta Riobamba con el 72% del total de su población. Por la misma razón la mayoría de las panificadoras de nuestro país, buscan operar efectivamente en un entorno competitivo, dinámico y creciente a través de la aplicación de un modelo de gestión comercial, permitiendo aprovechar al máximo las oportunidades comerciales y la fidelización de los clientes. A toda organización le gustaría optimizar sus actividades, como aumentar su participación en el mercado, reducir los costos, gestionar las actividades con mayor eficacia. La gestión comercial proporciona el marco necesario para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles en nuestro país y de esta manera mejorar la actividad comercial de las empresas.

En la actualidad Chimborazo es una provincia de emprendimiento productivo y comercial beneficiando de esta manera a todas las panificadoras y otras organizaciones que trabajan diariamente con el fin de mejorar la calidad en los procesos. El consumo de pan en la provincia ha ido creciendo durante los últimos años debido a que es un alimento barato y accesible a gran parte de la población, permitiendo de esta manera fomentar la actividad comercial ya que es uno de los factores más relevantes para cualquier empresa. Por este motivo, actualmente la gestión comercial para el sistema

empresarial es un tema trascendental adoptado por organizaciones que confían en el constante cambio, garantizando que los productos y servicios sean de la mejor calidad, al menor costo y con la mejor entrega y servicio posible con el fin de incrementar la productividad de la empresa y poder alcanzar una ventaja competitiva sostenible a través de la mejora continua en sus procesos diarios.

Grani's es una empresa que cuenta con los recursos necesarios para la elaboración del pan pero, presenta dificultad para desarrollar la actividad comercial, lo que constituye un serio problema lo que compromete la viabilidad de largo plazo del negocio, la falta de una gestión comercial definida que transmita una cultura de marca, posicionamiento e identificación no permite a la Panadería Grani's desarrollar su potencial al máximo, para que sus clientes puedan distinguir sus productos así como también la imagen que proyecte, todos estos son factores importantes han afectado el nivel de participación en el mercado, así como el desmejoramiento de la actividad comercial e incumplimiento de las expectativas del cliente, ya que hoy en día son muy exigentes y requieren productos y servicios de calidad.

1.1.1. Formulación del Problema

¿El diseño de un modelo de gestión comercial podrá mejorar la participación de mercado de la Panadería y Pastelería Grani's, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

1.1.2. Delimitación del Problema

La presente investigación se enmarca en la siguiente delimitación.

Objetivo del estudio: Proceso administrativo.

Campo de acción: Gestión comercial.

Factor Espacial: Panadería y Pastelería Grani's.

Factor Temporal: Este trabajo investigativo se lleva a efecto durante el periodo 2016-2017.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Al realizar el presente proyecto de investigación se pone en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el período de aprendizaje, contribuyendo a la empresa para dar solución al problema que se está presentando actualmente. La gestión comercial es una de las tres funciones importantes de cualquier organización y está íntegramente relacionada con las otras funciones de negocios. En un mundo empresarial tan competitivo todas las organizaciones comercializan, financian y producen, para lo cual resulta clave saber cómo funciona el área de comercialización. A demás crea la base para la toma de decisiones y sobre todo lograr un aumento del éxito de la empresa.

Es por ello que surge la necesidad de aplicar un modelo de gestión comercial que encaminen el incremento de beneficios y la disminución de los costos, orientándose al mejoramiento continuo; el mismo que describe muy bien todas y cada una de las actividades que se desarrollan a diario en la organización y refleja lo que la empresa necesita hacer si quiere ser competitiva a lo largo del tiempo.

También garantizará la supervivencia, pues esto permitirá establecer las acciones más aptas de funcionamiento y las estrategias necesarias para llevar a cabo una actividad comercial eficiente, dando prioridad a las expectativas de los clientes. El manejo de la gestión comercial es de gran utilidad para las empresas ya que permite obtener información acerca del manejo de la logística, conseguir información de los proveedores, entrega de productos a cada uno de los consumidores lo cual hará que las organizaciones sean más productivas e incrementen sus beneficios.

Con esta información se puede tomar acciones correctivas en aquellas actividades que generen pérdida de tiempo y recursos, pues la finalidad de esta investigación es mejorar la gestión comercial de la Panadería y Pastelería Grani's, la misma que va a permitir distinguir la de la competencia, ya que se generará una impresión mental y reconocimiento entre quienes están consumiendo el producto que ofrece la panificadora y es ahí donde radica su verdadera importancia.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión comercial para la Panadería y Pastelería Grani's, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016-2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer las bases teóricas científicas, que permitan la realización del modelo de gestión comercial.
- Diagnosticar la situación actual de la Panadería y Pastelería identificando así las falencias que no permiten desarrollar la gestión comercial de la misma.
- Desarrollar el modelo de gestión comercial para la Panadería y Pastelería Grani's.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

“Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.” Según Fideas Arias (2004).

Para realizar esta investigación, Se ha revisado y analizado el material bibliográfico que existe en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que tiene que ver con este tema de estudio, y de los cuales se ha tomado el enfoque teórico, que determina los objetivos en el contenido del texto, que guardan relación con esta investigación, y que constituyen un aporte de los antecedentes investigativos detallados a continuación:

Diseño de un modelo de gestión por procesos aplicado a la Empresa Nutricereales de la ciudad de Riobamba (Ortiz, 2016)

Diseño de un Plan Comercial para Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el período 2012 (Llamuca, 2012)

2.1.1. Antecedentes Históricos

Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de harina como es el pan y pastelería, por muchos años se ha mantenido en el mercado, buscando fortalecer sus actividades que desempeñan diariamente. En la actualidad ofrece variedad de pan, pasteles, bocaditos, postres cada uno de estos productos se expenden en la misma planta de producción, en la sucursal y en las diferentes tiendas de la ciudad.

La Panificadora Grani's se constituye en la ciudad Riobamba el 13 de diciembre de 1998 la misma que se dedica a la producción y comercialización de variedad de panes y pastelería ofreciendo a sus clientes productos a precios accesibles.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este tópico se presenta las definiciones, conceptos básicos que se aplican en la administración o gestión comercial, con la finalidad de enmarcarlos en el ámbito de análisis de la presente investigación.

2.2.1. Administración

Es “Gobernar ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre personas que lo habitan, dirigir una institución ordenadamente desempeñando y distribuyendo funciones o tareas para cada área de la empresa”. (Setzer, 2010, p 189)

2.2.2. Proceso Administrativo y Financiero

“Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.” La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelaciona y forman un proceso integral. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social”. (Lara Álvarez, 2004, p 134)

2.2.2.1. Proceso Administrativo

“La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”.

“Un proceso es la forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sea cuales fueran sus

aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”. (Manson, 2002, p 234)

Saben a dónde va la organización y en que debe contribuir para alcanzar ese objetivo, puede coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos. Sin la planificación, los demás departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además son guía para: que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos. Que los miembros realicen las actividades acorde a los objetivos y procedimientos escogidos. Que el proceso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas etc.

2.2.2.2. Proceso Financiero

“El Proceso Financiero es Gestionar, Administrar y Controlar eficientemente los recursos necesarios a fin de proveer a las diferentes unidades con el objetivo de lograr las metas institucionales. El proceso financiero a futuro estudia la realización de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros. También si los resultados iniciales proyectados no son satisfactorios, el proceso financiero debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios. El proceso financiero continúa hasta la fase de implementación, y trata del proceso de retroalimentación y de ajuste que se requiera para asegurarse de la adherencia a los planes para modificarlos, como consecuencia de cambios imprevistos en el ambiente operativo.

La totalidad del proceso implica la decisión sobre un amplio conjunto de metas corporativas, y la elaboración posterior de una serie de presupuestos y pronósticos para cada área significativa de las actividades de la empresa.

De este modo el proceso financiero permite a la empresa determinar oportunamente sus requerimientos de financiamiento, dándole así amplias oportunidades para obtenerlos fondos en una forma óptima". (Rodríguez, 2002, p 188)

- a) Aumento de liquidez del sistema financiero, complementado con la existencia de una competencia bancaria, donde se empieza a valorar la calidad de los servicios que prestan las Entidades Financieras.
- b) Aparición de los índices de referencia del mercado interbancario, para establecer los costes de financiación.
- c) Proliferación de instrumentos financieros.
- d) Concepto de gestión financiera eficiente. Entre ellos destaca la gestión de la posición de tesorería en fecha- valor y el concepto de tesorería como centro de beneficio.
- e) Incorporación de la gestión de riesgos financieros (tipo de cambio y tipo de interés), como una función más de la gestión financiera.

2.2.3. Modelo de Gestión

Un modelo de gestión se refiere al trabajo que se realiza, a la forma como se organizan para realizarlo y a los recursos que se administran en ese esfuerzo. Uno de los modelos de gestión utilizados hoy en día, es el correspondiente a Idalberto Chiavenato.

En este caso plantea el hecho de que los correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis partes:

1. La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente.
2. En la aplicación de dichas personas, para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño.
3. En el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales.

4. En la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo.
5. En el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información.
6. Base de datos informáticos.

Es importante tener en consideración que este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados para las condiciones externas e internas correspondientes a la empresa gestionada.

2.2.4. Comercialización:

“Es el proceso de determinar la demanda de los consumidores en materia de productos, motivar su compra y distribuirlo hasta el consumo último, obteniendo ganancias al mismo tiempo.” (Kotler, 2006, p 212).

2.2.4.1. Definiciones de Comercialización

La comercialización es parte importante de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Por tal razón se define la comercialización de la siguiente manera:

Conjunto de acciones encaminadas a vender productos o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores o usuarios, es la misión fundamental del director comercial, del gerente de ventas y de los diferentes agentes comerciales.

La comercialización es una de las funciones básicas de la empresa; a través de ella se investigan y conocen las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores, con el propósito de orientar la producción de bienes y servicios a la satisfacción de esas necesidades.

Es un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y macro comercialización.

2.2.4.2. La Comercialización como función:

La función comercial de la empresa se ocupa de organizar el departamento de ventas, controlando todas aquellas actividades necesarias para conseguir un nivel de ventas adecuado, que garantice su posición competitiva en el mercado, obteniendo beneficios y satisfaciendo a los consumidores a los que se dirige. Las principales actividades de este departamento son: la creación, formación y dirección de la fuerza de ventas así como su organización y administración.

La planificación comercial consiste en un proceso de diseño, elaboración, puesta en práctica y control de las decisiones, estrategias y políticas de comercialización, que la empresa desarrolla en su mercado para mantener o superar su posición competitiva.

Estas decisiones, estrategias y políticas de comercialización tienen que estar perfectamente sincronizadas e involucradas con los restantes departamentos de la empresa, de modo que permitan elaborar planes de acción que resulten eficaces y viables para la consecución de los objetivos generales de la empresa.

Las principales funciones de la planificación comercial son; análisis y diagnóstico de la situación, planificación estratégica y operativa de comercialización, diseño y puesta en práctica del plan de acuerdo con la planificación de los restantes departamentos de la organización.

La distribución es el instrumento de la comercialización que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto en manos del consumidor final, en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo. (Palomares, 2001, p 167)

2.2.4.3. La Tarea Gerencial en la Comercialización

El proceso de la gerencia comercial abarca los siguientes pasos:

- a. Planear las actividades comerciales.
- b. Dirigir la ejecución de los planes.
- c. Controlar estos planes.

En el planeamiento, los gerentes fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados. Luego utilizan estos resultados esperados en la tarea de control, con el propósito de averiguar si todo funcionó de acuerdo con lo previsto.

Los gerentes comerciales deberían buscar nuevas oportunidades. Los mercados son dinámicos. Las necesidades de los clientes, los competidores y el medio ambiente cambian de continuo.

La tarea de planear la estrategia para guiar a toda la firma se llama planeamiento estratégico (gerencial). Se trata de una labor de alta gerencia que comprende no sólo las actividades, sino también las de producción, investigación y desarrollo y de otros ámbitos funcionales. (Adell, R. 2007, p 312).

2.2.4.4. Dimensiones de la Comercialización

Las dimensiones de la comercialización son: La dimensión estratégica y la dimensión táctica.

1) La Dimensión Estratégica

Se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones.

Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle.

2) La Dimensión Táctica

Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de productos, distribución precio y comunicación. (Agustín, A. 2002, p 122).

2.2.4.5. Variables que Intervienen en el Proceso de Comercialización:

La comercialización ha sido concebida como un proceso configurado por círculos concéntricos que rodean al blanco de mercado (consumidor), al que la organización accede a través de variables controlables y no controlables.

a. Variables Controlables

Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales la compañía tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Estas cuatro variables son las siguientes y se las conoce como las cuatro Pes:

Política del Producto

Define las características del producto que se le va a ofrecer a los consumidores.

Producto es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra.

Política de Precios

Determina el costo financiero total que el producto representa para el cliente incluida su distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc. El precio es una expresión del valor del producto para los consumidores potenciales.

Política de Distribución (Plaza)

Se refiere a los intermediarios a través de los cuales un producto llegará a los consumidores. Sean: mayoristas, minoristas, distribuidores, agentes.

Política de Comunicaciones (Promoción)

Es la selección de los medios para hablar con los intermediarios en la distribución de los productos, así como también con los consumidores actuales y potenciales.

b. Variables no Controlables

El ambiente social y cultural, ambiente político legal, ambiente económico, los recursos de la empresa. (López. B, 2001, p 143).

2.2.5. MERCHANDISING

El merchandising es una técnica circunscrita a los límites del marketing y desarrollada por fabricantes y detallistas, sin duda una actividad tan antigua como el propio comercio, que ha perdurado a lo largo de la historia de la distribución y que está en constante evolución.

En las épocas del comercio más antiguo, cuando no existían las tiendas, las mercancías se presentaban al aire libre, bien en el suelo, bien sobre altillos, para exponer los productos de la mejor forma para ser vistos y adquiridos por los visitantes.

2.2.5.1. Definición de Merchandising

El Merchandising, es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación.

Es la implantación y el control necesario de la comercialización de bienes y servicios en los lugares, en los momentos, con los precios y en las cantidades susceptibles de facilitar la consecución de los objetivos de marketing de la empresa.

La parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El merchandising tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento, envase, presentación, exhibición, instalación y otros. (J.E. Masson, 2002, p 198)

2.2.5.2. Para qué Sirve el Merchandising

Para poder seguir argumentando e influir sobre el público de forma constante aunque no se encuentre el vendedor presente o este no exista. Un buen plan de merchandising permite que el propio producto se presente y ofrezca mejor al cliente, es por eso que se dice que el merchandising sirve para vender más y mejor de forma directa.

2.2.5.3. Dónde se Aplica el Merchandising

El merchandising se puede aplicar a cada rincón interior o exterior del establecimiento, a cada espacio a donde llegue el ojo del cliente.

En el grafismo, en el color, valor de la superficie, situación de puertas y pasillos, situación de los departamentos o grupo de productos, exposición del producto, exposiciones y elementos decorativos, presentación del producto, trato al público, zonas de descanso, niveles de ventas, tarjetas comerciales, cartas, impresos promocionales, etiquetas de productos, y más. Se debe mentalizarse de que todo tiene su valor y se tiene que rentabilizar.

2.2.5.4. Puntos de Vista en Relación al Merchandising

Existen dos puntos de vista en relación al merchandising y estos son el del fabricante y el del distribuidor. A continuación se explica cada uno de ellos:

Para el fabricante: el merchandising consiste en dar a conocer sus productos en ese punto de venta a través del diseño del packaging, la publicidad en ese punto de venta, la

promoción y los expositores, principalmente, con el objetivo de atraer la atención del cliente final hacia su producto, en aquellos lineales donde se encuentran expuestos.

Para los distribuidores, y más concretamente para los detallistas el merchandising es el conjunto de actividades y tareas que permiten gestionar estratégicamente el área expositiva, con el fin de obtener una determinada rentabilidad satisfaciendo a su clientela clave.

1. Objetivos del Merchandising.

- a. Orienta a los consumidores hacia los productos.
- b. Llama la atención del consumidor hacia los productos.
- c. Facilita la acción de compra.
- d. Disminuye los costos de distribución de los productos, con el fin de aumentar la rentabilidad del capital invertido en esta rama de la actividad económica. Los artículos que se venden en los comercios en libre servicio no cuentan con la presencia de vendedores para su promoción. Todos ellos se encuentran en competencia delante del consumidor y deben auto venderse.
- e. Aumenta la notoriedad del fabricante, mientras la publicidad empuja al cliente al punto de venta, el merchandising empuja al consumidor en el punto de venta.

2.2.6. Definiciones de Ventas

Proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo beneficio de ambos.

Contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. También incluye en su definición que la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir sobre el comprador.

“Ventas es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador. Para ello, se basa en una serie de técnicas de comunicación, psicología y conocimientos técnicos; para

informar de los beneficios y conveniencias del intercambio a favor de ambas partes”. (Heinz, H et al, 2004, p 156).

2.2.6.1. Importancia de las Ventas

Las ventas son vitales, no sólo en la economía actual sino en todo momento, en el pasado y en el futuro, por una cosa simple, si no hay ventas, no hay utilidades, no hay salarios, es decir, no hay nada. Toda empresa vive por lo que vende, sea un banco o un pequeño agricultor.

Debido a esta importancia las empresas invierten bastantes recursos en sus departamentos de marketing y ventas.

La función de la empresa es: sobrevivir, crecer y generar ingresos y proporcionalmente incrementar la cartera de clientes, mientras no haya ventas no hay transacción comercial en este caso es potencialmente una empresa porque no ha puesto sus cimientos en una sólida fuerza de ventas que este estratégicamente estructurada y capacitada dentro de los lineamientos de la empresa.

La fuerza de ventas es lo que permite garantizar el flujo de dinero que representa la utilidad que genera ingresos a la empresa. (Diez, E. 2005, p 314).

2.2.6.2. Canales de Distribución

Es el conjunto de empresas involucradas en llevar un producto desde el productor hasta el cliente final o consumidor. Los canales de comercialización pueden verse como sistemas de entrega de valor a clientes en los que cada miembro del canal agrega valor para el cliente.

2.3. IDEA A DEFENDER

El desarrollo de un modelo de gestión comercial mejorará la participación de mercado de la Panadería y Pastelería Grani´s en la ciudad de Riobamba.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente

Modelo de gestión comercial.

2.4.2. Variable Dependiente

Participación de mercado.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades de investigación:

3.1.1. Investigación documental:

Esta investigación es documental, debido a que está realizada a través de consultas documentales (libros y biblioteca virtual) Para realizar la investigación se acudirá a una información para aplicar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos libros e internet en los cuales se encontrara fundamentos, los mismos que serán analizados, también se puede describir, explicar, comparar, criticar entre otras actividades para establecer relaciones o diferencias respecto al tema de estudio.

3.1.2. Investigación de campo:

Es una investigación de campo, porque se realizará la recopilación de información en el lugar de los hechos donde nace el problema de estudio, también porque se realizará una entrevista a las personas involucradas en el funcionamiento y dirección de la panificadora. Esta información que se obtendrá será analizada e interpretada ya que se llega al fondo donde nace el problema con las personas involucradas en esta área mediante una conversación directa con sus trabajadores.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación exploratoria:

Cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando nuestro conocimiento del tema es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisionarias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, se requiere en primer término explorar e indagar, para lo que se utiliza la investigación exploratoria.

Para explorar un tema relativamente desconocido se dispone de un amplio espectro de medios y técnicas para recolectar datos en diferentes ciencias como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios, observación participante y no participante y seguimiento de casos.

La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, haya sido posible crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser investigados. (Dr. J.E La Calle, Estudios correlacionales. Módulo de Introducción a la Psicología)

3.2.2. Investigación descriptiva:

Es una investigación descriptiva porque se describe los hechos que se dan en la actual gestión comercial de la panadería, los mismos que tienen que ser evaluados constantemente a fin de mejorar la competitividad de la misma.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se investigará para la realización de este trabajo de investigación serán sus clientes es decir un total de 154 personas encuestadas.

Universo

El universo en esta investigación serán todos los habitantes de la ciudad de Riobamba considerados como clientes o potenciales clientes de la empresa:

Determinación de la muestra

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) e^2 + Z^2 P Q}$$

En donde:

N = tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad (95%)

P = Probabilidad de ocurrencia 0.90

Q = Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.90 = 0.10$

N = Población = 156.723

E = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.9)(0.1) * 156.723}{(156.723 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.9)(0.1)}$$

$$n = 154 \text{ Encuestas}$$

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

3.4.1.1. Método inductivo- deductivo:

Este proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Este método va de lo particular a lo general. Es decir parte del conocimiento de casos y hechos particulares que se suman para luego, mediante la generalización, formular el modelo de gestión comercial.

3.4.1.2. Método analítico- Sistemático:

Consiste en la separación de un todo, descomponiendo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, este método nos permite conocer más el

objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

A través de la comprobación de hipótesis, se podrá emitir juicios basados en la realidad en cuanto al modelo de gestión comercial.

3.4.2. Técnicas

Para la recolección de la información se aplicara encuestas y entrevistas que contemplen estrategias metodológicas requeridas por los objetivos y la idea a defender que conduzca a la elaboración del modelo de gestión comercial de acuerdo al enfoque positivista, para el proceso de recolección de la información, se aplicara las siguientes técnicas:

3.4.2.1. Encuestas

Con la finalidad de obtener datos y opiniones importantes de todos trabajadores de la panadería.

3.4.2.2. Encuestas

Con la finalidad de obtener datos y opiniones importantes de las vendedoras de la panadería se realizará una pequeña entrevista.

3.4.2.3. Observación

Se aplicará esta técnica de observación puesto que, a través de esta, se logrará captar la realidad de la panadería, mediante la observación directa de la gestión comercial actual.

3.4.3. Instrumentos

En esta investigación se aplicó los siguientes instrumentos:

- Cuestionario de encuesta
- Guía de observación
- Tecnología
- Internet

En las encuestas se realizará un banco de preguntas, mínimo ocho. Las preguntas serán: abiertas, cerradas, selección múltiple y opinión personal.

3.5. RESULTADOS

3.5.1. INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA.

Encuesta dirigida a todos los habitantes de la ciudad de Riobamba considerados como clientes o potenciales clientes de la empresa:

PREGUNTA N° 1: ¿Con qué frecuencia al día compra usted en la Panificadora Grani's?

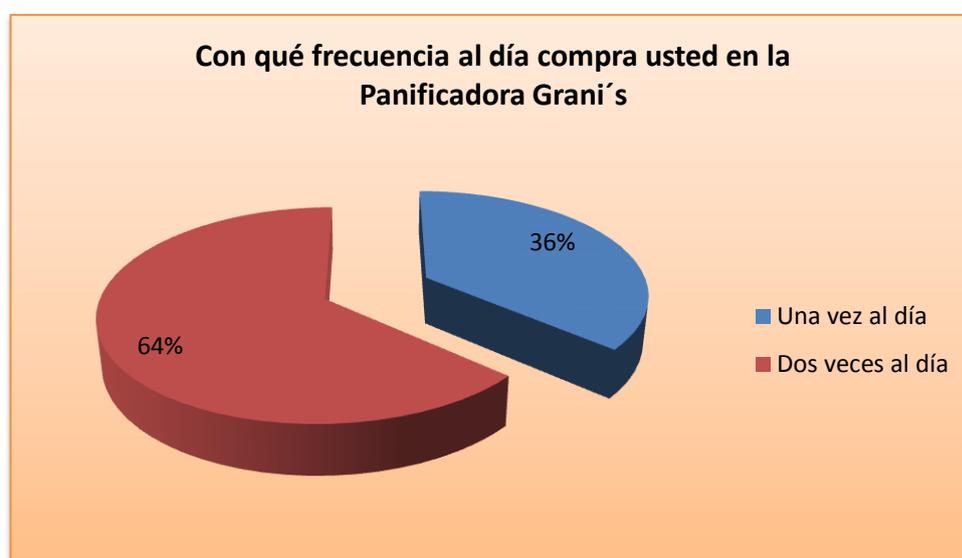
Tabla 1: Con qué frecuencia al día compra usted en la Panificadora Grani's

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una vez al día	56	36%
Dos veces al día	98	24%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Gráfico 1: Con qué frecuencia al día compra usted en la Panificadora Grani's



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Interpretación: Según la encuesta aplicada se establece que el 36% de los encuestados manifiestan que la frecuencia de compra diaria es de una vez al día, mientras que el otro 64%, manifiesta que su frecuencia de compra es de dos veces al día.

Análisis: De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos determinar que los ciudadanos de Riobamba acostumbran adquirir pan dos veces diarias por lo que es un gran mercado razón por la cual se puede optar por incrementar varias clases de panes para que exista una mayor cartera de productos.

PREGUNTA N° 2: ¿La atención que le brinda la Panificadora Grani´s es?

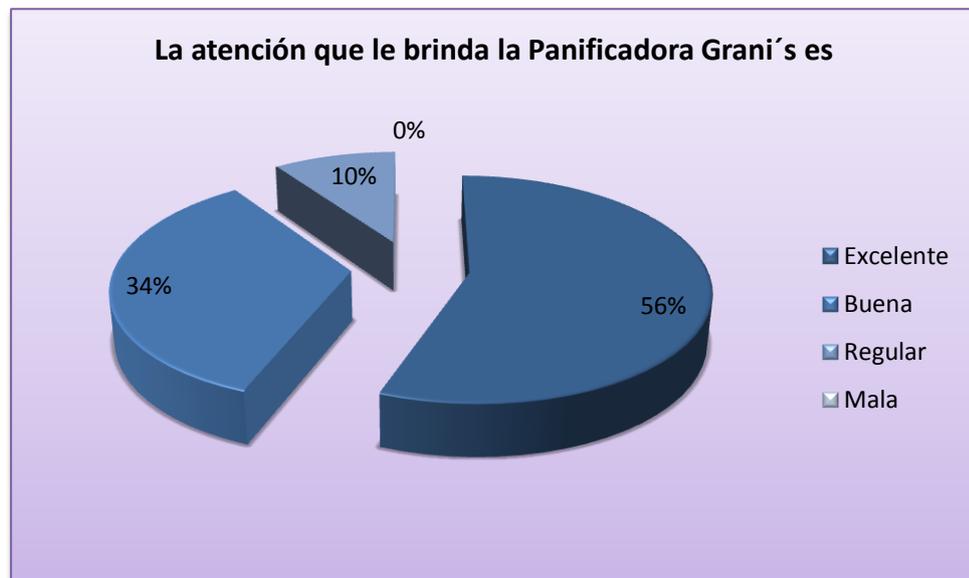
Tabla 2: Atención que le brinda la Panificadora Grani´s

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	86	56%
Buena	53	34%
Regular	15	10%
Mala	0	0%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Gráfico 2: Atención que le brinda la Panificadora Grani´s



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Interpretación: Según la encuesta aplicada se determina que el 56% de los encuestados manifiestan que la atención que brinda la panificadora Grani´s es excelente, el 34% indica que la atención es buena y el 10% indica que la atención que han recibido es regular.

Análisis: De acuerdo con los resultados de la encuesta se puede concluir que la atención que brinda la panificadora Grani´s es muy adecuada pero que se podría mejorar para que exista una mayor satisfacción de cliente.

PREGUNTA N° 3: ¿Los productos que actualmente le ofrece la Panificadora Grani's satisfacen sus necesidades?

Tabla 3: Los productos que actualmente le ofrece la Panificadora Grani's satisfacen sus necesidades

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	72	47%
Casi siempre	57	37%
A veces	25	16%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Gráfico 3: Los productos que actualmente le ofrece la Panificadora Grani's satisfacen sus necesidades



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Interpretación: Según la encuesta aplicada se puede determinar que el 47% de los encuestados han indicado que los productos que oferta la panificadora Grani's satisfacen siempre sus necesidades, el 37% ha indicado que casi siempre los productos que ofertan satisfacen sus necesidades, y el 16% han indicado que a veces satisfacen sus necesidades, mientras que en existe un 0% en las respuestas referentes a nunca y casi nunca satisfacen sus necesidades.

Análisis: Analizando los resultados, se puede concluir que la panificadora Grani's tiene un gran nivel en los productos que oferta, ya que los resultados de los encuestados han sido motivantes pues existe un gran porcentaje de encuestados que han mencionado que se sienten satisfechos en la calidad de producto.

PREGUNTA N° 4: ¿Por qué prefiere consumir los productos de la Panificadora Grani's?

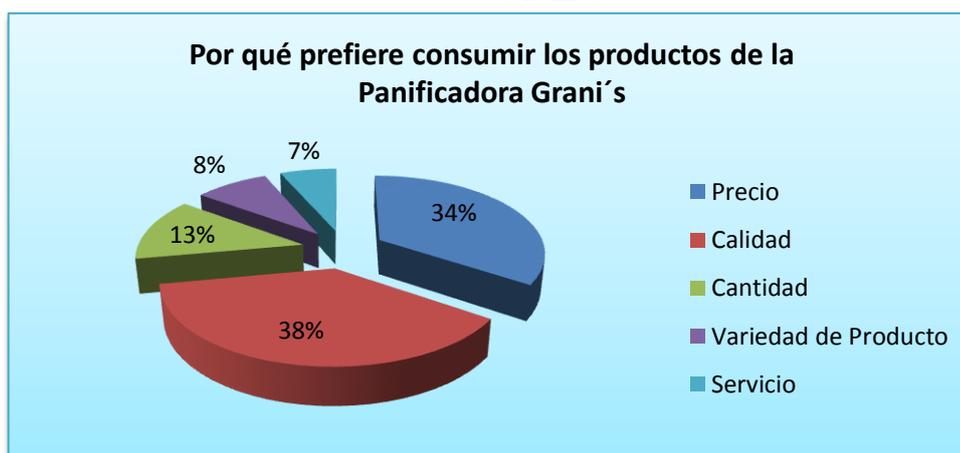
Tabla 4: Por qué prefiere consumir los productos de la Panificadora Grani's

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	53	34%
Calidad	58	38%
Cantidad	20	13%
Variedad de Producto	13	8%
Servicio	10	6%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Gráfico 4: Por qué prefiere consumir los productos de la Panificadora Grani's



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Interpretación: Según la encuesta aplicada se establece que el 34% prefiere consumir los productos de la Panificadora Grani's por el precio, el 38% manifiesta que por la calidad, el 13% por la cantidad, el 8% por la variedad, y el 7% por el servicio.

Análisis: De acuerdo a los resultados de las encuestas se puede concluir que la panificadora Grani's tiene un nivel muy adecuado en lo referente a los productos, precio, calidad y cantidad, existe también un nivel aceptable pero que podría mejorar en lo referente a la variedad y al servicio que ofertan.

PREGUNTA N° 5: ¿Considera Ud. que el tiempo de despacho o entrega de los productos en la Panificadora Grani´s es el adecuado para satisfacer sus necesidades?

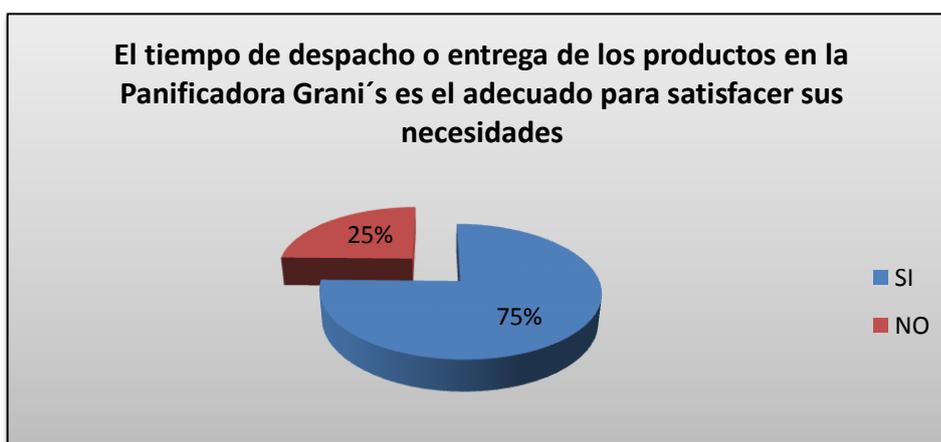
Tabla 5: Considera Ud. que el tiempo de despacho o entrega de los productos en la Panificadora Grani´s es el adecuado para satisfacer sus necesidades

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	116	75%
No	38	25%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Gráfico 5: Considera Ud. que el tiempo de despacho o entrega de los productos en la Panificadora Grani´s es el adecuado para satisfacer sus necesidades



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Interpretación: Según la encuesta aplicada se pudo conocer que el 75% de los encuestados consideran que el tiempo de despacho o entrega de los productos en la Panificadora Grani´s es el adecuado para satisfacer sus necesidades mientras que el 25% restante respondieron que el tiempo de despacho o entrega de los productos en la Panificadora Grani´s no es el adecuado para satisfacer sus necesidades

Análisis: Al hacer el análisis de los resultados se determina que en la panificadora Grani´s tienen un gran nivel en lo referente al tiempo de despacho o entrega de los productos.

PREGUNTA N° 6: ¿Las garantías que les ofrece la Panificadora Grani´s en la venta del producto cumple sus expectativas?

Tabla 6: Las garantías que les ofrece la Panificadora Grani´s en la venta del producto cumple sus expectativas

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	77	50%
Casi siempre	61	40%
A veces	16	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Gráfico 6: Las garantías que les ofrece la Panificadora Grani´s en la venta del producto cumple sus expectativas



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Interpretación: Según la encuesta aplicada se establece que el 50% de los encuestados manifiestan que las garantías que les ofrece la Panificadora Grani´s en la venta del producto cumple sus expectativas, mientras que el 40% manifiestan que casi siempre y el 10% a veces.

Análisis: Al hacer el análisis de los resultados se determina que existe un gran nivel en lo referente a las garantías que les ofrece la Panificadora Grani´s en la venta del producto cumple sus expectativas pero hay que tener en cuenta que se debe tener un mejoramiento continuo para que no exista un estancamiento de la empresa.

PREGUNTA N° 7: ¿Cómo considera la decoración y la infraestructura de la Panificadora Grani's?

Tabla 7: Cómo considera la decoración y la infraestructura de la Panificadora Grani's

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	81	53%
Buena	58	38%
Regular	15	10%
Mala	0	0%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atencia.

Gráfico 7: Cómo considera la decoración y la infraestructura de la Panificadora Grani's



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atencia.

Interpretación: Según la encuesta aplicada se determina que el 52% manifiesta que la decoración y la infraestructura de la Panificadora Grani's es excelente, mientras que el 38% considera que es buena y el 10% restante indica que es regular.

Análisis: De acuerdo a la interpretación se puede deducir que la decoración y la infraestructura de la Panificadora Grani's es adecuada debido a todas las mejoras y mantenimientos constantes que la panificadora realiza para brindar siempre un mejor servicio y mantenerse siempre competitiva y tener un buen posicionamiento en el mercado.

PREGUNTA N° 8: De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría al servicio brindado en la Panificadora Grani´s?

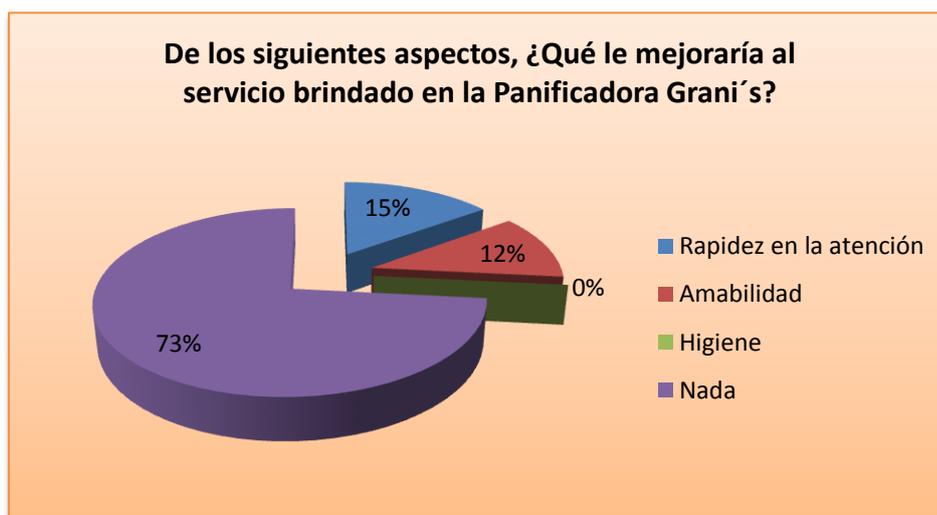
Tabla 8: De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría al servicio brindado en la Panificadora Grani´s?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rapidez en la atención	23	15%
Amabilidad	18	12%
Higiene	0	0%
Nada	113	73%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Gráfico 8: De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría al servicio brindado en la Panificadora Grani´s?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Interpretación: Según la encuesta aplicada se pudo determinar que el 73% de los encuestados manifiestan que no mejorarían nada en la panificadora Grani´s, el 15% manifiesta que mejoraría la rapidez en la atención y el 12% manifiestan que se debería mejorar la amabilidad.

Análisis: De acuerdo a la interpretación de los resultados se puede determinar que la panificadora Grani´s se encuentra muy bien organizada y estructurada que brinda un producto que cumple con las expectativas y que el servicio que aquí se presta es adecuado pero que se podría mejorar.

PREGUNTA N° 9: De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría a los productos ofrecidos en la Panificadora Grani´s?

Tabla 9: De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría a los productos ofrecidos en la Panificadora Grani´s?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presentación	38	25%
Calidad	16	10%
Sabor	21	14%
Precio	79	51%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Gráfico 9: De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría a los productos ofrecidos en la Panificadora Grani´s?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Interpretación: Según la encuesta aplicada se pudo conocer que el 51% de los encuestados expresan que mejoraría el precio a los productos ofrecidos en la Panificadora Grani´s, el 25% mejorarían la presentación, el 14% el sabor y el 10% la calidad.

Análisis: Se puede concluir que el producto que oferta la panadería satisface las exigencias de los clientes ya que ellos no manifiestan en la encuesta que se mejore los productos, pero como es común en nuestra idiosincrasia siempre queremos que los productos que adquirimos siempre sean más económicos.

PREGUNTA N° 10: ¿En el momento de adquirir pan, cuál es la panadería que Ud. prefiere?

Tabla 10: ¿En el momento de adquirir pan, cuál es la panadería que Ud. prefiere?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Grani´s	92	60%
La Vienesa	18	11%
Más Pan	9	6%
Otras	35	23%
TOTAL	154	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Gráfico 10: ¿En el momento de adquirir pan, cuál es la panadería que Ud. prefiere?



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Interpretación: Según la encuesta aplicada se pudo conocer que el 60% de los encuestados manifiestan que adquieren los productos en la panificadora Grani's, el 11% adquieren los productos de la Vienesa, 6% en la panadería en Más-Pan y el 23% en otras panaderías.

Análisis: De acuerdo a la interpretación se puede determinar que las principales panificadoras competidoras de la panificadora Grani's son la Vienesa y Más Pan.

3.5.1. INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA ENTREVISTA

De acuerdo a la entrevista realizada a las vendedoras de la panadería y pastelería Grani`s se pudo determinar que existe una ventaja considerable en la venta de los panes empanada de azúcar, empanada especial, pan empanada de yema, pan integral pequeño con relación a los otros panes por lo que se puede concluir que estos son los productos estrella de la panadería, seguidos por los panes cachos de queso, pan cholas de dulce, pan de frutas, pan de dulce, pan empanada de chocolate, pan gusano y pan enrollado de acuerdo al análisis se puede indicar que para la panadería estos panes son los considerados productos vaca, se puede mencionar que de acuerdo a la entrevista existe una baja salida en los panes pan de pinillo, pan bague, pan mestizo, molde de queso y molde integral cortado por lo que para el presente análisis se los puede considerar como producto incógnita, se ha analizado los resultados y se ha concluido que los productos perro de la empresa son pan de agua, molde blanco cortado, pan redondo, pan embajador, pan reventado.

3.7. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

En consideración a las respuestas obtenidas en las preguntas 8, 9 y 10 de la encuesta realizada a los habitantes de la ciudad de Riobamba considerados como clientes o potenciales clientes de la panadería se puede afirmar que el desarrollo de un modelo de gestión comercial mejorará la participación de mercado de la Panadería y Pastelería Grani`s en la ciudad de Riobamba, de este modo se puede decir que la idea inicial sobre el supuesto del trabajo de investigación se ha cumplido.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

3.1. TÍTULO

Diseño de un modelo de gestión comercial para la panadería y pastelería Grani's, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016-2017.

3.1.1. Introducción

La gestión comercial es la función de gran relevancia dentro de las panificadoras pues la misma es la encargada de hacer conocer y abrir la empresa al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad.

Grani's es una empresa que cuenta con los recursos necesarios para la elaboración del pan pero, presenta dificultad para desarrollar la actividad comercial, lo que constituye un serio problema lo que compromete la viabilidad de largo plazo del negocio, la falta de una gestión comercial definida que transmita una cultura de marca, posicionamiento e identificación no permite a la Panadería Grani's desarrollar su potencial al máximo, para que sus clientes puedan distinguir sus productos así como también la imagen que proyecte, todos estos son factores importantes han afectado el nivel de participación en el mercado, así como el desmejoramiento de la actividad comercial e incumplimiento de las expectativas del cliente, ya que hoy en día son muy exigentes y requieren productos y servicios de calidad.

3.1.2. Objetivo General del Modelo de gestión comercial.

Diseñar un modelo de gestión comercial para la panadería y pastelería Grani's, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016-2017.

3.1.3. Objetivos específicos de la propuesta

- Realizar un diagnóstico situacional de la Panadería y Pastelería Grani's identificando así las falencias que no permiten desarrollar la gestión comercial de la misma.
- Estructurar los procedimientos que integran el Modelo de Gestión Comercial propuesto para la Panadería.
- Elaborar un manual de funciones para el personal de la Panadería y Pastelería Grani's.
- Elaborar objetivos estratégicos así como las estrategias a aplicar para la Panadería y Pastelería Grani's
- Elaborar las políticas generales para la Panadería y Pastelería Grani's .
- Elaborar un la de acción para mejorar la capacidad comercial de la Panadería y Pastelería Grani's .

3.1.4. Ámbito de aplicación

Su diseño generará cambios importantes y esenciales para la panificadora, ya que permite el uso adecuado de todos los recursos con que dispone, constituyendo de esta manera alcanzar una ventaja competitiva en el ámbito comercial de los productos que ofrece y facilitando alcanzar las metas y objetivos propuestos en busca del desarrollo constante.

3.1.5. Referencias Legales

La empresa se encuentra legalmente constituida y está bajo las normas y reglamentos del código de trabajo.

➤ **Ubicación:**

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba/ calles: Av. Leopoldo Freire y Paredes

Teléfono: 032626559 **Celular:** 0988766892

3.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El modelo de gestión comercial para la panadería y pastelería Grani´s, integra elementos significativos como:

- Situación Actual y Diagnóstico general
- Macro ambiente
- Micro ambiente
- Matriz de evaluación de factores externos
- Matriz de evaluación de factores internos
- Determinación de estrategias DAFO
- Análisis comparativo de las cinco fuerzas de Porter
- Participación en el mercado
- Crecimiento en ventas
- Determinación de unidades estratégicas del negocio
- Matriz BCG
- Objetivos estratégicos
- Determinación de estrategias
- Organigrama estructural
- Manual de funciones
- Políticas para la empresa
- Plan de acción

3.2.1. Situación Actual y Diagnóstico general para la panadería y pastelería Grani´s.

Panificadora Grani´s:

Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de harina como es el pan y pastelería, por muchos años se ha mantenido en el mercado, buscando fortalecer sus actividades que desempeñan diariamente. En la actualidad ofrece variedad de pan, pasteles, bocaditos, postres cada uno de estos productos se expenden en la misma planta de producción, en la sucursal y en las diferentes tiendas de la ciudad.

Misión:

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pan y repostería, ofreciendo productos de calidad que superen las expectativas de nuestros clientes, manteniendo liderazgo con la colaboración, iniciativa y creatividad de nuestro talento humano y poder contribuir hacia el bienestar de nuestros clientes internos y externos.

Gráfico 11: Misión

Fuente: Internet

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Visión:

Ser líder nacional en la elaboración y comercialización de variedad de pan y repostería, siendo reconocida por sus productos y calidad humana mediante conocimiento, trabajo en equipo, compromiso, optimización de los recursos, efectividad y mejoramiento continuo, logrando así una empresa con proyección que ayude al desarrollo de la sociedad y nos permita innovar con calidad en un ambiente de armonía y alegría de trabajo.

Gráfico 12: Visión

Fuente: Internet

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Logotipo:

Gráfico 13: Logotipo



Fuente: Panadería y Pastelería Grani's.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

3.2.2. Macro ambiente

▪ Político:

En la actualidad existe el apoyo del Gobierno a pequeñas y grandes empresas productoras de las industrias, una de ellas está el sector panadero logrando obtener una gran ventaja, por esta razón es viable la propuesta.

En el país existen aproximadamente 10.000 panificadoras, de las cuales, el 90% son de tipo artesanal y el 10% son pequeñas, medianas y grandes panificadoras. Por tal razón, como parte de las políticas públicas, el Gobierno ecuatoriano, a través del Ministerio de Industrias y Productividad ejecuta el Programa Renova Panadería.

Este programa se enfoca en la capacitación acerca de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Buenas Prácticas de Comercialización (BPC). Gracias a los talleres ejecutados por técnicos del Ministerio los pequeños y medianos panificadores artesanales tendrán un plan para renovar sus equipos y maquinarias obsoletas.

Para renovar sus equipos, se han establecido líneas de créditos otorgados por el Banco Nacional de Fomento (BanEcuador), con lo que los pequeños y medianos panaderos

pueden optimizar la producción del pan, incrementar el volumen de sus ventas, mejorar las condiciones de trabajo y aumentar la rentabilidad de sus negocios.

▪ **Socio cultural:**

El diseño de un modelo de gestión comercial permitirá a la panificadora posesionarse en el mercado mediante la entrega de un servicio óptimo como: puntualidad en la entrega del producto, rapidez, seriedad, buena atención, con ello se logrará satisfacer las necesidades de los clientes y sobre todo la fidelidad de los mismo al momento de adquirir los productos que ofrece la panificadora

▪ **Tecnológico:**

La tecnología y la ciencia se han puesto al servicio de la industria para lograr obtener un pan de calidad como que se desea ofrecer. La panificadora dispone de la tecnología necesaria para el desarrollo de las actividades de esta manera facilita el trabajo que se realiza dentro de la misma.

La tecnología con que cuenta la empresa se encuentra en buenas condiciones porque en el 2011 renovaron de maquinaria y herramientas de trabajo los mismos detallamos a continuación:

- ✓ Amasadora
- ✓ Pesadora
- ✓ Hornos
- ✓ Batidora
- ✓ Refrigeradora

▪ **Organizacional:**

Es uno de los aspectos que constituye un factor importante dentro del desarrollo de toda empresa industrial o de negocios. La estructura organizacional de la panificadora es aceptable, ya que cuenta con un organigrama estructural encabezado por la gerencia,

con sus respectivos departamentos como son: Departamento Administrativo, Departamento de Ventas y Departamento Operativo, además tiene definida su misión y visión que son la imagen corporativa.

▪ **Equidad de género:**

La equidad de género en la actualidad representa el respeto a nuestros derechos como seres humanos y la tolerancia de nuestras diferencias como mujeres y hombres, representa la igualdad de oportunidades en todos los sectores importantes y en cualquier ámbito, sea este social, cultural o político. De esta manera se reduce el machismo dando lugar a que la mujer haga valer su lugar, sus capacidades, sus conocimientos, su voz y voto. Por este motivo la propuesta debe implicarse tanto a hombres como a mujeres de la panificadora.

▪ **Ambiental:**

Este aspecto es muy importante ya que permite tomar en cuenta, la temperatura, la humedad y el ambiente de trabajo en el que se encuentra laborando todo el personal para que no afecte su salud y pueda trabajar adecuadamente.

▪ **Económico-financiero:**

Con el diseño de un modelo de gestión comercial la panificadora mejorará la comercialización de sus productos y la participación de mercado, lo que representa la optimización de recursos y el incremento de las ventas para tener una mejor posición en el mercado.

3.2.3. Micro ambiente

➤ **La competencia:**

Panadería y Pastelería “La Vienesa”

Panadería “Más Pan”

Panadería y Pastelería “Migas y miel”

Panadería y Pastelería “Bellavista”

➤ **Sustitutos:**

Machica

Galletas

Tortillas de harina

Verde

➤ **Clientes:**

Santa Cruz

Politécnica

Condominios Chimborazo

Tulipanes

Tienda del barrio

➤ **Proveedores:**

Harina Pan de Oro

Harina Gallo de Oro

Harina Paniplus

Manteca Alex

Levadura fleischmann

Levadura Levapan

Azucar Valdez

Quesos Daniela

Huevos Lupita

➤ **Públicos:**

SRI

Registro Sanitario

Municipio de Riobamba

Energía Eléctrica

Cuerpo de Bomberos

3.2.4. Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

A continuación se detalla en una lista de los Factores Externos de la Panificadora Grani´s, es decir las oportunidades y amenazas:

Tabla 11: Factores Externos

OPORTUNIDADES
➤ Nuevos mercados
➤ Accesibilidad al mercado
➤ Proveedores leales
➤ Compra de materia prima de calidad
➤ Competencia
➤ Ubicación Geográfica
➤ Innovación tecnológica
➤ Mejorar la actividad comercial
AMENAZAS
➤ Inestabilidad política
➤ Competencia desleal
➤ Producto sustituto
➤ Inseguridad social
➤ Economía inestable
➤ Desastre natural
➤ Nuevas leyes de gobierno
➤ Escases de materia prima

Fuente: Panadería y Pastelería Grani´s.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Tabla 12: Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
-Nuevos mercados	9	3	0,27
-Accesibilidad al mercado	9	4	0,36
-Proveedores leales	9	4	0,36
-Compra de materia prima de calidad	6	3	0,18
Competencia	4	3	0,12
-Ubicación Geográfica	8	4	0,32
-Innovación tecnológica	6	3	0,18
-Mejorar la actividad comercial	10	4	0,4
AMENAZAS			
-Inestabilidad política	8	2	0,16
-Competencia desleal	8	1	0,08
-Producto sustituto	4	2	0,08
-Inseguridad social	5	2	0,1
-Economía inestable	6	2	0,12
-Desastre natural	1	2	0,02
-Nuevas leyes de gobierno	5	2	0,1
-Escases de materia prima	2	1	0,02
TOTAL	100		2,87

Fuente: Panadería y Pastelería Grani´s.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Ponderación:

Sin Importancia 0.01

Muy Importante 1.0

Calificación:

1=Amenaza importante

2= Amenaza menor

3= Oportunidad menor

4= Oportunidad importante

Análisis:

El resultado obtenido es de 2,87 superiores a la media aritmética, la Panificadora Grani's debe trabajar en sus oportunidades para poder contrarrestar sus amenazas, es decir las oportunidades se encuentran con un alto impacto para poder adquirir recursos, materia prima y mejorar la actividad comercial.

3.2.5. Matriz de evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores internos es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Tabla 13: Factores Externos

FORTALEZAS
➤ Maquinaria adecuada
➤ Buena infraestructura
➤ Transporte propio para la distribución
➤ Variedad del producto
➤ Precio razonable
➤ Conocimiento del lugar
➤ Realiza publicidad
➤ Capital propio
DEBILIDADES
➤ Inadecuada gestión de operaciones
➤ Deficiente planificación y organización operacional
➤ Desinterés de los colaboradores
➤ Ineficiente dirección comercial
➤ Falta de comunicación
➤ No cuenta con un buen ambiente laboral
➤ Servicio al cliente ineficiente
➤ Productos de baja calidad

Fuente: Panadería y Pastelería Grani's.

Elaborado por: Estefanía Atienza.

Tabla 14: Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
-Maquinaria adecuada	10	4	0,4
-Buena infraestructura	8	3	0,24
-Transporte propio para la distribución	9	4	0,36
-Variedad del producto	6	3	0,18
-Precio razonable	5	3	0,15
-Conocimiento del lugar	8	4	0,32
-Realiza publicidad	7	3	0,21
-Capital propio	6	4	0,24
DEBILIDADES			
-Inadecuada gestión de operaciones	9	1	0,09
-Deficiente planificación y organización operacional	8	1	0,08
-Desinterés de los colaboradores	7	2	0,14
-Ineficiente dirección comercial	6	2	0,12
-Falta de comunicación	3	2	0,06
-No cuenta con un buen ambiente laboral	3	1	0,03
-Servicio al cliente ineficiente	3	2	0,06
-Productos de baja calidad	2	1	0,02
TOTAL	100		2,7

Fuente: Panadería y Pastelería Grani´s.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Ponderación:

Sin Importancia 0.01

Muy Importante 1.0

Calificación:

1=Debilidad importante

2= debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza importante

Análisis:

El resultado obtenido es de 2,7 mayores a la media aritmética, estos factores más relevantes de esta matriz son las fortalezas y pueden eliminar sus debilidades y sujetarse en los factores claves de éxito con fuertes impactos.

3.2.6. Determinación de estrategias DAFO**Tabla 15: Determinación de estrategias DAFO**

F.O.D.A.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maquinaria adecuada. 2. Buena infraestructura. 3. Transporte propio para la distribución 4. Variedad de productos. 5. Precio razonable. 6. Conocimiento del lugar. 7. Realiza publicidad. 8. Capital propio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuada gestión de operaciones. 2. Deficiente planificación y organización operacional. 3. Desinterés de los colaboradores. 4. Ineficiente dirección comercial. 5. Falta de comunicación. 6. No cuenta con un buen ambiente laboral. 7. Servicio al cliente ineficiente. 8. Productos de baja calidad.

<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos mercados. 2. Accesibilidad al mercado. 3. Proveedores leales. 4. Compra de materia prima de calidad. 5. Competencia. 6. Ubicación geográfica. 7. Innovación tecnológica. 8. Mejorar la actividad comercial. 	<p>ESTRATEGIAS F.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar estrategias de distribución para acceder a nuevos mercados (3F, 1 O) ➤ Aprovechar la variedad de productos para cumplir con las expectativas del cliente y de los mercados (4F , 2O) 	<p>ESTRATEGIAS D.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar una adecuada administración de operaciones para mejorar la actividad comercial (1D, 8O) ➤ Mantener una buena comunicación y contacto con los proveedores (5D, 3O) ➤ Capacitar al personal que permita mejorar el servicio al cliente y enfrentar a la competencia. (7D , 5O)
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política. 2. Competencia desleal. 3. Aparición de productos sustitutos 4. Inseguridad social. 5. Economía inestable 6. Desastres naturales. 7. Nuevas leyes de gobierno. 8. Escases de materia prima. 	<p>ESTRATEGIAS F.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar producto de calidad para no ser sustituidos (1 F, 3A) ➤ Almacenar la materia prima aprovechando que la empresa cuenta con capital (8 F, 8O) 	<p>ESTRATEGIA D.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar y organizar adecuadamente los recursos utilizados en el proceso productivo (2 D, 8A) ➤ Gestionar el tiempo para elaborar productos de calidad a precios accesibles apto para el consumo humano y de esta manera incrementar el volumen de ventas (8D , 5A)

Fuente: Panadería y Pastelería Grani´s.
Elaborado por: Estefanía Atiencia.

3.2.7. Análisis comparativo de las cinco fuerzas de Porter

Gráfico 14: Fuerzas de Porter



Fuente: Panadería y Pastelería Grani´s.

Elaborado por: Estefanía Atienza.

3.2.8. Participación en el mercado

PANADERIA "GRANIS" PROPIETARIO: CARLOS GRANIZO ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICIEMBRE del 2016			
VENTAS			746295.64
Ventas Gravadas 12%	48983.7		
Ventas Gravadas 0%	697311.94		
Devolución de Ventas			
VENTAS NETAS GRAVADAS		746295.64	
OTROS INGRESOS			
Intereses			
COSTO DE VENTAS			
Inventario Inicial		87577.56	
COMPRAS NETAS		655525.8	
Compras de mercadería tarifa 12%	156122.72		
compras de mercadería tarifa 0%	499403.08		
Descuentos en Compras			
Devolución en compras			
MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA		743103.36	
Inventario Final		74000	669103.36
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			77192.28
GASTOS DE OPERACIÓN			51870.68
Sueldos, Aportes, Beneficios	30500.28		
Gastos Combustibles, mantenimiento	20470.4		
Publicidad	500		
Gastos Bancarios y Financieros	400		
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL			25321.6
UTILIDAD DEL EJERCICIO			25321.6
SR. CARLOS GRANIZO PROPIETARIO		LCDA. MONICA TELLO CONTADORA	

$$\textit{Participación de mercado} = \frac{\textit{Promedio de ventas de la empresa}}{\textit{Promedio de ventas de la industria}}$$

$$\textit{Participación de mercado} = \frac{746.295,64}{3244.763,65}$$

$$\textit{Participación de mercado} = 0,23$$

$$\textit{Participación de mercado} = 23\%$$

La participación de mercado que en la actualidad tiene la Panadería y Pastelería Grani's, es del 23%.

3.2.9. Crecimiento en ventas

La Panadería y Pastelería Grani's, en el año 2015 obtuvo \$671 666,08 dólares en ventas de sus productos y en el año 2016 obtuvo \$746 295,08 dólares en ventas.

2015 \longrightarrow \$671 666,08

2016 \longrightarrow \$746 295,08

\$746 295,08 \nearrow 100%
 \$671 666,08 \searrow x = 90% \longrightarrow 10%

Este valor indica que el crecimiento en ventas de la Panadería y Pastelería Grani's del año 2015 al 2016 es del 10%

3.2.10. Determinación de unidades estratégicas del negocio

Los productos de la Panadería y Pastelería Grani's, son elaborados con la mejor materia prima y bajo un estricto control de calidad, a fin de satisfacer plenamente las exigencias de los consumidores.

Tabla 16: Unidades estratégicas

PRODUCTO	KILOS	UNIDADES A PRODUCIR POR KILO DE HARINA	TOTAL	PRECIO
Pan reventado	16	25	400	0.12
Pan enrollado	16	25	400	0.12
Pan doblado	16	25	400	0.12
Pan de miga	16	25	400	0.12
Pan de rosas	16	25	400	0.12
Pan embajador	16	25	400	0.12
Pan gusano	16	25	400	0.12
Pan de dulce	16	25	400	0.12
Pan suizo	16	25	400	0.12
Empanada de cebolla	16	25	400	0.14
Empanada de azúcar	16	25	400	0.14
Empanada especial	16	25	400	0.18
Empanada de chocolate	16	25	400	0.20
Pan de coco	16	25	400	0.25
Pan cacho de queso	16	25	400	0.16
Pan de frutas				0.25
Pan de mermelada				0.25
Pan gusano de queso	20	24	480	0.16
Pan redondo especial	20	22	440	0.16
Pan redondo de yema	17	25	425	0.18
Pan empanada de yema	16	25	400	0.2
Pan cholas de dulce	15	24.4	366	0.18
Pan cholas de queso	15	24.4	366	0.20
Empanada de maiz	5	22.4	112	0.20
Empanada de 0.17	5	22.4	112	0.17
Empanada buñuela	8	24	192	0.20
Enquesillada	3	25	75	0.17
Semi de sal	5	28	140	0.1
Semi de dulce	5	28	140	0.12
Pan de pinllo	4	23.75	95	0.17

Pan mestizo	4	22	88	0.17
Pan de agua	5	22	110	0.12
Pan de baguet	5	4.4	22	0.65
Molde Integral	15	5.6	84	0.55
Integral pequeño	15	16.8	252	0.16
Molde de queso	8	6.25	50	0.60
Molde blanco cortado	7	3.43	24.01	1
Molde integral cortado	7	3.43	24.01	1
Roscon	3	7	21	0.60

Fuente: Panadería y Pastelería Grani´s.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

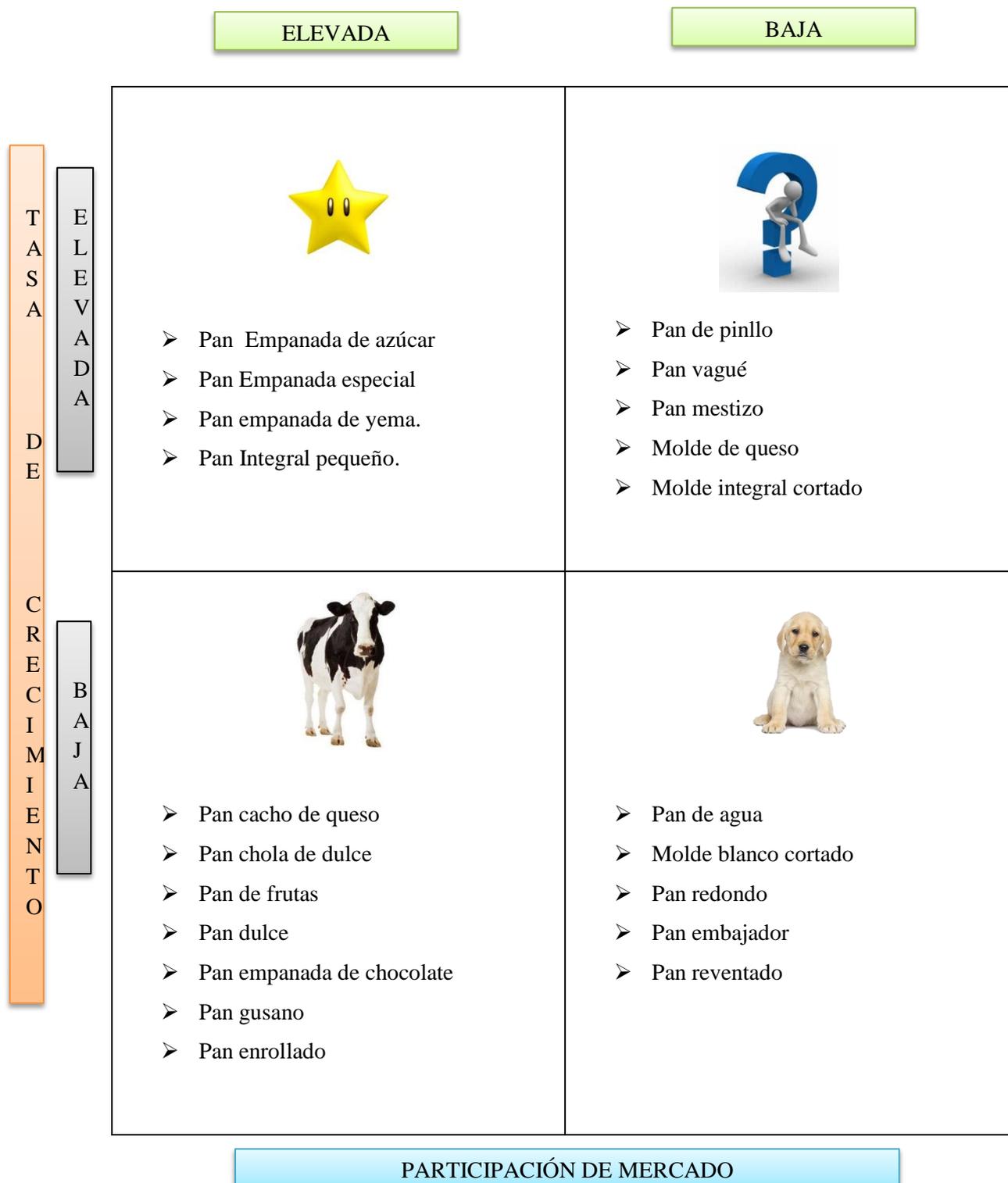
3.2.11. Matriz BCG

La finalidad de la matriz BCG, es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA).

La Panadería y Pastelería Grani´s elabora sus productos con la mejor materia prima y bajo un estricto control de calidad, a fin de satisfacer plenamente las exigencias de los consumidores, los productos que más se venden en el mercado son: Pan Empanada de azúcar, pan Empanada especial, pan empanada de yema, pan Integral pequeño constituyéndose como productos estrellas.

Evaluable a la Panadería y Pastelería Grani´s, esta se encuentra con una participación de mercado del 23% que es un porcentaje bajo y una tasa de crecimiento en ventas del 10%, debiendo la Panadería y Pastelería Grani´s, aumentar su participación en el mercado, más que en la tasa de crecimiento, para que con los productos que oferta al mercado se conviertan en un productos vaca lechera.

Gráfico 15: Matriz BCG



Fuente: Panadería y Pastelería Grani´s.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

Estrella:

Gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.

Los negocios ubicados en este cuadrante representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para reforzar sus posiciones dominantes.

Incógnita:

Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

Las divisiones situadas en este cuadrante ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo.

Vaca lechera:

Poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas, lo que se recomienda que la Panadería y Pastelería Grani's, debe inclinarse a las vacas lecheras o de efectivo, pues su participación en el mercado es del 23% y su crecimiento en ventas es del 10%.

Se llaman vacas de dinero o lecheras porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

Perro:

Poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible.

En esta área las divisiones de la organización tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado.

3.2.12. Objetivos estratégicos

▪ Objetivos de la Promoción:

-Aumentar las ventas de la Panadería y Pastelería Grani's, en un 20% a través de una campaña de publicidad y promoción en los medios de comunicación para informar que el producto dispone calidad, variedad y garantía con el que no cuenta la competencia, una vez que se implemente el modelo de gestión comercial propuesto.

-Alcanzar un crecimiento de la empresa en un 20% fomentando el consumo de pan y sus derivados a través de la publicidad, a partir de la implementación del modelo de gestión comercial.

-Incrementar las ventas en un 20% a través de demostraciones que el producto de la Panadería y Pastelería Grani's, es de calidad mediante degustaciones mensuales, una vez que se implemente el modelo de gestión comercial.

▪ Objetivo del Precio:

-Lograr un incremento de las utilidades en un 15% mediante la optimización del capital disponible y así contrarrestar la inestabilidad económica que vive el país, a partir de la implementación del modelo de gestión comercial.

▪ Objetivos del Producto:

-Reducir costos de materia prima con la creación de un departamento de compras que permite seleccionar los mejores proveedores para ofrecer el producto de calidad y bajos precios, una vez que se implemente el modelo de gestión comercial propuesto.

-Obtener un incremento de las ventas en un 20% mediante una correcta planificación de la producción, distribución y promoción de producto, una vez que se implemente el modelo de gestión comercial propuesto.

▪ **Objetivo de la Plaza**

-Incrementar la cantidad de clientes en un 25% a través de diversificación concéntrica, desarrollando una nueva línea de productos que tiene que ver con repostería, en el segundo semestre del 2017.

3.2.13. Determinación de estrategias:

▪ **Estrategias de Promoción:**

- Realizar una campaña de publicidad y promoción en los medios de comunicación que informe que el producto dispone calidad, variedad y garantía con el que no cuenta la competencia.

-La campaña de Publicidad y Promoción en los medios de comunicación se realizará en la radio (CANELA) de Lunes a Sábado en el programa Matinal en el horario de 05:30 a 08:00, en el Show del Deporte en el horario de 12:00 a 14:00, durante el tiempo de sesenta días, con un costo mensual de \$170,00.

-De Lunes a Sábado, en el canal 13 de Riobamba, (TVS), por 4 anuncios publicitarios de 30 segundos al día, durante el tiempo de setenta días, con un costo mensual de \$240,00

-Ya que el pan es un producto perecible y como es un alimento básico se debería publicitar que Panadería y Pastelería Grani´s oferta productos frescos y de calidad.

-Se realizará degustaciones del producto por fechas especiales como día de la madre, día del padre, día del niño, día de los enamorados, día de los difuntos, navidad, en los que se dará a probar el producto a los clientes.

Presupuesto:

Spot publicitario	\$240,00
Cuña publicitaria	\$170,00
Productos a promocionar	\$140,00

Remuneración Impulsadora	\$30,00
Material de Publicidad	\$60,00
Total:	\$640,00

Estrategias del Precio:

-Aprovechar el capital disponible y la política de precios adecuada para contrarrestar la inestabilidad económica y la competencia desleal.

-Aprovechar la adecuada selección de proveedores para mantener una política de precios acertada.

Estrategia de la Plaza:

- Aplicar la estrategia de desarrollo del producto, creando una línea de bocaditos o cupcakes, aprovechando el capital y el conocimiento del producto.

Estrategias del Producto:

-Planificar adecuadamente la producción y distribución para que el producto llegue a tiempo al consumidor.

-Aprovechar que el pan es un elemento básico para incrementar las ventas mediante un plan de publicidad y promociones.

-Capacitar continuamente al personal en materia de producción y planificación.

Tabla 17: Mapa Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO						
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCIÓN	ÁREAS RESPONSABLES	RESPONSABLE	INVERSIÓN	TIEMPO
Aumentar las ventas de la Panadería y Pastelería Grani's , en un 20% a través de una campaña de publicidad y promoción en los medios de comunicación para informar que el producto dispone calidad, variedad y garantía con el que no cuenta la competencia, una vez que se implemente el	-La campaña de Publicidad y Promoción en los medios de comunicación se realizará en la radio (CANELA) y por en el canal 13 de Riobamba, (TVS).	Presentar una campaña publicitaria en los medios de comunicación para mostrar la calidad, variedad del producto.	Gerencia	Gerente	\$1280	1 año (Cada 6 meses)

modelo de gestión comercial propuesto.						
Lograr un incremento de las utilidades en un 15% mediante la optimización del capital disponible y así contrarrestar la inestabilidad económica que vive el país, a partir de la implementación del modelo de gestión comercial propuesto.	Aprovechar el capital disponible y la política de precios adecuada para contrarrestar la inestabilidad económica y la competencia desleal.	Lograr mantener los costos de producción mediante la compra anticipada de materia prima y mantener el precio accesible.	Gerencia	Gerente	0 (Actividad que realizará el gerente)	1 año
Reducir costos de materia prima con la creación de un departamento de compras que permite seleccionar los mejores proveedores para ofrecer un	Aprovechar la adecuada selección de proveedores para mantener un política de precios acertada.	Proseguir con una adecuada selección de proveedores para Alcanzar los menores costos y ofrecer buenos precios.	Gerencia	Gerente	0	1 año

producto de calidad y a bajos precios, una vez que se implemente el modelo de gestión comercial propuesto.						
Incrementar la cantidad de clientes en un 25% a través de diversificación concéntrica, desarrollando una nueva línea de productos que tiene que ver con repostería.	Aprovechar el capital y el conocimiento del producto.	Crear una línea de bocaditos o cupcakes, aprovechando el capital y el conocimiento del producto.	Gerencia	Gerente	\$1800 (\$150*12)	1 año (Cuatro veces al mes)
Obtener un incremento de las ventas en un 20% mediante una correcta planificación de la producción, distribución y	Planificar adecuadamente la producción y distribución para que el producto llegue a tiempo al consumidor.	Realizar un plan de producción de acuerdo a las ventas y al crecimiento de los clientes.	Gerencia y Producción	Gerente y Panadero	\$75	1 semana

promoción del producto, una vez que se implemente el modelo de gestión comercial propuesto.						
Alcanzar un crecimiento de la panificadora en un 20% fomentando el consumo de pan y sus derivados a través de la publicidad, a partir de la implementación del modelo de gestión comercial propuesto.	Aprovechar que el pan es un elemento básico para incrementar las ventas mediante un plan de publicidad y promociones.	Efectuar promociones en los puntos de venta para que la gente deguste el producto a través de un plan publicitario.	Gerencia	Gerente	\$460 (\$115*4)	1 año (Cada 3 meses)
Incrementar las ventas en un 20% a través de demostraciones que el producto de la	Ya que el pan es un producto perecible y como es un alimento básico se debería publicitar	En la campaña de publicidad y promociones dar a conocer que el pan es un elemento	Gerencia	Gerente	0	1 año

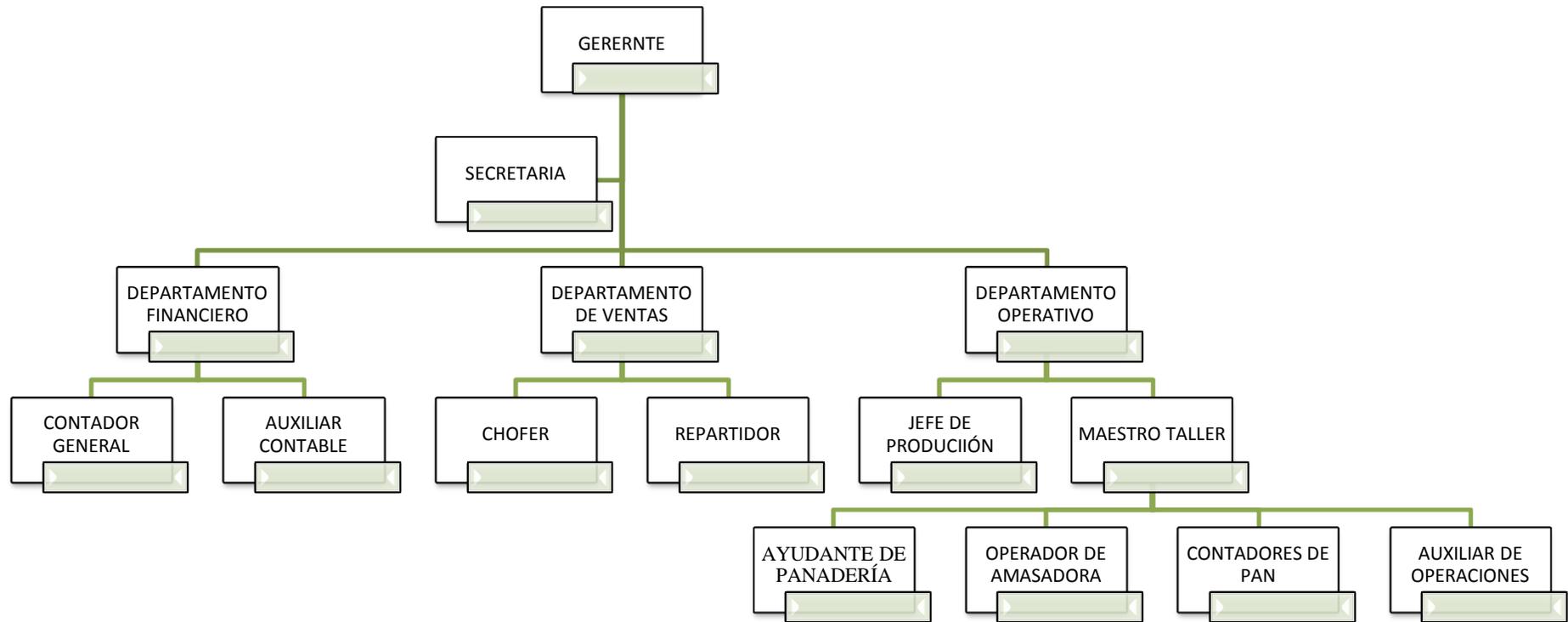
Panadería y Pastelería Grani´s, es de calidad.	que Grani´s oferta productos frescos y de calidad.	básico y que la empresa oferta siempre un producto fresco.				
Alcanzar una eficiencia del personal en un 90% mediante un plan de capacitación a partir de la implementación del modelo de gestión comercial propuesto.	Capacitar continuamente al personal en materia de marketing y planificación.	Contratar una empresa de capacitación para el personal.	Gerencia	Gerente	\$600	1 año (Una vez al año)
TOTAL DE LA INVERSIÓN	\$4215					

Fuente: Panadería y Pastelería Grani´s.

Elaborado por: Estefanía Atencia.

3.2.14. Organigrama estructural

Gráfico 16: Organigrama



Fuente: Panadería y Pastelería Grani's.

Elaborado por: Estefanía Atencia.

3.2.15. Manual de funciones propuesto:

Gerente general:

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la panificadora, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo, además de realizar las siguientes funciones:

- Orientar la dirección de la empresa.
- Definir las metas y objetivos de la panadería.
- Controlar de forma integral las funciones de cada una de las áreas.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Gestiona y optimiza los recursos.

Secretaria:

Las funciones de la secretaria son muchas como tareas administrativas, tales como contestar el teléfono, escribir, archivar, abrir el correo pero sobretodo el trabajo de la secretaria será estar pendiente de todo lo que sea requerido por el gerente de la empresa para poder facilitar la labor del mismo.

Contadora:

Se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la empresa. El trabajo de la contadora será llevar toda la contabilidad de los ingresos y gastos de la empresa para poder llevar un balance de las ganancias y pérdidas de la panificadora.

Vendedores:

Establecer un nexo entre el cliente y la panificadora, contribuir a la solución de problemas, administrar su zona de ventas, e integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa. La función del vendedor es estar cerca a los productos de la panadería para poder ofrecerlos con toda seguridad a los clientes de la empresa.

Jefe de producción:

El jefe de producción supervisa las líneas de producción durante todo el proceso, realiza la atención a los proveedores, además de estar a cargo del correcto funcionamiento y de que se cumpla el plan de trabajo establecido, revisa el desempeño del personal así como el de la maquinaria y equipo de trabajo. El jefe de producción estará cargado de revisar que todas las labores de la panadería se realicen adecuadamente.

Maestro taller:

- Administrar insumos y materias primas para la elaboración del pan, y productos para la elaboración de galletería.
- Preparar la materia prima para la elaboración de los productos.
- Elaborar y hornear las diferentes clases de pan.
- Llevar el control de la maquinaria de la panadería.
- Garantizar la calidad el servicio.
- Implementar las buenas prácticas de manufactura.

Auxiliar de panadería:

- Llenar los gabinetes del pan.
- Ordenar el pan en cada uno de estantes y vitrinas.
- Vigilar y supervisar que todos los productos se encuentren en buen estado y organizados.
- Garantizar y aplicar normas de higiene.
- Llevar los registros de temperaturas.
- Cumplir con buenas prácticas de manipulación de alimentos

3.2.16. Políticas para la empresa

Políticas para la empresa:

Debe establecer un marco de actuación que fija límites (políticas) a través de una red de procesos y posibilita por medio de la descripción de procedimientos, que da soporte a la operación en pos de un mejor servicio, generando una abstracción del modelo real que entregará información que permitirá saber: “qué” es lo que cada ente está facultado y debe realizar; “cómo” se concreta una función o proceso con actividades y pasos; “quién” es responsable del desarrollo de las actividades; “dónde” están los puntos clave de control de cada procedimiento. Para así facilitar su supervisión, control, evaluación y mejora.

Cuadro de Mando Integral (CMI) es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Normas y políticas generales:

Para establecer un sistema de calidad es importante tener políticas y objetivos de calidad definidos y específicos.

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones ordenadas de formación.

- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Higiene y seguridad en el proceso.
- Trabajo en equipo.
- Mantenimiento continuo de máquinas y herramientas.
- Fuerte interés en la calidad, motivación y entrenamiento positivo sobre la calidad de toda la panadería.
- El personal debe utilizar la indumentaria correspondiente para la elaboración del producto.
- Brindar un servicio rápido y eficiente.
- Proporcionar al cliente un producto sano de excelente sabor y nutritivo.

3.2.17. Plan de acción

Tabla 18: Plan de acción

Plan de acción	Tema	Actividades	Recurso	Costo	Tiempo	Responsables	Resultados
Administración de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de proveedores ➤ Proceso de producción ➤ Proceso de venta ➤ Proceso de distribución 	Sistema de producción eficiente (Kaizen)	Humanos Materiales Económicos	\$ 800,00	Mayo 2017	Jefe Departamento de producción	Control adecuado de las operaciones, incremento de la calidad del producto y la productividad
Recursos utilizados en el proceso productivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Talento humano ➤ Materia prima ➤ Maquinaria y equipo ➤ Infraestructura 	Utilizar adecuadamente los recursos con que dispone la empresa	Humanos Materiales Económicos	\$ 700,00	Junio 2017	Jefe Departamento de producción	Optimizar recursos
Gestión de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Herramienta de gestión de calidad 	Justo a tiempo	Humanos	\$ 500,00	Julio 2017	Jefe Departamento de Ventas	Administración efectiva del tiempo
Conferencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación efectiva 	Motivar al personal	Humanos Materiales	\$ 750,00	Agosto 2017	Gerente	Mejorar el ambiente de trabajo para que

	➤ Valores como estrategia de la organización		Económicos				desempeñen sus actividades de forma responsable y comprometedora
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio al cliente ➤ Uso de maquinaria y utensilios de trabajo ➤ Seguridad industrial 	Proyección de videos	Humanos Tecnológico Materiales Económicos	\$ 900,00	Septiembre 2017	Jefe Departamento de ventas	Personal capacitado y pueda desarrollar sus habilidades de acuerdo a su área de trabajo
\$ 3650,00							

Fuente: Panadería y Pastelería Grani´s.

Elaborado por: Estefanía Atiencia.

CONCLUSIONES

- Se concluye que la aplicación de un modelo de gestión comercial ayudará a la Panadería y Pastelería Grani's, a trabajar organizadamente, pues es una herramienta para fortalecer el desarrollo y el crecimiento.
- El modelo de gestión comercial ayudará a la Panadería y Pastelería Grani's, a contrarrestar sus debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades que tiene la misma, para así buscar alternativas de solución a los problemas que se presentan.
- Implementar las estrategias para lograr incrementar la participación de mercado de la Panadería y Pastelería Grani's se concretan en el producto y servicio que ofrece como principales valores agregados y deben estar diferenciadas, con el desarrollo de una política de precios bajos y la utilización de los medios de comunicación.
- La Panadería y Pastelería Grani's, reforzará la comunicación en los medios dando a conocer las características de su productos, para incrementar el volumen de las ventas y lo que le permite diferenciarse de su competencia.
- Se puede concluir que la aplicación de publicidad traería grandes beneficios a la Panadería y Pastelería Grani's, no solo en el aspecto económico sino también corporativo ante la sociedad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Panadería y Pastelería Grani's, que implante de manera inmediata el modelo de gestión comercial propuesto, para que a futuro sepa cómo enfrentarse ante el entorno que la rodea, sean factores internos como externos del mercado.
- Se debe considerar la contratación por lo menos de un empleado que se encargue de la comercialización del producto lo que ayudaría al Panadería y Pastelería Grani's, a darse a conocer en el mercado y de este modo lograr incrementar las ventas.
- El modelo de gestión comercial ayudará a la Panadería y Pastelería Grani's, aumentar su participación en el mercado, a desarrollar nuevas líneas de productos y mediante ello a incrementar sus ventas y por ende su rentabilidad.
- La Panadería y Pastelería Grani's, tiene que efectuar investigaciones de mercado permanentes, a fin de determinar las necesidades y gustos cambiantes de los clientes.
- Debe ampliarse las campañas publicitarias para promocionar el producto y el servicio de la Panadería y Panadería Grani's, tomando en cuenta la propuesta realizada.

BIBLIOGRAFÍA

- Adell, R. (2007). *Aprender Marketing*. Barcelona-España: Paidós Ibérica
- Agustín, A. (2002). *La Distribución Comercial en el siglo XXI*. Barcelona España: Gestión 2000.
- Chiavenato, I (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F: McGraw-Hill.
- Christopher, K. (2008). *Administración de Operaciones con enfoque en el cliente*. México D.F: McGraw-Hill.
- Córdova, M. (2007). *Gerencia Financiera Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Diez, E. (2005). *Distribución Comercial*. 3a ed. México D.F: McGraw-Hill.
- Gitman, L. (2006). *Principios de Administración Financiera*. México D.F: Pearson Educación.
- Heinz, H y Koontz, H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. 14a ed. México D.F: McGraw-Hill.
- Serra, D (2007) *La Logística Empresarial en el nuevo milenio*. Barcelona-España: Gestión 2000
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2006). *Dirección de Marketing*. 12ª ed. México D.F: Pearson Educación.
- Lara Álvarez, J. (2004). *Administración Financiera*. Quito: Grafitex.
- López, B (2001). *La Esencia Del Marketing*. Barcelona-España: Paidós Ibérica

ANEXOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD A DISTANCIA
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL



ANEXO 1

ENCUESTA

Objetivo: Recopilar información acerca de las necesidades existentes para las cuales se requiere diseñar un modelo de gestión comercial para la panadería y pastelería Grani's.

1. ¿Con qué frecuencia al día compra usted en la Panificadora Grani's?

- a. Una vez al día (.....)
- b. Dos veces al día (.....)

2. ¿La atención que le brinda la Panificadora Grani's es?

- a. Excelente (.....)
- b. Buena (.....)
- c. Regular (.....)
- d. Mala (.....)

3. ¿Los productos que actualmente le ofrece la Panificadora Grani's satisfacen sus necesidades?

- a. Siempre (.....)
- b. Casi siempre (.....)
- c. A veces (.....)
- d. Casi nunca (.....)
- e. Nunca (.....)

4. ¿Por qué prefiere consumir los productos de la Panificadora Grani's?

- a. Precio (.....)
- b. Calidad (.....)
- c. Cantidad (.....)
- d. Variedad del producto (.....)
- e. Servicio (.....)

5. ¿Considera Ud. que el tiempo de despacho o entrega de los productos en la Panificadora Grani's es el adecuado para satisfacer sus necesidades?

- a. Si (.....)
- b. No (.....)

6. ¿Las garantías que les ofrece la Panificadora Grani´s en la venta del producto cumple sus expectativas?

- a. Siempre (.....)
- b. Casi siempre (.....)
- c. A veces (.....)
- d. Casi nunca (.....)
- e. Nunca (.....)

7. ¿Cómo considera la decoración y la infraestructura de la Panificadora Grani´s?

- a. Excelente (.....)
- b. Buena (.....)
- c. Regular (.....)
- d. Mala (.....)

8. De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría al servicio brindado en la Panificadora Grani´s?

- a. Rapidez en la atención (.....)
- b. Amabilidad (.....)
- c. Higiene (.....)
- d. Nada

9. De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría a los productos ofrecidos en la Panificadora Grani´s?

- a. Presentación (.....)
- b. Calidad (.....)
- c. Sabor (.....)
- d. Precio (.....)

10. ¿En el momento d adquirir pan, cuál es la panadería que Ud. prefiere?

- a. Grani´s (.....)
- b. La Vienesas (.....)
- c. Más Pan (.....)
- d. Otras (.....)

ANEXO 3

PANADERIA "GRANIS"			
PROPIETARIO: CARLOS GRANIZO			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
AL 31 DE DICIEMBRE del 2016			
VENTAS			746295.64
Ventas Gravadas 12%	48983.7		
Ventas Gravadas 0%	697311.94		
Devolución de Ventas			
VENTAS NETAS GRAVADAS		746295.64	
OTROS INGRESOS			
Intereses			
COSTO DE VENTAS			
Inventario Inicial		87577.56	
COMPRAS NETAS		655525.8	
Compras de mercaderia tarifa 12%	156122.72		
compras de mercaderia tarifa 0%	499403.08		
Descuentos en Compras			
Devolución en compras			
MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA		743103.36	
Inventario Final		74000	669103.36
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			77192.28
GASTOS DE OPERACIÓN			51870.68
Sueldos, Aportes, Beneficios	30500.28		
Gastos Combustibles, mantenimiento	20470.4		
Publicidad	500		
Gastos Bancarios y Financieros	400		
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL			25321.6
UTILIDAD DEL EJERCICIO			25321.6
SR. CARLOS GRANIZO PROPIETARIO		LCDA. MONICA TELLO CONTADORA	

ANEXO 4



ANEXO 5

Tipos de pan





Pastelería





Camión



Empresa

