



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Título

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA
GRANIS Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL
MERCADO LOCAL EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERÍODO - 2015.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

Autor

Danilo Xavier Granizo Valdiviezo

Tutora

Ing. Rosalina Balanzátegui.

AÑO

Riobamba – Ecuador 2017

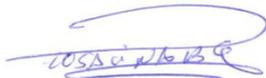
INFORME DEL TUTOR

Riobamba, 22 de mayo del 2017

En mi calidad de tutora, y luego de haber revisado el desarrollo de la Tesis elaborada por Danilo Xavier Granizo Valdiviezo, tengo a bien informar que el trabajo indicado cuyo título es: **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI’S Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL MERCADO LOCAL EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO - 2015.”**, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado por la Comisión.

Riobamba, 22 de mayo del 2017

Atentamente,



Ing. Rosalina Balanzátegui.

TUTORA



Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título “**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI’S Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL MERCADO LOCAL EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO - 2015.**”, presentado por Danilo Xavier Granizo Valdiviezo y dirigida por la Ing. Rosalina Balanzátegui.

Una vez presentada la defensa oral y revisado el informe final con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas remite la presente para uso y custodio en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.

Para constancia de lo expuesto firman.



Ing. Rosalina Ivonne Balanzátegui García.
Tutor

10
Calificación



Ing. Sandra Iveth Huilcapi Peñafiel.
Miembro del Tribunal

9.
Calificación



Ing. René Abdón Basantes Ávalos.
Miembro del Tribunal

8.9
Calificación

Nota Final 9.3 (Sobre 10)

DERECHOS DE AUTOR

Yo, **Danilo Xavier Granizo Valdiviezo**,
soy responsable de las ideas, doctrinas,
resultados y propuestas expuestas en el
presente trabajo de investigación, y ,
los derechos de autoría pertenecen a la
Universidad Nacional de Chimborazo.



Danilo Xavier Granizo Valdiviezo

C.I. 0603803628

DEDICATORIA

A Dios

Por ser el pilar fundamental en mi hogar y contar con sus bendiciones diarias.

A mis padres

Por su amor, ejemplo y paciencia para poder estudiar, por el apoyo recibido de parte de ellos, y haberme inculcado valores y respeto a los demás.

A mi Esposa e hija

Por su amor y haberme apoyado en los momentos más difíciles de mi vida, su comprensión y dedicación diaria.

A mi hija preciosa por ser lo mejor que tengo en mi vida y mi inspiración para continuar haciendo las cosas de mejor manera.

Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi dios padre por darme la vida y por haber sido mi guía en cada momento de mi vida y permitirme culminar mis estudios.

Un agradecimiento fraterno a la Universidad Nacional de Chimborazo por darme la oportunidad de formarme profesionalmente a mis queridos docentes que supieron impartir sus conocimientos y valores para la formación de profesionales de calidad.

A mi tutora por el tiempo y apoyo recibido durante el desarrollo de mi trabajo graduación

Al Sr. Carlos Alberto Granizo Salazar Gerente de la Panadería y Pastelería GRANI'S, por el apoyo incondicional recibido para el desarrollo de esta investigación.

Un agradecimiento desde el fondo de mi corazón a mis padres y esposa por su amor y paciencia durante mi formación profesional.

Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

INDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| PORTADA | I |
| INFORME DEL TUTOR | II |
| CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL | III |
| DERECHOS DE AUTOR | IV |
| DEDICATORIA | V |
| AGRADECIMIENTO | VI |
| ÍNDICE GENERAL | VII |
| ÍNDICE DE IMÁGENES | XI |
| ÍNDICE DE CUADROS | XII |
| ÍNDICE DE TABLAS | XIII |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | XIV |
| RESUMEN | XV |
| ABSTRACT | XVI |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I | 2 |
| 1. MARCO REFERENCIAL | 2 |
| 1.1. Planteamiento del Problema | 2 |
| 1.2. Formulación del Problema | 3 |
| 1.3. Objetivos | 3 |
| 1.3.1 General | 3 |
| 1.3.2 Específicos | 3 |
| 1.4. Justificación e Importancia del Problema | 4 |
| CAPÍTULO II | 5 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 5 |
| 2.1. Antecedentes | 5 |

| | | |
|-------------|---|----|
| 2.2. | Fundamentación Teórica | 6 |
| | UNIDAD I | 8 |
| | PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI´S | |
| 2.1.1. | Perspectiva General de la Panadería y Pastelería GRANI´S | 8 |
| 2.1.1.1. | Reseña Histórica | 8 |
| 2.1.1.2. | Misión | 10 |
| 2.1.1.3. | Visión | 10 |
| 2.1.1.4. | Valores Empresariales | 11 |
| 2.1.1.5. | Organigrama Estructural | 12 |
| 2.1.1.6. | Cartera de Productos de la Panadería y Pastelería GRANI´S | 13 |
| 2.1.1.7. | FODA | 15 |
| | UNIDAD II | 16 |
| | GESTIÓN ADMINISTRATIVA | |
| 2.1.2. | Perspectiva General de la Gestión Administrativa | 16 |
| 2.1.2.1 | Gestión Administrativa en los Procesos Administrativo | 18 |
| 2.1.2.2. | Procesos Administrativos de la Panadería y Pastelería GRANI´S | 20 |
| 2.1.2.3. a. | Planeación | 22 |
| 2.1.2.3. b. | Organización | 24 |
| 2.1.2.4. | Integración | 26 |
| 2.1.2.5. | Dirección | 26 |
| 2.1.2.6. | Control. | 27 |
| | UNIDAD III | 29 |
| | CRECIMIENTO EMPRESARIAL | |
| 2.1.3. | Perspectiva General de Crecimiento Empresarial | 29 |
| 2.1.3.1 | Ventajas Competitivas en el Crecimiento Empresarial | 31 |
| 2.1.3.2. | Ventajas Comparativas y de Desarrollo en el Crecimiento Empresarial | 39 |
| 2.1.3.3. | Estrategias de Crecimiento Empresarial en el Mercado local | 41 |
| 2.1.3.4. | Fuerza Competitiva y Posicionamiento de Mercado Local | 42 |

| | |
|---|----|
| UNIDAD IV | 46 |
| UNIDAD HIPOTÉTICA | |
| 2.4.1. Hipótesis | 46 |
| 2.4.2. Variables | 46 |
| 2.4.2.1. Variables Independiente | 46 |
| 2.4.2.2. Variable Dependiente | 46 |
| 2.4.2.3. Operacionalización | 47 |
| CAPITULO III | 49 |
| 3. Marco Metodológico | 49 |
| 3.1. Método | 49 |
| 3.2. Tipo de la Investigación | 50 |
| 3.3. Diseño de la Investigación | 50 |
| 3.4. Población y Muestra | 50 |
| 3.4.1. Población | 50 |
| 3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 51 |
| 3.5.1. Técnicas | 51 |
| 3.5.2. Instrumentos | 52 |
| 3.6. Técnicas de Procesamiento para el Análisis | 52 |
| 3.7. Procesamiento y Discusión de Resultados | 53 |
| 3.7.1. Resultados de las Encuestas Aplicadas a los trabajadores de la Panadería y Pastelería Grani´S | 53 |
| 3.7.3. Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes fijos y potenciales de la panadería y pastelería GRANI´S | 60 |
| 3.7.4. Ficha de Observación | 67 |
| 3.8. Comprobación de la Hipótesis | 68 |
| 3.8.1. Análisis Explicativo | 69 |
| CAPÍTULO VI | 73 |

| | | |
|--------|---|-----------|
| 4. | Conclusiones y Recomendaciones | 73 |
| 4.1. | Conclusiones | 73 |
| 4.2. | Recomendaciones | 74 |
| | CAPÍTULO VI | 75 |
| 5. | Propuesta | 75 |
| 5.1. | Tema Introducción de la Propuesta | 75 |
| 5.2 | Introducción de la Propuesta | 75 |
| 5.3. | Justificación de la Propuesta | 75 |
| 5.4. | Objetivo de la Propuesta | 76 |
| 5.4.1. | Objetivos Específicos de la Propuesta | 76 |
| 5.5. | Importancia de la Propuesta | 76 |
| 5.6. | Alcance de la Propuesta | 77 |
| 5.7 | Desarrollo de la Propuesta | 77 |
| 5.7.1. | Guía para el mejoramiento administrativo para la Panadería y Pastelería GRANI'S | 77 |
| 5.7.2. | Mejora de los Procesos Administrativos de la Panadería y Pastelería GRANI'S | 78 |
| 5.7.3. | Planeación | 78 |
| 5.7.4. | Estrategias para la Panadería y Pastelería GRANI'S | 80 |
| 5.7.5. | Organización | 80 |
| 5.7.6. | Dirección | 84 |
| 5.7.7. | Manual de Funciones para la Panadería y Pastelería GRANI'S | 87 |
| 5.7.8. | Reglamento Interno para la Panadería y Pastelería GRANI'S | 91 |
| 5.7.9. | Control | 93 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 95 |
| | ANEXOS | 96 |
| | Anexo N° 1 Encuestas Aplicada a los trabajadores de la Panadería y Pastelería GRANI'S | 97 |

| | |
|---|-----|
| Anexo N° 2 Encuestas Aplicada a los clientes de la Panadería y Pastelería GRANI´S | 98 |
| Anexo N° 3 Entrevista Dirigida al Gerente de la Panadería y Pastelería GRANI´S | 99 |
| Anexo N° 4 Fichas de Observación | 101 |
| Anexo N° 5 Foto de la Entrevista Dirigida al Gerente de la Panadería y Pastelería GRANI´S | 102 |
| Anexo N° 6 Fotografías | 103 |

INDICE DE IMAGENES

| | |
|--|-----|
| Imagen N° 1 Panadería y Pastelería GRANI´S | 8 |
| Imagen N° 2 Ubicación de Panadería y Pastelería GRANI´S | 9 |
| Imagen N° 3 Cartera de Productos de Panadería y Pastelería GRANI´S | 14 |
| Imagen N° 4 Etapas del Proceso Administrativo | 21 |
| Imagen N° 5 Fases, Etapas y Elementos del Proceso administrativo | 21 |
| Imagen N° 6 Proceso de Organización | 25 |
| Imagen N° 7 Zonas de Distribución por sectores | 32 |
| Imagen N° 8 Ventas Mensuales de la Panadería y Pastelería GRANI´S | 34 |
| Imagen N° 9 El sistema de Valor | 36 |
| Imagen N° 10 Cadena Genérica de Valor | 37 |
| Imagen N° 11 Diagrama de flujos del proceso de Producción | 84 |
| Imagen N° 12 Organización por maquinaria y Equipos | 85 |
| Imagen N° 13 Organización por Turnos | 86 |
| Imagen N°14 Entrevista realizada al Gerente de la Panadería y Pastelería GRANI´S . | 102 |
| Imagen N° 15 Encuesta realizada a los trabajadores de la Panadería y Pastelería GRANI´S. | 103 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro N° 1 Estructura Organizacional de la Panadería y Pastelería GRANI'S. | 12 |
| Cuadro N° 2 Cartera de Productos de la Panadería y Pastelería GRANI'S | 13 |
| Cuadro N° 3 Foda de la Panadería y Pastelería GRANI'S | 15 |
| Cuadro N° 4 Las Principales Funciones del Proceso de Gestión | 16 |
| Cuadro N° 5 Los 16 deberes de los gerentes según, Fayol. | 20 |
| Cuadro N° 6 Principales Etapas o Decisiones en el Proceso de Organización | 26 |
| Cuadro N° 7 Proceso de Dirección | 27 |
| Cuadro N° 8 Medios de Control en Panadería y Pastelería GRANI'S | 28 |
| Cuadro N° 9 Proceso de Producción, tiempos y unidades | 30 |
| Cuadro N° 10 Producción por Unidades | 31 |
| Cuadro N° 11 Ventas Generales por Sectores en la Panadería y Pastelería GRANI'S | 32 |
| Cuadro N° 12 Ventas Generales Anuales en la Panadería y Pastelería GRANI'S | 33 |
| Cuadro N° 13 Balance General de la Panadería y Pastelería GRANI'S | 35 |
| Cuadro N° 14 Los tres Componentes Básicos de una Estrategia Empresarial | 41 |
| Cuadro N° 15 Las Cinco Fuerzas Competitivas que determinan la Competencia en el Sector | 43 |
| Cuadro N° 16 Población | 50 |
| Cuadro N° 17 Ubicación de los Locales de Panadería y Pastelería GRANI'S | 80 |
| Cuadro N° 18 Organigrama Funcional de la Panadería y Pastelería GRANI'S | 81 |
| Cuadro N° 19 Simbología para esquemas del flujograma | 82 |
| Cuadro N° 20 Procesos de Comunicación | 85 |
| Cuadro N° 22 Requisitos para Ocupar Vacantes | 86 |
| Cuadro N° 23 Manual de Funciones | 87 |
| Cuadro N° 24 Medios de Control en la Panadería y Pastelería GRANI'S | 94 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla N° 1 Administración | 53 |
| Tabla N° 2 Objetivos de la Panadería y Pastelería | 54 |
| Tabla N° 3 Actividades que ayudan al cumplimiento de objetivos | 55 |
| Tabla N° 4 Clima laboral | 56 |
| Tabla N° 5 Efectividad en el Desempeño laboral | 57 |
| Tabla N° 6 Tipo de motivación personal | 58 |
| Tabla N° 7 Ambiente de trabajo confortable | 59 |
| Tabla N° 8 Conoce usted la Panadería y Pastelería GRANI'S | 60 |
| Tabla N° 9 Establecimiento que adquiere los productos | 61 |
| Tabla N° 10 Tipo de productos | 62 |
| Tabla N° 11 Calificación del Servicio | 63 |
| Tabla N° 12 Preferencia frente a la competencia. | 64 |
| Tabla N° 13 Hábitos de Compra | 65 |
| Tabla N° 14 Crecimiento y posicionamiento empresarial | 66 |
| Tabla N° 15 Ficha de Observación | 67 |
| Tabla N° 16 Comprobación de la Hipótesis (Matriz de Influencia) | 68 |
| Tabla N° 17 Frecuencia Observada | 70 |
| Tabla N° 18 Frecuencia Esperada | 70 |
| Tabla N° 19 Calculo del Grado de Libertad | 71 |
| Tabla N° 20 Cuadro Calculado | 71 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico N° 1 Administración | 53 |
| Gráfico N° 2 Objetivos de la Panadería y Pastelería | 54 |
| Gráfico N° 3 Actividades ayudan al cumplimiento de objetivos | 55 |
| Gráfico N° 4 Clima laboral | 56 |
| Gráfico N° 5 Efectividad en el Desempeño laboral | 57 |
| Gráfico N° 6 Tipo de motivación personal | 58 |
| Gráfico N° 7 Ambiente de trabajo confortable | 59 |
| Gráfico N° 8 Conoce usted la Panadería y Pastelería GRANI'S | 60 |
| Gráfico N° 9 Establecimiento que adquiere los productos | 61 |
| Gráfico N° 10 Tipo de productos | 62 |
| Gráfico N° 11 Calificación del Servicio | 63 |
| Gráfico N° 12 Preferencia frente a la competencia. | 64 |
| Gráfico N° 13 Hábitos de compra | 65 |
| Gráfico N° 14 Crecimiento y posicionamiento empresarial | 66 |
| Gráfico N° 15 Comprobación de la Hipótesis (Gráfico de incidencia) | 69 |
| Gráfico N° 16 Gráfico de Verificación | 72 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación trata de la Gestión Administrativa de la Panadería y Pastelería GRANI'S y su incidencia en el Crecimiento Empresarial en el Mercado Local en la Ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, **PERÍODO – 2015** con relación a la gestión empresarial.

La Gestión Administrativa se refiere al conjunto de acciones que el directivo adquiere para desarrollar sus actividades por medio de los procesos administrativos como planear, organizar, dirigir y controlar esto conlleva a que todo tiene que estar bien coordinado, entre el gerente y trabajadores y se cumpla con los objetivos empresariales.

Capítulo I, marco referencial en él está estipulado el planteamiento y fundamentación del problema, los objetivos a ser alcanzados, justificación e importancia.

Capítulo II, marco teórico en el cual se base de la investigación por contener todo el contenido científico. Se encuentra dividido en tres unidades: **UNIDAD I** Perspectiva General de la Panadería y Pastelería GRANI'S, datos generales de la empresa **UNIDAD II** La Gestión Administrativa, sus Procesos administrativos como planificación, organización, dirección y control **UNIDAD III** el Crecimiento Empresarial, como ventajas comparativas y competitivas, estrategias, fuerza competitiva y crecimiento de mercado.

Capítulo III, Los métodos que se utilizaron para la investigación como población, muestra realizada a los trabajadores, clientes fijos y potenciales, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de información, técnicas para el procesamiento de la información, análisis e interpretación de resultados y comprobación de la Hipótesis.

Capítulo IV, Conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V, Lineamiento alternativo que está conformada por la propuesta el mejoramiento de la gestión administrativa. Bibliografía y Anexos.

ABSTRACT

The present research is concerned with the administrative management of GRANI'S Bakery and Pastry and its impact on business growth in the local market in the city of Riobamba, Chimborazo Province (Ecuador), for 2015. Administrative management refers to the set of actions that a manager acquires and performs including administrative processes such as planning, organizing, directing, controlling, and coordinating events in order to achieve defined business objectives.

Chapter I is concerned with the referential framework, the definition of the problem, objectives, outcomes, and values.

Chapter II present the theoretical framework of the research and it is divided in three units. UNIT I provides the general perspective overview data of GRANI'S Bakery and Pastry. UNIT II provides an overview of administrative management including the processes of planning, organizing, directing, and controlling the business. UNIT III presents the growth of the business, comparisons with other competitive businesses, strategies, competitive strength analysis, and market growth.

Chapter III is concerned with the methods used for population research, examples of company workers, fixed and potential clients, the operation of variables, information collection techniques and instruments, information processing techniques, analysis and interpretation of results, and testing of the hypothesis.

Chapter IV presents the research conclusions and recommendations.

Chapter V presents alternative guidelines relative to administration proposals.

A bibliography and annexes are also presented.



Reviewed by: Ribadeneira, Andrea Sofia

Language Center Teacher



INTRODUCCIÓN

La Gestión Administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes puesto que le permite tener un mayor control en todos sus procesos administrativos y poder tener una mejor organización y coordinación de todas sus áreas.

Siendo indispensable que los trabajadores conozcan de los procesos administrativos, para que en coordinación con el gerente sepan bien los objetivos que desea cumplir la empresa.

Los procesos administrativos permitirán cumplir con las labores y funciones encomendadas a cada trabajador y desempeñarse de manera adecuada y así contribuir al buen funcionamiento de la empresa.

La correcta aplicación de los procesos administrativos permitirá a la empresa tener un mayor control de su personal y de sus recursos además de una ventaja competitiva sobre las demás y obtener un crecimiento empresarial a nivel local.

En la Panadería y Pastelería es de suma importancia conocer la gestión administrativa que se está manejando y hacer un análisis de todos sus procesos administrativos y saber si la empresa está cumpliendo con sus objetivos empresariales.

La presente investigación busca identificar el manejo de la Gestión administrativa dentro de la Panadería y Pastelería GRANI'S, analizar sus procesos administrativos para el crecimiento empresarial y dejar como propuesta alternativa lineamientos que le permitan cumplir sus objetivos empresariales.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Panadería y Pastelería GRANI'S, ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, entre las calles Leopoldo Freire y Paris, Sector la Dolorosa, se dedica desde el año 1992 a la elaboración de panes, panecillos y galletería ofertada en el mercado local directamente y distribuida en toda la ciudad. En la actualidad la empresa GRANI'S cuenta con un local principal en las calles Leopoldo Freire y París y tres sucursales ubicadas estratégicamente: al Sur en la Avenida Circunvalación entrada a Pisín; al Centro de la ciudad en la Avenida Unidad Nacional y Brasil, al Norte en la Ciudadela Riobamba Norte.

La Gestión administrativa de la Panadería y Pastelería GRANI'S se desarrolla de forma empírica en el manejo de sus procesos administrativos y operativos; el planteamiento no adecuado de sus procesos de acuerdo a la necesidad y mejoras que ha logrado la empresa impide alcanzar un crecimiento empresarial a nivel local a pesar de poseer posicionamiento en el mercado.

La principal problemática en la Panadería y Pastelería GRANI'S está enfocada en la falta de comunicación entre el gerente y las diferentes áreas de la empresa al momento de establecer distribución de tareas; esto afectando directamente: al servicio y crecimiento del negocio, además de su control administrativo, operacional y manejo de procedimientos en el área operativa, conllevando así a un bajo crecimiento en sus distintas sucursales y disminución en sus ingresos, impidiendo cumplir los objetivos empresariales.

De mantenerse el problema en la Panadería y Pastelería GRANI'S el riesgo principal estaría enfocado en un manejo deficiente de sus procesos administrativos y operativos, menores ingresos y pérdida de oportunidades en el crecimiento e imagen empresarial.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide la Gestión Administrativa de la Panadería y Pastelería GRANI´S en el Crecimiento Empresarial en el Mercado Local en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período – 2015?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GENERAL

Determinar cuál es la incidencia de la Gestión Administrativa de la Panadería y Pastelería GRANI´S en el Crecimiento Empresarial en el Mercado Local en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período - 2015.

1.3.2 ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos de la Gestión Administrativa de la Panadería y Pastelería GRANI´S en el Período 2015.
- Establecer el crecimiento empresarial en el mercado local de la Panadería y Pastelería GRANI´S por medio de la aplicación de indicadores de medición.
- Determinar lineamientos alternativos que permitan fortalecer la Gestión Administrativa como mejoramiento estratégico y crecimiento empresarial.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

La Gestión Administrativa en una organización busca tener eficiencia para poder así aprovechar todos los recursos disponibles dentro de la misma y cumplir con las tareas metas y objetivos planteados, permitiendo un buen funcionamiento de la empresa, acrecentando así sus ingresos, para poder ser reconocida en el mercado.

El Crecimiento Empresarial es un proceso de mejora que tiene una empresa y la impulsa alcanzar el éxito; puede lograrse aumentando los ingresos percibidos por la organización gracias a incrementar el volumen de ventas de sus productos o un incremento de los ingresos percibidos por sus servicios, mediante el incremento de la rentabilidad de las operaciones.

Mediante el presente proyecto investigativo se pretende determinar cómo incide la Gestión Administrativa de la Panadería y Pastelería GRANI'S con relación al Crecimiento Empresarial en el Mercado Local en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período – 2015; su objetivo fundamental se enfoca en brindar soluciones en base a su problemática, apoyándose en el análisis de la gestión administrativa y procesos de planeación, organización, dirección y control en la Panadería y Pastelería GRANI'S; considerando que la gestión administrativa aporta al desarrollo empresarial y operacional, a su rentabilidad, eficiencia de los procesos y la optimización de los recursos en la organización para su crecimiento; generando valor como empresa, en el producto y servicio; lo que permitirá consolidarse como líder en el mercado en la elaboración y comercialización de panes, panecillos y galletería a nivel local, cumplir con los objetivos de la organización y acrecentar su posicionamiento local.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Se ha podido identificar trabajos similares como, por ejemplo: EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PANIFICADORAS DEL BARRIO CENTRAL DE LA CIUDAD DE ALAUSI, Enero a Diciembre 2014 , realizado en la Universidad Nacional de Chimborazo, Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas , Carrera de Ingeniería Comercial por Alfredo Honorio Carrión Maldonado, cuyo objetivo es Determinar cuál es la incidencia de la Gestión administrativa en la toma de decisiones del Barrio Central de la ciudad de Alausi, provincia de Chimborazo, en el periodo enero a diciembre 2014, donde se obtuvieron como resultados con este proyecto que al realizar el análisis de la Gestión administrativa de las panificadoras de Alausi se determinó que ninguna de ellas cuenta con una planificación estratégica.

Además, también se ha podido identificar otro trabajo similar como, por ejemplo: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA BAGU TRADE AND BUSINEES DE LA CIUDAD DE QUITO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES PERÍODO MARZO 2013 MARZO 2014. Realizado en la Universidad Nacional de Chimborazo, Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, Carrera de Ingeniería Comercial por Angélica Lucia Andrade Abad Cuyo objetivo de esta investigación fue analizar la Gestión Administrativa de la Empresa Bagu Tradeand Business, donde se obtuvieron como resultados de este proyecto lo siguiente: mejorar la productividad que hoy la globalización exige, debido sus cambios constantes, es necesario el diseño e implementación de la planificación estratégica que permita identificar la empresa con una cultura organizacional.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Gestión Administrativa son actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, **es decir la manera en la cual se tratan de** alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales del proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control (Anzola, 2009, pág. 23).

Crecimiento Empresarial es el proceso de adopción a los cambios exigidos por el entorno o **promovidos por el espíritu emprendedor del directivo según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su** capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas, el crecimiento empresarial depende de diversos factores que pueden ser internos o externos. Entre los factores internos están la edad y el tamaño, la motivación, la estructura de propiedad, y la gestión del conocimiento, y entre los factores externos se puede mencionar algunos relativos al entorno sectorial (competidores, clientes y proveedores; uno de los aspectos determinantes para lograr el crecimiento empresarial es el volumen de ventas; este factor es variable y depende en gran medida de la percepción, las preferencias, los gustos y los hábitos de compra de los clientes; recordar y relacionar la imagen de la empresa comprometida con la Responsabilidad Social (Aguilera & Puerto , 2012, pág. 16).

Con relación a lo anterior se considera que la Gestión Administrativa es un elemento fundamental que toda empresa debe poseer porque permite desarrollar distintas actividades que las empresas realizan día a día con eficiencia. La Gestión Administrativa es un proceso de actividades consistentes que permite tener una mayor viabilidad en cuanto

a planificación, organización, dirección y control de acciones permanentes que existen en cada empresa, con el propósito de alcanzar nuestras metas y objetivos empresariales para el crecimiento y desarrollo empresarial, alcanzando una ventaja competitiva en el mercado y su crecimiento empresarial, permitiéndole tener mayores ingresos utilizando todos los recursos necesarios para su desarrollo.

UNIDAD I

PANADERÍA Y PASTERERÍA GRANI'S

2.1.1 PERSPECTIVA GENERAL DE PANADERÍA Y PASTERERÍA GRANI'S

Constituida con RUC 060274544001, es una empresa artesanal reconocida por la Junta Nacional del Artesano, GRANI'S fue creada con capital propio de los fundadores Carlos Granizo y su esposa Roció Peña en agosto de 1992 en la ciudad de Riobamba, en la Av. Leopoldo Freire y Paris, dedicándose a la elaboración de productos de panadería y pastelería mediante la transformación de la materia prima, logrando a través de los años aceptación en el mercado riobambeño.

Imagen N° 1 Panadería y Pastelería GRANI'S



Fuente: Panadería y Pastelería GRANI'S

2.1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

La Panadería y Pastelería GRANI'S de la ciudad de Riobamba, nace por iniciativa del Sr. Carlos Granizo, un visionario riobambeño, actualmente propietario de dicha microempresa, que es además una empresa familiar que inició sus operaciones en agosto

de 1992, está ubicada en la Av. Leopoldo Freire y París, un lugar tradicional de la ciudad de Riobamba.

Esta microempresa se estableció con el propósito de realizar actividades de producción, venta y distribución de distintos productos relacionados con la panadería y la pastelería. El dueño de esta Panadería adquirió el equipo y herramientas necesarias para establecer una panificadora, con una inversión de \$ 10750

En el año 2000 la panificadora inicia una etapa de crecimiento, tomando en consideración el incremento de la competencia en este sector y los retos de una sociedad cada día más exigente, ya que el compromiso con la comunidad no ha ido únicamente producir un producto sino cumplir con las expectativas de los consumidores.

Ubicación

La Panadería y Pastelería GRANI'S se encuentra ubicado en:

- **PROVINCIA:** Chimborazo
- **CANTON:** Riobamba
- **PARROQUIA:** Maldonado
- **DIRECCION:** Av. Leopoldo Freire y Paris (Esquina)

Imagen N° 2 Ubicación de Panadería y Pastelería GRANI'S



Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/place/Riobamba>.

CARACTERÍSTICAS

La Panadería y Pastelería GRANI´S se caracteriza por la elaboración de una alta variedad en sus productos como panes, panecillos y galletería a precios cómodos en el mercado local directamente distribuidos por sus 6 unidades en varias tiendas de la ciudad Riobambeña, además de brindar una atención al cliente óptimo y ofertar productos de calidad.

Sus distintas sucursales ubicadas estratégicamente en la ciudad de Riobamba permiten al cliente adquirir con mayor facilidad los productos, además de facilitarles su compra.

La producción y comercialización de la Panadería y Pastelería se lo realiza a nivel local en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

La Empresa se ajusta responsablemente a las leyes que impone el Estado, cumpliendo con el código del trabajo, Pago de Impuestos al Servicio de rentas Internas, Aportes al IESS, y otros preceptos que se ajusten a las leyes.

La microempresa aporta al desarrollo económico de la ciudad brindando fuentes de trabajo, además de poner a disposición una alta línea de productos en panadería, pastelería y galletería que satisfacen las necesidades básicas que es el desayuno diario de las familias Riobambeñas.

2.1.1.2. MISIÓN

Nuestro compromiso es poner lo mejor de nosotros para ofrecer nuestros clientes productos de panadería y pastelería que amas de satisfacer su necesidad de alimentación, satisfaga los caprichos de los paladares más exigentes con la mejor atención, en el momento que el cliente lo requiera y aun precio accesible.

2.1.1.3. VISIÓN

Ser la empresa líder en la ciudad de Riobamba en la elaboración de productos de panadería y pastelería destinada a la satisfacción de los clientes más exigentes, conscientes de que el cliente es la razón de ser de nuestra empresa.

2.1.1.4. VALORES EMPRESARIALES

Responsabilidad: cumplir cada uno de los compromisos adquiridos con nuestros clientes.

Honradez: para entregar la cantidad exacta de productos y con el precio justo.

Puntualidad: entregar el pedido de nuestros clientes en el tiempo exacto.

Respeto: en la interacción entre el cliente y la empresa dando la razón al cliente.

Cordialidad: brindar un servicio amable que supere las expectativas del cliente.

Paciencia: atender con gusto los pedidos de nuestros clientes.

POLÍTICAS GENERALES DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI'S

Elaborar Productos de Panificación, Pastelería y Galletería con una alta tecnología y procesos adecuados que se ajusten a las exigencias de nuestra distinguida clientela.

Alcanzar la satisfacción del cliente ofreciendo una gran variedad de productos innovadores con control y mejoramiento constante de la calidad en el producto y atención al cliente.

- Incentivar al personal a trabajar en equipo y fomentar un clima laboral agradable para que se desempeñe eficazmente en sus funciones encomendadas
- Para la política de precios la empresa se ajusta a las normas legales que exige el estado
- Los sueldos están ajustados y regulados en el Código de trabajo en cuanto al régimen artesanal que señala.

2.1.1.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EXISTENTE

Cuadro N° 1 Estructura Organizacional de la Panadería y Pastelería GRANI'S.



Fuente: Información de la Panadería Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

2.1.1.6. CARTERA DE PRODUCTOS DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI'S

Dentro de la Cartera de Productos existen un sinnúmero de variedades en Panes, Panecillos y Galletería por lo que detallamos a continuación cada uno:

Cuadro N° 2 Cartera de Productos

| Producto | Precio | Producto | Precio |
|---------------------|--------|--------------------|---------------|
| Empanadas Simple | 0,12 | GALLETERÍA | 0,50 |
| Empanadas de Queso | 0,15 | Melvas | 0,50 |
| Empanada Especial | 0,18 | Mancabais | 1,00 |
| Empanada de Cebolla | 0,16 | Biscochos de Sal | 1,00 |
| Redondos | 0,12 | Biscochos de Dulce | 0,25 |
| Redondo de Miga | 0,12 | Suspiros | 0,15 |
| Redondo de Rosa | 0,12 | Galletas | 0,30 |
| Deditos | 0,12 | Lenguas de Gato | 0,30 |
| Gusanos (Tornillos) | 0,12 | PASTELERIA | Precio |
| Pan de Agua | 0,15 | Tortas | 7,00 |
| Baguette | 0,65 | Selva Negra | 12,00 |
| Cachos | 0,15 | Pon Kakes | 0,50 |
| Enrollados | 0,12 | Brazo Gitano | 0,60 |
| Pan Centeno | 0,12 | Pastas | 0,80 |
| Pan Integral | 0,65 | Tres Leches | 1,00 |
| Pan Suizo | 0,14 | Tortas en Ositos | 8,00 |
| Pan Ladrillo | 0,12 | OJALDRE | Precio |
| Pan de miga | 0,12 | Caracoles | 0,30 |
| Pan de Maíz | 0,16 | Empanadas de Pollo | 0,70 |
| Pan de dulce | 0,12 | Bastones | 0,40 |
| Pan de Chocolate | 0,25 | Orejas | 0,40 |
| Cholas | 0,25 | Aplanchados | 0,25 |
| Pan de Fruta | 0,25 | Pañuelos | 0,70 |
| Pan de leche | 0,25 | | |

Fuente: Información de la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Imagen N° 3 Cartera de Productos de Panadería y Pastelería GRANI'S

| | | | | | | |
|---|--|--|--|---|--|---|
| Empanada de queso  | Briollo de queso  | Pan de dulce  | Palillos  | Galletas rosas  | Donas  | Suspiros en funda  |
| Empanada especial  | Empanada doblada  | Pan de chocolate  | Biscochos de cayambe  | Melvas  | Boemios  | Suspiros  |
| Pan redondo  | Rosas  | Empanadillas  | Roscas Nevadas  | Moncaibas  | Suspiro Grande  | Melvas  |
| Redondo de queso  | Enrollado  | Cholas  | Biscocho de dulce  | Deditos  | Caracoles  | Pastas  |
| Gusanos  | Integral  | Mojicones  | Aplanchados  | Pai de Piña  | Bastoners  | Tortas  |

Fuente: Información de la Panadería y Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

2.1.1.7. FODA EXISTENTE

Dentro de la Matriz Foda proporcionada en la Panadería y Pastelería GRANI'S encontramos los factores internos y externos los cuales los detallamos a continuación:

Cuadro N° 3 Foda de la Panadería y Pastelería GRANI'S

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento continuo, demanda creciente • Tecnología de punta • Crecimiento y fidelidad de la clientela. • Precios más accesibles • Ubicación y calidad de sus productos • Local propio, carros repartidores. | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento de los procesos administrativos • Falta de conocimiento de la tecnología de punta • Falta de atención al cliente. • Mejorar los productos ofertados. • No poseen conocimientos en publicidad y promoción. • Alto costo de los servicios y mantenimiento los carros. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en el mercado • Ventaja Competitiva sobre sus competidores • Posicionamiento en el mercado • Aplicación de estrategias de promoción y publicidad para los productos • Incremento de ventas a través de promociones. | <ul style="list-style-type: none"> • Competidores nuevos • Materia prima Importada • Competencia • Promoción de ventas se la maneja de manera empírica • Precios de los insumos (altos). |

Fuente: Información de la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

UNIDAD II

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2.1.2. Perspectiva General de la Gestión Administrativa

La administración dentro de la empresa en conjunto con los procesos administrativos trata de mejorar el funcionamiento de la misma y obtener resultados satisfactorios y cumplir con los objetivos deseados.

Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control (Anzola, 2009, pág. 23).

La Gestión Administrativa dentro de una empresa es de suma importancia puesto que nos permite **coordinar tareas o labores en forma ordenada y poder tener un control adecuado de la empresa utilizando todos los procesos administrativos.**

“La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control” (Amaru, 2009, pág. 7).

Cuadro N° 4 Las Principales Funciones del Proceso de Gestión



Fuente: Fundamentos de administración. Teoría General y Proceso Administrativo (Amaru, 2009)
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Administración es la base fundamental para toda organización, puesto que nos permite coordinar y planificar todos los procesos administrativos, y poder cumplir los objetivos trazados”. (Amaru, 2009, pág. 12).

La administración nos permite optimizar recursos y tener un mayor conocimiento de todos los procesos administrativos como: planificar, organizar, dirigir y controlar.

La administración es importante en cualquier situación para la utilización de recursos para realizar objetivos de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social.

La administración en la actualidad en el umbral del siglo xxi, los cambios en todos los tipos de entornos (competitivo, tecnológico, económico, y social llevaron al surgimiento de nuevos conceptos y técnicas para administrar las organizaciones A esas innovaciones en la teoría y práctica se les llama nuevos paradigmas de administración. Los paradigmas son modelos o patrones que definen (Amaru, 2009, pág. 13).

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en los individuos, para que trabajen juntos o en grupos, y cumplan metas específicas de manera eficiente.

Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar integrar personal, dirigir y controlar
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización
3. También se aplica a todos los gerentes de todos los niveles organizacionales
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2008, pág. 4).

Definiciones de eficiencia y eficacia

“La productividad supone eficiencia y eficacia en el desempeño de la productividad individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos” (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2008, pág. 14).

“La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país” (Porter, 2013, pág. 34).

Objetivos. La administración siempre está enfocada a lograr fines u objetivos a mediano y largo plazo para lograr resultados.

Eficiencia. Es el logro de los objetivos en tiempo y con la máxima calidad.

Calidad. Es la satisfacción de las expectativas del cliente.

Coordinación de Recursos. Es la optimización de los recursos necesarios que posee la empresa para lograr su operación a través de la administración.

Productividad. Implica obtener máximos resultados con el mínimo de recursos. La productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos.

2.1.2.1 Gestión Administrativa en los Procesos Administrativos

“Las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad. Por ello los administradores competentes son recursos sociales básicos” (Amaru, 2009, pág. 7).

La gestión administrativa se encuentra relacionado directamente con la motivación de los empleados dentro del proceso administrativo como lo es la planificación, la organización, la dirección, y el control.

Una adecuada gestión administrativa en conjunto con los procesos administrativos permitirá a la empresa ser eficiente y eficaz y poder optimizar recursos, además de fortalecer a la empresa para que deje de manejarse de manera empírica y sea más formalizada, es importante conocer de los procesos administrativos puesto que les permite a las empresas crecer de una manera ordenada y organizada.

Aunque el proceso administrativo sea importante en cualquier argumento de utilización de recursos, la razón principal para implementarlo en una organización es el impacto que posee en las personas y la sociedad en general.

Según Fayol la administración es una actividad común a todo lo que emprende el ser humano (familia, negocios, gobierno), y siempre exige algún grado de planeación, organización dirección coordinación y control, lo que exigiría una teoría general de la administración, Fayol creo y divulgo su propia teoría, lo que comienza por dividir a la empresa en seis actividades o funciones distintas:

- 1.- Técnica (Producción y manufactura)
- 2.-Comercial (compra, venta, intercambio)
- 3.-Financiera (obtención y utilización de capital)
- 4.-Seguridad (protección de la propiedad y de las personas)
- 5.-Contabilidad (registro de existencias, balances, costos, estadísticas)
- 6.-Administración (planeación, organización dirección coordinación y control).

Fayol sugirió que la función administrativa era la más importante de todas y definió cada uno de sus componentes de la siguiente manera:

Planeación (previsión): examinar el futuro y trazar un plan de acción a mediano y largo plazos

Organización: montar una estructura humana y material para emprender un negocio

Dirección: mantener activo al personal en toda la empresa

Coordinación: reunir, unificar, y armonizar toda la actividad y el esfuerzo

Control: cuidar que todo se realice de acuerdo con los planes y las ordenes.

Una vez organizada la empresa los colaboradores necesitan órdenes para saber qué hacer, sus acciones requieren coordinación y sus tareas control gerencial (Amaru, 2009, pág. 46).

Cuadro N° 5 Los 16 deberes de los gerentes según, Fayol.

Cuadro N° 5 Los 16 deberes de los gerentes según, Fayol.

| | |
|-------------|--|
| I | Asegurar la presentación cuidadosa de los planes y su rigurosa ejecución. |
| II | Cuidar que la organización humana y material sea coherente con el objetivo, los recursos y los requisitos de la empresa. |
| III | Establecer una autoridad constructiva, competente, energética y única. |
| IV | Armonizar actividades y coordinar esfuerzos. |
| V | Formular las decisiones en forma simple, clara y precisa. |
| VI | Organizar la selección eficiente del personal. |
| VII | Definir claramente las obligaciones. |
| VIII | Alentar la iniciativa y el sentido de la responsabilidad. |
| IX | Recompensar en forma justa y adecuada los servicios prestados. |
| X | Sancionar faltas y errores. |
| XI | Mantener la disciplina. |
| XII | Subordinar los intereses generales al interés general. |
| XIII | Mantener la unidad de mando. |
| XIV | Supervisar el orden material y humano. |
| XV | Tener todo bajo control. |
| XVI | Combatir el exceso de reglamentos, burocracia y papeleo. |

Fuente: Fayol citado en (Amaru, 2009)

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

2.1.2.2. Procesos Administrativos de la Panadería y Pastelería GRANI'S

Dentro de la información recabada en Panadería y Pastelería GRANI'S, pudimos denotar que se utiliza la administración de manera empírica y por ende los procesos administrativos necesitan ser fortalecidos, además de la falta de coordinación entre sus áreas, siendo el control y la dirección uno de los aspectos más importantes de la empresa, el conocimiento adecuado de los procesos administrativos permitirá a la empresa ser más ordenada y cumplir con tareas y labores encomendadas de una manera eficiente, eficaz y efectiva.

La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz necesita planearse, organizarse, dirigir y controlarse estos constituyen el denominado proceso administrativo, cuando se considera por separado, planeación, organización,

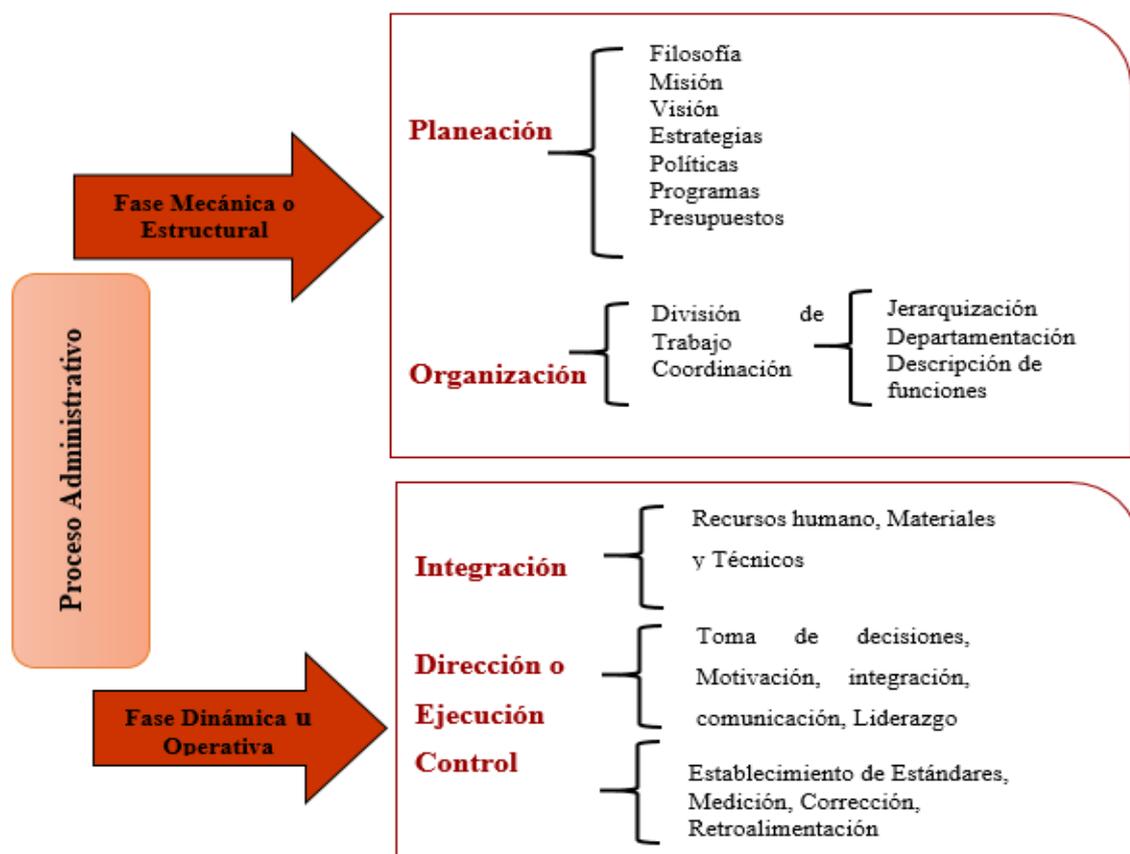
dirección y control constituyen las funciones administrativas, cuando se toman en conjunto en un enfoque global para alcanzar los objetivos conforman el proceso administrativo.

Imagen N°4 Etapas del Proceso Administrativo



Fuente: Etapas del Proceso Administrativo (Munch, 2014).
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Imagen N° 5 Fases, Etapas y Elementos del Proceso administrativo



Fuente: Etapas del Proceso Administrativo (Munch, 2014).
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

2.1.2.3. a. Planeación

“La planeación es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos” (Munch, 2014, pág. 24).

La planeación es la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decidir qué hacer, donde hacerlo, quien lo va hacer y cuando hacerlo.

En si la planeación es una actividad que brinda previamente las respuestas a las interrogantes relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa:

- Producción
- Mercados
- Finanzas
- Personal

Planeación proceso que señala en forma anticipada cada acción o actividad que debe realizarse (Anzola, 2009, pág. 24).

El proceso de planeación es una herramienta para administrar las actividades hacia el futuro, la buena aplicación de la planeación permitirá a dicho proceso tomar una decisión más idónea para su organización. Las decisiones que, de alguna forma, buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él, son decisiones de planeación.

Áreas de la planeación

El pequeño empresario debe considerar que hay quienes dividen la planeación en cuatro áreas principales

Mercado - producto. Se refiere a la forma más adecuada de servir al mercado con ese producto.

Utilidades. Alude a la mejor combinación de los recursos para obtener mayores beneficios.

Crecimiento. Describe el índice de expansión o concentración que se espera, qué objetivos se va a alcanzar y en qué tiempo.

Recursos Humanos. - Trata de los esfuerzos de la planeación para retener y atraer al personal administrativo necesario (Anzola, 2009, pág. 25).

Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda la planeación puedes ser:

Estratégica. Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general, generalmente es a mediano y largo plazo, y a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

Táctica o funcional. Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico

Operativa. Se realiza de acuerdo con los planes tácticos y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

La planeación permite a la empresa trazarse metas y objetivos a mediano y largo plazo, para poder saber va a encontrarse la empresa en el futuro, además de poder direccionar sus recursos, y saber si sus metas y objetivos trazados están dando resultados.

Uno de los procesos administrativos más importantes es la planificación puesto que todas las actividades o tareas deben tener una planificación previa lo que conlleva a optimizar tiempo y recursos, por ello es importante planificar antes de realizar cualquier actividad (Munch L. , 2010, pág. 37).

Toda actividad parte de una planificación lo cual conlleva a establecer directrices, establecer estrategias a futuro para poder dar alternativas correctivas, y poder cumplir con los objetivos y metas deseadas por la organización.

2.1.2.3. b. Organización

“El propósito de la organización es simplificar, coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras, lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como la atención y satisfacción de los clientes” (Munch L. , 2010, pág. 57).

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- Reduce los costos e incrementa la productividad
- Reduce o elimina la duplicidad
- Establece la arquitectura de la empresa
- Simplifica el trabajo.

El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas:

División de trabajo: La división de trabajo consiste en establecer funciones a cada colaborador con el objetivo de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.

Coordinación: Es de suma importancia que la división de trabajo se apoye en la coordinación, la cual consisten en lograr todos los esfuerzos necesarios para que las funciones y resultados se desarrollen con transparencia evitando tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.

Podemos decir que organizar una empresa es coordinar todas las actividades entre sus áreas para poder alcanzar los objetivos propuestos por la planeación. También se pretende que todas las partes de la empresa se encuentren coordinadas como producción, ventas, marketing, comercialización con el propósito de alcanzar sus objetivos.

Imagen N° 6 Proceso de Organización



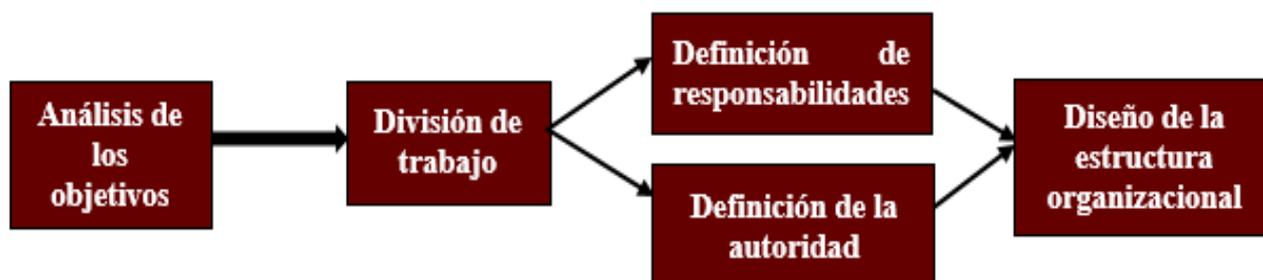
Fuente: Proceso de organización (Anzola, 2009)
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

“Organizar es, como todas las funciones de la administración, un proceso de tomar decisiones. Dividir el trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización” (Amaru, 2009, pág. 53).

La organización permite el ordenamiento de todo el conjunto dentro de la empresa además de poder desarrollar más rápido las tareas y labores encomendadas, tener cada cosa en su lugar nos ahorra tiempo y evita el desconocimiento de lo que se quiere en realidad, una organización ordenada tiene mayores posibilidades de crecer rápidamente y posesionarse en el mercado.

La organización se refiere a la coordinación de todos los recursos que posee la empresa, y así cumplir con las tareas y funciones específicas que debe realizar el trabajador, también podemos mencionar que aquí se establecen responsabilidades a cada trabajador, así como la buena administración de los recursos.

Cuadro N° 6 Principales etapas o decisiones en el proceso de organización.



Fuente: Fayol y la escuela del Pensamiento Administrativo (Amaru, 2009).

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

2.1.2.4. Integración

“Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones” (Munch, 2014, pág. 85).

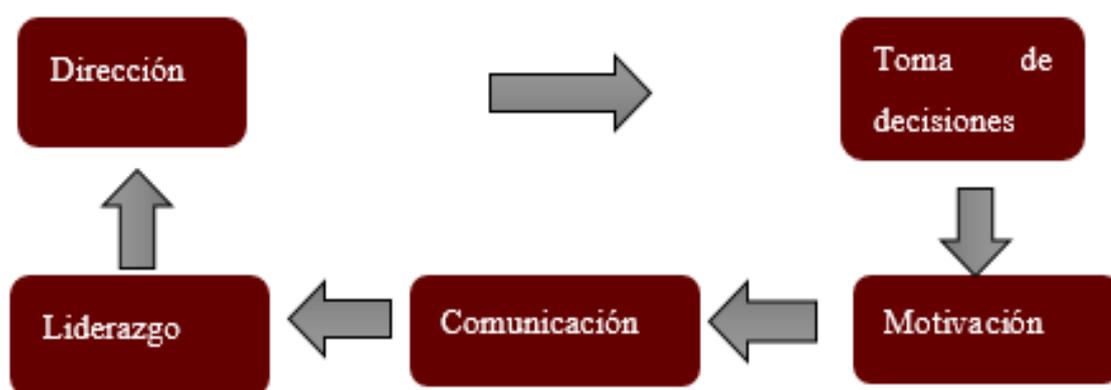
La integración es la incorporación de elementos, materiales y recursos humanos en una organización con el objetivo de mantener un adecuado funcionamiento a nivel interno.

Uno de los aspectos más importantes dentro de la integración son los recursos humanos puesto que el factor humano es primordial para la organización ya que su buen desempeño permitirá que todos los colaboradores en su conjunto se empoderen de las demás actividades y recursos para poder trabajar efectivamente.

2.1.2.5. Dirección

Es la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Así en inglés se utiliza el término management para referirse indistintamente a la dirección o la administración. De hecho, al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrado y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección (Munch L. , 2010, pág. 101).

Cuadro N° 7 Proceso de Dirección



Fuente: Proceso de Dirección. (Munch, 2010)

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

El proceso de dirección consiste en realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en los planes la competencia de personas la disponibilidad de recursos y otros factores (Amaru, 2009, pág. 56).

Una dirección asertiva permitirá a la empresa tomar decisiones adecuadas, manejar recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de forma acertada sin pérdidas en insumos.

La buena utilización de todos estos recursos en conjunto con capacitaciones y motivación al personal permitirá a la gerencia conocer de mejor manera su empresa, y tomar decisiones dentro de la misma.

2.1.2.6. Control.

“La función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y planes adecuados para su logro”. (Anzola, 2009, pág. 37).

El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de modificarlos e impedir su repetición.

Con claridad podemos decir que el control va de la mano con la planeación ya que permite la presencia de metas y planes a ejecutarse en un tiempo determinado.

El proceso de control está vinculado al cumplimiento de objetivos y actividades encaminadas a lograr procesos que produce y utiliza información para tomar decisiones. La información y las decisiones de control permiten mantener cualquier sistema orientado al objetivo.

Controlar en esencia es la toma de decisiones para visualizar un sistema orientado hacia el objetivo planteado por la empresa basada en información continua sobre sus actividades del propio sistema y del objetivo.

Cuadro N° 8 Medios de control en Panadería y Pastelería GRANI'S.

| N° | Nombre | Descripción |
|----|---|---|
| 1 | Relojes biométricos | Control las entradas y salidas del personal. |
| 2 | Paquetes Informáticos | Word, Axel, Power Point. |
| 3 | Cámaras | Control de vigilancia. |
| 4 | Maquinaria de Punta (Amasadoras, Hornos Eléctricos) | Controlar tiempos en procesos de producción. |
| 5 | Balanzas Electrónicas | Evitando el desperdicio de materiales, Pesado exacto |
| 6 | Cajas registradoras | Control de ventas. |
| 7 | Tickets | Permite registrar la venta, ahorro de tiempo e impresión inmediata. |

Fuente: Observación de la Panadería Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

UNIDAD III

CRECIMIENTO EMPRESARIAL

2.1.3. Perspectiva General de Crecimiento Empresarial

El crecimiento toda empresa moderna necesita garantizar su capacidad de crecer, para esto debe apoyarse en una estrategia adecuada que le permita mantener su capacidad operativa intacta y generar los fondos a futuros ensanches que demanda el mercado.

La empresa moderna debe examinar permanentemente cuales son los sectores de mayor crecimiento, cuáles son las particularidades específicas y mantenerse en capacidad de desplazar recursos de una actividad a otra por lo cual debe mantenerse alerta, ágil y flexible al mismo tiempo (Arango, 2008, pág. 45).

EL crecimiento empresarial se encuentra marcado con la capacidad máxima de generar nuevos recursos permitiéndole a la organización mantenerse en el mercado y siendo referente, en conjunto con la implementación de estrategias la organización puede poner todas sus capacidades necesarias disponibles y así poder afrontar riesgos venideros.

EL crecimiento empresarial como el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo según el cual la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos; para ello realiza cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas, ante lo cual todo debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que a través de dicho proceso permita obtener una competitividad perdurable en el tiempo (Aguilera & Puerto , 2012, pág. 16)

El crecimiento empresarial como un índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con alto grado de dinamismo tecnológico y, en consecuencia, con altas dosis de incertidumbre, lo que obliga a las empresas que quieran mantener la paridad competitiva con sus más directos rivales a igualar, al menos, la generación de recursos para desarrollar sus estrategias de inversión en I+D, marketing y nuevos equipos

productivos, asegurando con ello la supervivencia (Fernández, Garcia, & Ventura, 1988, pág. 3).

Podemos mencionar que crecimiento empresarial hace énfasis a la dimensión o tamaño que adquiere una empresa durante años de trabajo, y la gestión que se ha venido desarrollando durante su trayectoria en el mercado, también podemos acotar que una empresa bien gestionada obtendrá en menor tiempo un crecimiento significativo y por ende tendrá posición en el mercado.

El crecimiento empresarial es significativo cuando su capacidad de inversión y recursos ha crecido, así como sus empleados y estructura misma. El objetivo de toda empresa es crecer, pero ordenadamente esto significa que al paso que crece también debe de ir implementando recursos humanos capacitado, tecnología de punta, infraestructura, marketing, esto es lo que se llama la capacidad de inversión y desarrollo que adquiere la empresa con su crecimiento.

CAPACIDAD PRODUCTIVA

La capacidad productiva dentro de la empresa es dinámica se encuentra constantemente transformando la materia prima en tres jornadas diarias, cada labor y tarea que se utiliza para hacer el pan tiene sus tiempos de amasado, laborado y cocción.

Cuadro N° 9 Proceso de Producción, tiempos y unidades

| Masa | Tiempo | Unidades por coche | # de coches | Cocción | Producción diaria | Recursos |
|---------------------|--------------------|--------------------|-------------|---------|-------------------|---------------------|
| Masa normal 35 lb | Amasado 3 min. | 400 | 45 | 22 min. | 18,000 | TRES TURNOS DIARIOS |
| Masa especial 35 lb | Amasado 1 1/2 min. | 400 | 5 | 20 min. | 2,000 | |
| Masa de dulce 35 | 3 1/2 min. | 400 | 3 | 20 min. | 1,200 | |

Fuente: Información recabada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Cada coche de pan lleva 400 unidades lo que significa que se necesita amasar 35 libras para llenar un coche de pan, cada masa posee sus distintos procesos y tiempos de producción puesto que existen un sinnúmero de variedades y formas de pan.

ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Aquí detallaremos el volumen de producción y sus diferentes puntos de distribución en la ciudad de Riobamba, ya que la empresa posee 6 camiones para cubrir los pedidos de sus clientes de las zonas norte, sur y centro.

La producción de la panadería se lo realiza en tres horarios en la mañana, tarde y noche esto le permite cubrir la demanda en el local y su distribución.

A continuación, presentamos un análisis de la producción por unidades de pan referentes a los periodos en el año 2014 – 2015

Cuadro N° 10 Producción por unidades

| | AÑO 1 | AÑO 2 | |
|--------------|----------------|----------------|------------------|
| Meses | 2014 | 2015 | Variación |
| Enero | 702119 | 752433 | 7,00 |
| Febrero | 636495 | 680710 | 6,00 |
| Marzo | 681163 | 773402 | 13,54 |
| Abril | 684582 | 765495 | 11,82 |
| Mayo | 703860 | 777399 | 10,45 |
| Junio | 665759 | 775722 | 16,52 |
| Julio | 727100 | 838503 | 15,32 |
| Agosto | 730134 | 831770 | 13,92 |
| Septiembre | 719280 | 793142 | 10,27 |
| Octubre | 786219 | 831022 | 5,70 |
| Noviembre | 734585 | 755809 | 2,89 |
| Diciembre | 764537 | 786539 | 2,88 |
| TOTAL | 8535833 | 9361946 | 100% |

Fuente: Información recabada en la Panadería y Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Al realizar el análisis de la producción se puede evidenciar que existió mayor producción en el año 2015 en comparación con el año 2014 lo que significa que las ventas en el año 2015 tuvieron un incremento, siendo el mes de junio que presenta mayor incremento de producción con el 16% a diferencia de otros meses esto debido a que se registró mayores pedidos en el mes antes mencionado.

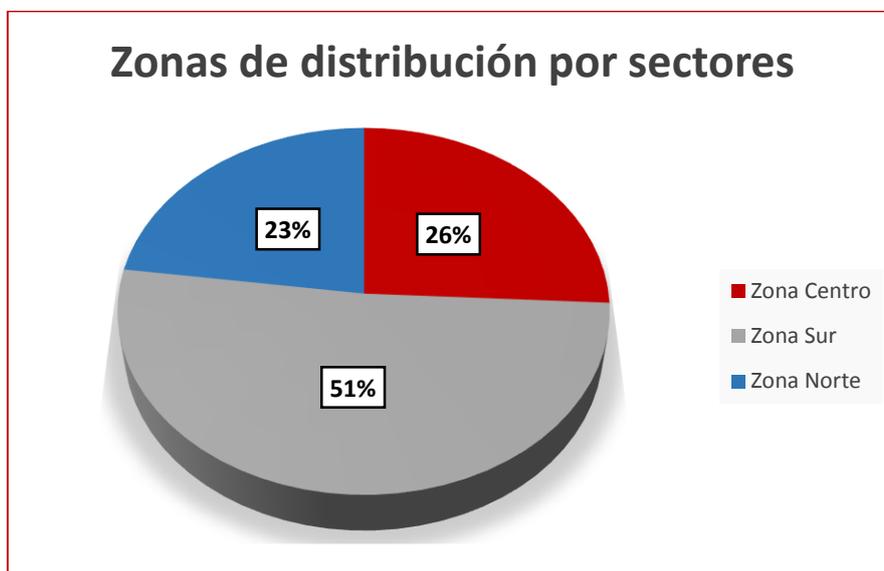
DISTRIBUCIÓN POR SECTORES DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI'S.

Cuadro N° 11 Ventas Generales en la Panadería y Pastelería

| N° | Zonas de Distribución | Cantidad | % |
|----|-----------------------|----------|-----|
| 1 | Zona Centro | 11666,38 | 26% |
| 2 | Zona Sur | 23224,08 | 51% |
| 3 | Zona Norte | 10332,43 | 23% |

Fuente: Información recabada en la Panadería y Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Imagen N° 7 Zonas de Distribución por sectores



Fuente: Información recabada en la Panadería y Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

VOLUMEN DE VENTAS

En la panadería y pastelería ofrece como mínimo en su línea 21 de productos de panificación en sus diferentes variedades, siendo el precio más accesible al mercado el pan popular de 0,12 ctvs., que representa el 69% de los productos que oferta y precio de pan más alto es de 0,25 ctvs., que representa el 6% del total de la producción.

VENTAS GENERALES EN LA PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI'S

Las ventas se presentan de manera mensual, en un 60% que representan las ventas directas en su local principal y sucursales obteniendo por las mismas una mayor rentabilidad mientras que el 40% por parte de sus camiones repartidores.

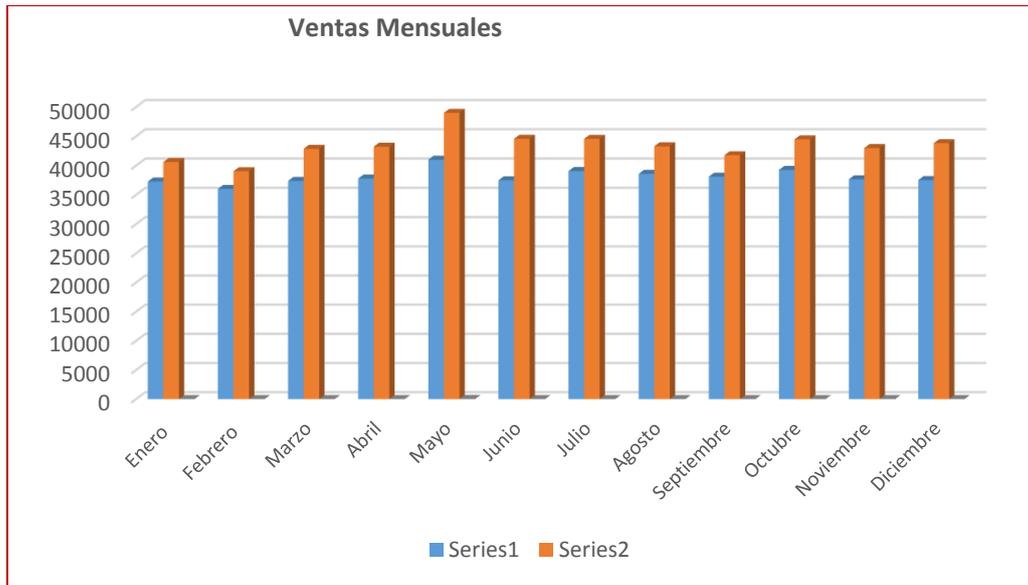
Cuadro N° 12 Ventas Generales en la Panadería y Pastelería

| | AÑO 1 | AÑO 2 | |
|-------------------|----------|----------|-----------|
| Meses | 2014 | 2015 | Variación |
| Enero | 37276 | 40604,04 | 8,93 |
| Febrero | 36013,06 | 39040,11 | 8,41 |
| Marzo | 37383,84 | 42858,08 | 14,64 |
| Abril | 37776,06 | 43217,09 | 14,40 |
| Mayo | 40991,05 | 48999,02 | 19,54 |
| Junio | 37485,93 | 44570,03 | 18,90 |
| Julio | 39067,03 | 44564,07 | 14,07 |
| Agosto | 38583 | 43278,05 | 12,17 |
| Septiembre | 38100,09 | 41753,08 | 9,59 |
| Octubre | 39250,11 | 44473,05 | 13,31 |
| Noviembre | 37648,64 | 42990,61 | 14,19 |
| Diciembre | 37522,61 | 43822,46 | 16,79 |

Fuente: Información recabada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Imagen N° 8 Ventas Mensuales



Fuente: Información recabada en la Panadería y Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI'S

La Panadería y Pastelería GRANI'S con 25 años de permanencia en el mercado ha ido creciendo paulatinamente hasta llegar a ocupar un puesto significativo en el mercado local riobambeño.

Por ello su principal objetivo se encuentra marcado por la satisfacción al cliente con productos de calidad y el buen servicio que cada uno de nuestros clientes recibe.

A lo largo de su permanencia la empresa ha tenido varios reconocimientos como el mejor comerciante Riobambeño, participación y donación de uniformes deportivos para incentivar el deporte, donaciones a diversas instituciones y personas, entrevistas por el día del pastelero, participación en eventos sociales y deportivos.

Es por ello que la responsabilidad que posee con sus empleados, familias y la comunidad riobambeña es muy importante puesto que siempre el gerente está presto a ayudar al más necesitado brindándole todas las atenciones debidas a distintos pedidos y colaboraciones

FINANCIERO

La información proporcionada por la el Área Financiera de la empresa detallada en el Balance General que es un indicador que nos permitirá medir el crecimiento empresarial de la misma haciendo un análisis de los porcentajes de ganancias dentro de la misma.

Cuadro N° 13 Balance General de la Panadería y Pastelería

| BALANCE GENERAL | | |
|-------------------------------|------------------|-------------------|
| ACTIVOS | 2014 | 2015 |
| ACTIVO CORRIENTE | 1042211,4 | 994916,82 |
| Efectivo | 972736,36 | 904741,9 |
| Bancos | 24567,78 | 22900,25 |
| Bco. Pichincha | 14678,9 | 9759,28 |
| Bco. Procredit | 9888,88 | 13140,97 |
| Inventario de Materia Prima | 20339,48 | 44374,42 |
| Activo no Corriente | 247250 | 242937,8 |
| FIJO TANGIBLE | | |
| Local Comercial | 75000 | 74812,5 |
| Equipo de Computo | 2000 | 1977,8 |
| Equipo de Oficina | 2750 | 2722,5 |
| Maquinaria | 87500 | 86625 |
| Vehículos | 80000 | 76800 |
| TOTAL ACTIVOS | 1289461,4 | 1237854,62 |
| PASIVOS | | |
| Pasivo Corriente | 801617,69 | 824024,36 |
| Gasto Personal | 130900 | 140641 |
| Proveedores | 670717,69 | 683383,36 |
| Pasivo no Corriente | 13708 | 12708 |
| Hipoteca por Pagar | 13708 | 12640 |
| TOTAL PASIVO | 815325,69 | 836732,36 |
| PATRIMONIO | 474135,71 | 401122,26 |
| Capital Social | 474135,71 | 401122,26 |
| TOTAL PASIVO + CAPITAL | 1289461,4 | 1237854,62 |

Fuente: Información recabada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

2.1.3.1 Ventajas Competitivas en el Crecimiento Empresarial

La ventaja competitiva para las empresas esto todo el esfuerzo que esta hace para ser diferente de las demás ante otras organizaciones del mismo sector o mercado, algún

aspecto para tener una ventaja competitiva seria: infraestructura, ubicación, su producto, su marca, tecnología, procesos de producción, su personal, servicio al cliente, etc.

No se puede entender la ventaja competitiva si se examina la empresa en su conjunto. La ventaja competitiva nace de muchas actividades discretas que empiezan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costes y sientan las bases de la diferenciación. Por ejemplo, una ventaja de costes puede provenir de fuentes tan diversas como un sistema barato de distribución física, un programa eficiente de ensamblado o una excelente utilización de la fuerza de ventas (Porter, 2013, pág. 34).

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa que permita competir en un sector industrial. La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia su enfoque en el establecimiento de la estrategia y las economías en que se basan dichas actividades (Porter, 2013, pág. 36).

**Imagen N° 9 El Sistema de Valor
Empresa de una sola industria**

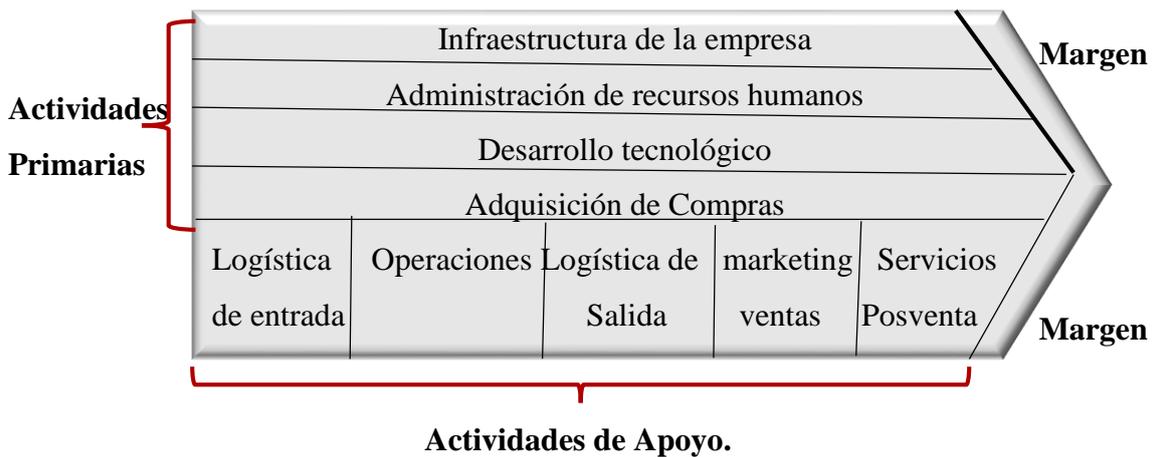


Fuente: El Sistema de Valor (Porter, 2013)

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

El concepto de un sistema de negocio ideado por Mc Kiseyand Company, capta la idea de que una empresa es una serie de funciones (investigación y desarrollo, producción, marketing, distribución) y de que pueden obtener ideas valiosas analizando cómo se realizan frente a la competencia resulta como la redefinición del sistema ayuda a alcanzar la ventaja competitiva idea importante, por cierto (Porter, 2013, pág. 41).

Imagen N ° 10 Cadena Genérica de Valor



Fuente: Cadena Genérica de Valor (Porter, 2013)
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Las actividades de valores son las estructuras discretas de la ventaja competitiva. La forma en que se realizan junto a sus economías, determinara si una empresa tiene costes altos o bajos, frente a la competencia. Las diferencias que rigen la ventaja competitiva quedan al descubierto cuando se comparan con las cadenas de valor de los competidores

La forma adecuada de examinar la ventaja competitiva consiste en analizar la cadena de valor y no el valor agregado o margen algunas veces este último (precio de venta menos coste total) se empleaba como un punto central del análisis de costes porque se le consideraba un área donde es posible controlar estos .El valor agregado no es un criterio sólido, pues distingue de manera incorrecta las materias primas y muchos otros factores productivos destinados a las actividades de la organización .Más aun el valor agregado o margen no pone de relieve los nexos entre una empresa y sus proveedores que pueden reducir el coste mejorar la diferenciación (Porter, 2013, pág. 56).

Al buscar la ventaja competitiva en estas cinco fuerzas, Porter postula que una empresa puede adoptar una de tres estrategias: diferenciación, liderazgo en costos bajos o enfoque

Diferenciación. En una estrategia de diferenciación, las organizaciones intentan diferenciar sus productos o servicios de otros en la industria. Una organización puede usar publicidad, características distintas del producto, servicio excepcional o una tecnología para obtener un producto como único. La meta de esta estrategia por, o general son clientes a quienes no les preocupa particularmente el precio, sí que puede ser bastante redituable.

Liderazgo en costos bajos. La estrategia de liderazgo en costos bajos busca aumentar la participación del mercado al mantener los costos bajos en comparación con la competencia. Con una estrategia en costos bajos, la organización busca agresivamente instalaciones eficientes, reducción de costos y controles estrictos para generar servicios o productos de forma más eficiente que los competidores

La estrategia de liderazgo en costos bajos se centra principalmente en la estabilidad, más no en tomar riesgos y buscar nuevas oportunidades de innovación y crecimiento. Una posición de costos bajos significa que una empresa puede obtener utilidades más altas que los competidores debido a su eficiencia y costos operativos más bajos

Enfoque. Con la tercera estrategia del enfoque la organización se concentra en un mercado regional o grupo de compradores específicos. La empresa intentara lograr una ventaja en costos bajos o una ventaja de diferenciación dentro de un, mercado definido muy estrecho (Daft, 2011, pág. 67)

“La capacidad de los gerentes para idear o mantener una estrategia competitiva se considera uno de los factores de definición en el éxito de una organización, en el entorno tumultuoso de la actualidad, algunos expertos y consultores afirma que los gerentes también deben ser flexibles en su pensamiento estratégico” (Daft, 2011, pág. 70)

2.1.3.2. Ventajas Comparativas y de Desarrollo en el Crecimiento Empresarial

Una persona tiene ventaja comparativa cuando puede realizar una actividad con un costo de oportunidad menor que el resto con la utilización de habilidades individuales y otros recursos diferentes a los demás.

Nadie sobresale en todo. Una persona puede ser un estupendo abogado, pero un terrible profesor. En casi todos los campos de la actividad humana, lo que es fácil para una persona resulta difícil para otra.

Aunque nadie es sobresaliente en todo algunas personas se distinguen y pueden superar el desempeño de otras en muchas actividades, quizás incluso en todas las actividades. Cuando una persona es más productiva que las demás pese una ventaja absoluta.

La ventaja absoluta implica compara productividades (producción por hora) en tanto que la ventaja comparativa conlleva a comparar el costo de oportunidad.

Observe que una persona que tiene ventaja absoluta no posee ventaja comparativa en cada unidad. Por ejemplo, John Grisham es mejor abogado y escritor de las telenovelas de suspenso que la mayoría de las personas. Tiene una ventaja absoluta en esas dos actividades, pero comparado con otros es mejor escritor que abogado, así que la ventaja comparativa esta en escribir. (Parking, 2009, pág. 42).

Ventaja comparativa dinámica

En cualquier momento determinado son los recursos, y las tecnologías disponibles los que determinan las ventajas comparativas que tiene los individuos y las naciones, pero con solo producir repetidamente un bien o servicio, la gente se vuelve más productiva en esa actividad, fenómeno al que se le conoce como aprendizaje práctico. El aprendizaje práctico es la base de la ventaja comparativa dinámica. La ventaja comparativa dinámica es una ventaja comparativa que una persona (o un país) posee como resultado de haberse especializado en una actividad en particular y haberse convertido en el productor con el más bajo costo de oportunidad gracias al aprendizaje práctico. Por ejemplo, Singapur busco una ventaja comparativa dinámica cuando decidió iniciar una industria de

biotecnología en la que originalmente no tenía una ventaja comparativa (Parking, 2009, pág. 45).

Los conceptos de desarrollo y crecimiento siendo considerados como la mayoría de los casos como similares provienen de visiones y concepciones distintas, sobre los fines y contexto de las empresas.

Dentro del crecimiento empresarial podemos decir que es todo el esfuerzo físico y mental que las personas realizan para tener un rédito, conlleva hacia el desarrollo de la organización. El crecimiento de la organización es propio del modelo de gestión basado en objetivos, los negocios deben alcanzar las metas propuestas y de preparar a la organización para crecer y acompañar dicho proceso de cumplimiento de planes, metas y objetivos.

Las organizaciones pueden ser grandes, haber tenido un extenso crecimiento, pero si no constituyen a restablecer los equilibrios para el desarrollo y crecimiento del ambiente y la sociedad, podemos sentir que difícilmente se han desarrollado.

Dentro de las ventajas comparativas en el desarrollo y crecimiento empresarial, podemos denotar que hace referencia a que las empresas por medio del recurso humano y la capacidad intelectual que posee cada persona ayudan primero a su crecimiento, a cumplir sus metas y objetivos, seguido de su desarrollo, una empresa comprometida con la responsabilidad social y ambiental es responsable de un buen desarrollo y por ende ha crecido ordenadamente.

En lo que compete a la ventaja comparativa dentro de la Panadería y Pastelería GRANI'S podemos decir que posee costos de oportunidad, puesto que se vienen tomando decisiones asertivas en cuanto a las compras de materia prima por volúmenes, inversión en infraestructura propia, compra de vehículos repartidores que cubren las necesidades de los clientes, inversión en tecnología para sistematizar los procesos.

El crecimiento es latente en la empresa, por lo que es necesario que se desarrolle ordenadamente con una gestión basada en valores empoderándose de una responsabilidad social y ambiental.

2.1.3.3. Estrategias de Crecimiento Empresarial en el Mercado local

La estrategia es un conjunto de responsabilidades y sucesos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva.

El objetivo de la estrategia es aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias internas de la empresa para alcanzar sus metas y que esta pueda ser competitiva. La estrategia tiene un objetivo cuando todos los empleados y los niveles de una empresa están comprometidos en aplicar un criterio específico de desempeño.

Una estrategia es visualizar el camino correcto para obtener un crecimiento empresarial a través de un cierto tiempo determinado de manera que la organización no se encuentre estática desarrolle su objetivos y metas planteadas.

Táctica es el esquema específico para emplear algunos recursos en una estrategia general. En el plano militar, la movilización de tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia, en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. La planeación a cinco años en la empresa requiere una estrategia a la que van unidos los planes tácticos de cada año en ese periodo. En consecuencia, una estrategia es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de ordenar y guiar el comportamiento de la empresa a largo plazo (Chiavenato, 2001, pág. 115).

Cuadro N° 14 Los tres Componentes Básicos de una Estrategia Empresarial



Fuente: Componentes básicos de la estrategia empresarial (Chiavenato, 2001)
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo

Una estrategia empresarial es aquella donde la empresa desea realizar el cumplimiento de sus objetivos en un tiempo determinado, esta se encuentra vinculada con los resultados empresariales y por lo cual nos permitirá conocer cuál es rumbo que va a seguir la organización, además que busca orientar a la empresa hacia el futuro en otras palabras, el futuro de la empresa no puede ser previsto, sino que debe ser creado por medio de la implementación de estrategias y planes propuestos.

2.1.3.4. Fuerza Competitiva y Posicionamiento de Mercado Local

COMPETITIVIDAD Y ADMINISTRACIÓN

Además de la calidad del producto o servicio existen múltiples factores que promueven una mayor competitividad, por ejemplo, el precio, las estrategias de mercado, y el servicio. Un excelente producto o servicio sin el soporte de una adecuada administración no tendrá permanencia en el mercado de ahí la importancia de esta disciplina y sus técnicas para garantizar la competitividad y el éxito empresarial (Munch, 2014, pág. 24).

“La esencia de la elaboración de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”. (Porter, Michael, 2008, pág. 45)

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial se basan en los principales elementos del mercado que son:

Competidores directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.

Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter, Michael, 2008, pág. 51).

Cuadro N ° 15 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector



Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector. (Porter M., 1982)

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo

Para ser competitivo en el mercado local es necesario analizar a la competencia y superarla de una manera estratégica ofreciendo a los clientes un producto de calidad y competitivo además de brindar un buen servicio, hacer que la empresa se fidelice con los clientes.

El ser una empresa competitiva y posesionada en el mercado no significa que perdure en el tiempo o se mantenga, para ello se debe tener muy en cuenta a sus clientes, competidores, proveedores y productos, puesto que todo esto va encaminado al buen funcionamiento de la empresa.

Posicionamiento de mercado es identificar los segmentos potenciales y elegir uno o más como meta, el vendedor debe decidir qué posición perseguir. Una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia. Si una posición es la forma en que se ve un producto, el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia. (William Stanton, 2007, pág. 163)

Para simplificar la toma de decisiones, los individuos formulan posiciones mentales para productos, marcas y organizaciones. Con frecuencia, estas posiciones se basan en un solo atributo o en una experiencia limitada porque los consumidores pocas veces están dispuestos a invertir mucho tiempo y esfuerzo en la decisión. Como la posición de un producto es crucial para su evaluación, las empresas hacen grandes esfuerzos por influir en la formación de posiciones. Hay tres pasos en una estrategia de posicionamiento:

- Elegir el concepto de posicionamiento. Para posicionar un producto o una organización, el vendedor debe empezar por determinar qué es importante para el mercado meta. Entonces, se realizan estudios de posicionamiento para saber cómo ven los miembros de un mercado meta los productos o las tiendas de la competencia en las dimensiones importantes.
- Diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición. Una posición puede comunicarse con una marca, lema, apariencia u otras peculiaridades del producto, el lugar donde se vende, el aspecto de los empleados y muchas otras formas. Sin embargo, algunas características son más eficaces que otras
- Coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente. Aunque una o dos dimensiones sean las principales formas de comunicación de la posición, todos los elementos de la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución) deben completar la posición pretendida (William Stanton, 2007, pág. 164).

Es de suma importancia que la ventaja competitiva esta correlacionada con el posicionamiento, puesto que con la buena utilización de todos sus recursos permite a la organización cumplir con sus objetivos y llegar a la meta propuesta; además que sus productos y marca serán reconocidos en el mercado al que se desea llegar.

La meta de toda organización es tener posicionamiento y ser líder en el mercado e influir en la mente de los consumidores para que compren sus productos y se mantenga por un largo tiempo permitiéndole tener ganancias para la misma, el esfuerzo mancomunado que existe por parte del administrador es arduo puesto que cumple un rol fundamental a

la hora de implementar estrategias que le permitan ser competitivo, esto implica mucho tiempo y dedicación ,también la colaboración y la buena utilización de todos sus recursos.

Uno de los factores más significativos que tienen los administradores en las organizaciones es buscar estrategias que ayuden a las empresas a ser más productivas y competitivas.

UNIDAD IV

UNIDAD HIPOTÉTICA

2.4.1. HIPÓTESIS

La Gestión Administrativa de la Panadería y Pastelería GRANI'S incide en el Crecimiento Empresarial en el mercado Local en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período - 2015.

2.4.2. VARIABLES

2.4.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

La Gestión Administrativa de la Panadería y Pastelería GRANI'S.

2.4.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Crecimiento Empresarial.

| VARIABLE INDEPENDIENTE | CONCEPTO | CATEGORÍA | INDICADORES | TECNICAS E INSTRUMENTOS |
|---|--|--|---|---|
| <p align="center">Gestión Administrativa</p> | <p>Actividades que se emprenden para la coordinación del esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas, mediante el desempeño de labores esenciales en los procesos administrativos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación • Objetivos • Desempeño • Procesos Administrativos | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Recursos (Financieros, materiales y tecnológicos) • Talento Humano. • Cuantitativos • Cualitativos. • Eficiencia • Eficacia • Efectividad • Competitividad. • Planeación • Organización • Dirección • Control. | <p>TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista • Observación <p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de Encuesta • Cuestionario de Entrevista • Guía de Observación |

| VARIABLE DEPENDIENTE | CONCEPTO | CATEGORÍA | INDICADORES | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|---------------------------------------|---|---|---|---|
| <p>Crecimiento Empresarial</p> | <p>Proceso a nivel empresarial en el que se acciona a desarrollar o ampliar la capacidad productiva, mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; este proceso considera a su vez factores, entre ellos: internos (la edad y el tamaño, la motivación, la estructura de propiedad, y la gestión del conocimiento; y entre factores externos algunos relativos al entorno sectorial (competidores, clientes y proveedores); uno de los aspectos determinantes para lograr el crecimiento empresarial es el volumen de ventas, como factor variable y que depende en gran medida de los hábitos de compra de los clientes; la Responsabilidad Social, apoyada en la imagen de la empresa ante su posicionamiento, la lealtad de los clientes y la identificación con la comunidad con la empresa y su servicio.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad Productiva • Cambios Organizacionales • Factores • Volumen de Ventas • Responsabilidad social | <ul style="list-style-type: none"> • Producción Máxima, Mano de Obra, Inventarios • Volúmenes de Producción. • Clima Laboral – Procesos Administrativos y Operativos • Ventaja Competitiva. • Internos (tiempo, tamaño, motivación, estructura y gestión del conocimiento). • Externos: Entorno sectorial (competidores, clientes, proveedores). • Índices financieros. • Imagen empresarial • Posicionamiento • Lealtad Valor - Cliente • Identificación empresarial. | <p>TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista • Observación <p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de Encuesta • Cuestionario de Entrevista • Guía de Observación |

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. MÉTODO

Los métodos de investigación que se utilizó en el desarrollo del presente proyecto es el Hipotetico - deductivo siendo estos métodos herramientas para tener un mayor conocimiento de la empresa.

- **Método Hipotético - Deductivo**

A través de la hipótesis de nuestra investigación se pretende explicar la problemática identificada en la Panadería y Pastelería GRANI'S y así poder explicar cómo la gestión administrativa incide en el crecimiento empresarial.

El método hipotético deductivo, se concreta en tres fases o momentos: 1. Observación, 2. Formulación de hipótesis y 3. Verificación o contrastación de las hipótesis. (Ballesteros & Garcia, 1995, 1986).

- **Observación**

Se aplicó la observación directa a los trabajadores y gerente de la Panadería y Pastelería GRANI'S.

- **Formulación de hipótesis generales que expliquen los hechos observados**

Una hipótesis es una conjetura que realiza el investigador en forma de enunciado, cuya principal característica es que puede ser sometida a contrastación experimental.

- **Verificación o contrastación de la hipótesis**

Una vez formulada la hipótesis y sus consecuencias es preciso proceder a su verificación o contrastación, esto se puede realizar a través de diferentes métodos.

3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicó el estudio explicativo con la finalidad de poder emitir un criterio razonable acerca de “La Gestión Administrativa de la Panadería y Pastelería GRANI’S y su incidencia en el Crecimiento Empresarial en el Mercado Local y así poder llegar a conclusiones y alternativas relevantes como propuesta y solución a la problemática determinada.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este diseño se aplicó una investigación de campo, documental y no experimental, ya que la observación fue directa, permitiendo captar la realidad de la Panadería y Pastelería GRANI’S para obtener información que dirija al cumplimiento de los objetivos planteados, y de esta manera facilite el desarrollo del proyecto de investigación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. POBLACIÓN

La población involucrada en esta investigación es:

Cuadro N° 16

| POBLACIÓN | |
|------------------------|--------------|
| Cientes No Recurrentes | 400 |
| Cientes Fijos | 600 |
| TOTAL | 1.000 |

3.4.2. MUESTRAS

En donde:

n = muestra

m = población

e² = error admisible 0,05 (5%)

Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$
$$n = \frac{1.000}{(0,05)^2(1000 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{1.000}{0,0025(1.000) + 1}$$

$$n = \frac{1.000}{3.5}$$

$$n = 285.71 \approx 286$$

Para esta investigación se trabajó con la totalidad de los clientes internos que son 25 personas y con la muestra de 286 personas de los clientes (fijos) y no recurrentes.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. TÉCNICAS

De acuerdo a la investigación se empleó técnicas como la encuesta y la observación directa, las mismas que sirvieron de apoyo para la investigación, diagnóstico y desarrollo del proyecto.

Entrevista:

Se aplicó al Gerente de la Empresa, el Sr Carlos Alberto Granizo Salazar quien fue el encargado de proporcionar información detallada y precisa para el desarrollo de la investigación planteada que es: La Gestión Administrativa de la Panadería y Pastelería GRANI´S y su incidencia en el Crecimiento Empresarial en el Mercado Local.

Encuestas

Se aplicó de manera directa a clientes recurrentes o fijos y no recurrentes o potenciales, y personas que se encuentran trabajando en la Panadería y Pastelería GRANI´S, lo que permitió recolectar información del problema que se va a investigar.

Observación Directa

Se observó las tareas que actualmente desarrollan los colaboradores de la panadería y pastelería GRANIS, a través de hechos concretos relacionados con el trabajo que desempeñan, sus funciones establecidas y requeridas.

3.5.2. INSTRUMENTOS

- Cuestionario Entrevista
- Cuestionario Encuesta
- Guía de Observación.

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO PARA EL ANÁLISIS

Para el análisis de los datos se utilizó cuadros y gráficos estadísticos de la información obtenida a través de las diferentes técnicas e instrumentos.

Para el procesamiento de datos se utilizó Microsoft Office Excel, mediante el cual se llegó a establecer frecuencias y porcentajes exactos, como también gráficos y cuadros estadísticos.

3.7. PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.7.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS TRABAJADORES DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI'S

Pregunta N° 1.- ¿Considera usted que la administración en la Panadería y Pastelería GRANI'S es la más adecuada?

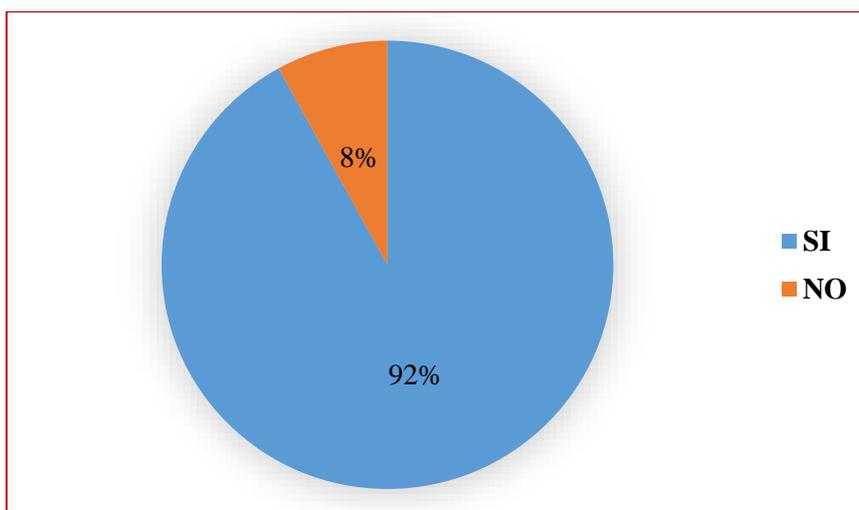
Tabla N° 1 Administración

| DETALLE | TABULACIÓN | PORCENTAJE |
|--------------|------------|--------------|
| SI | 23 | 92% |
| NO | 2 | 8% |
| TOTAL | 25 | 100 % |

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Gráfico N° 1 Administración



Fuente: Tabla N° 1

Elaborado por: Danilo Granizo

Análisis e Interpretación:

El 92% de los trabajadores de Panadería y Pastelería GRANI'S considera que la administración es la más adecuada, mientras que el 8 % restante consideran que se debería mejorar e implementar procesos administrativos para mayor conocimiento de las actividades que se realizan a diario.

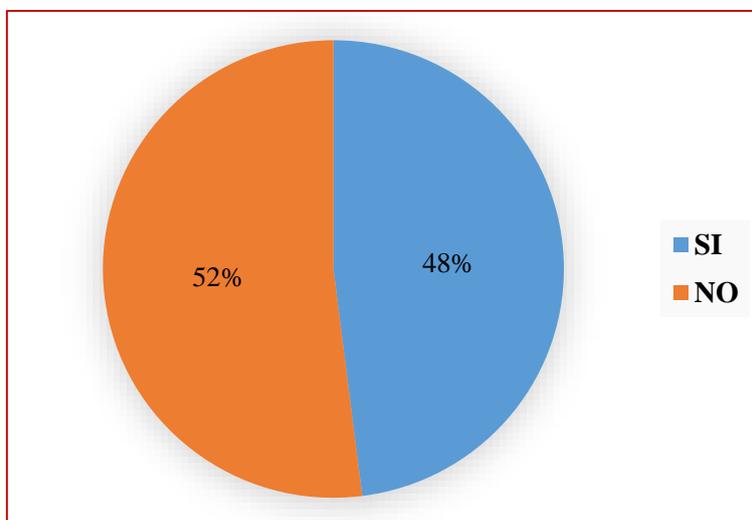
Pregunta N° 2.- ¿Conoce usted los objetivos que tienen la Panadería y Pastelería GRANI'S?

Tabla N° 2 Objetivos de la Panadería y Pastelería

| DETALLE | TABULACIÓN | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 12 | 48% |
| NO | 13 | 52% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Panadería y Pastelería GRANI'S.
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Gráfico N° 2 Objetivos de la Panadería y Pastelería



Fuente: Tabla N° 2
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Análisis e Interpretación:

El 52% de los trabajadores conocen los objetivos de la Panadería y Pastelería, mientras que el 48% manifiestan no conocer los mismos.

Es necesario que los objetivos estén bien definidos y visibles para que los trabajadores tengan el conocimiento de hacia dónde quiere llegar la empresa y cumplir con sus aspiraciones.

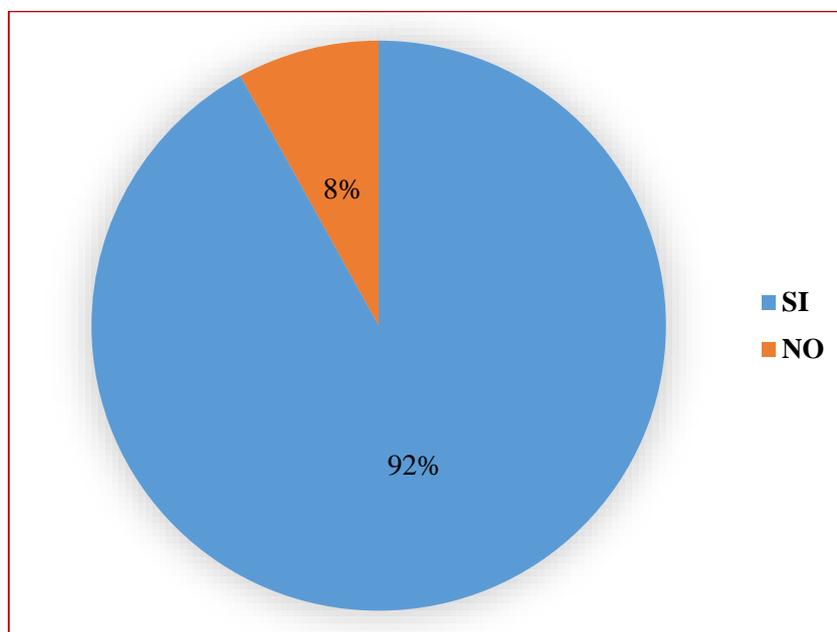
Pregunta N° 3.- ¿Considera usted que las actividades que realiza dentro del área de trabajo ayudan al cumplimiento de objetivos de la panadería y pastelería GRANI'S?

Tabla N° 3 Actividades que ayudan al cumplimiento de objetivos

| DETALLE | TABULACIÓN | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 23 | 92% |
| NO | 2 | 8% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Panadería y Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Granizo

Gráfico N° 3 Actividades ayudan al cumplimiento de objetivos



Fuente: Tabla N° 3

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Análisis e Interpretación:

El 92% de los trabajadores consideran que las actividades que realizan ayudan al cumplimiento de objetivos de la Panadería y Pastelería GRANI'S solo el 8% manifiestan que sus actividades no ayudan al cumplimiento de los mismos.

Las actividades que cada trabajador desempeña son muy importantes puesto que le permite a la empresa cumplir sus objetivos sean estos a corto mediano y largo plazo.

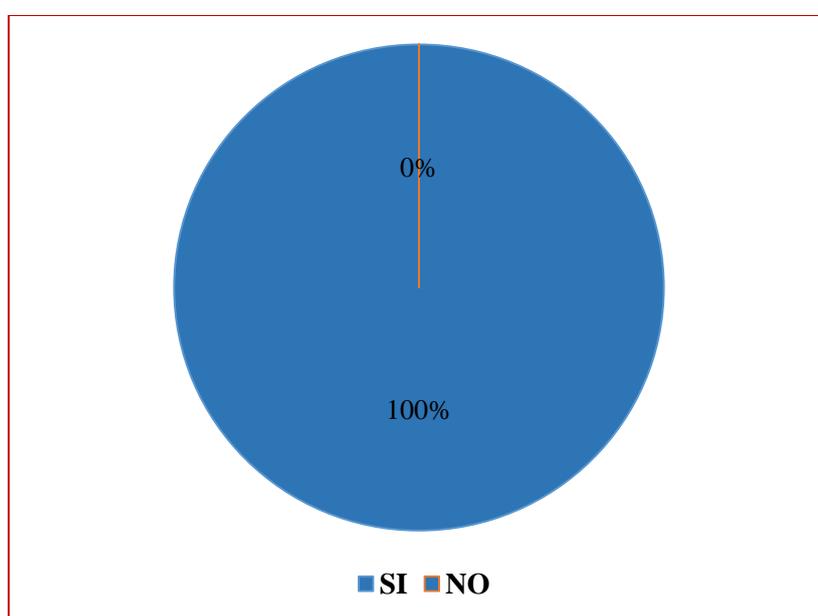
Pregunta N° 4.- ¿Considera usted que la panadería y pastelería GRANI'S existe un clima laboral adecuado para poder desempeñar su trabajo?

Tabla N° 4 Clima laboral

| DETALLE | TABULACIÓN | PORCENTAJE |
|----------------|-------------------|-------------------|
| SI | 25 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Panadería y Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Gráfico N° 4 Clima laboral



Fuente: Tabla N° 4
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Análisis e Interpretación:

El 100% de los trabajadores consideran que en la Panadería y Pastelería GRANI'S existe un clima laboral adecuado para desempeñar sus actividades, se sienten a gusto en el trabajo y poseen las herramientas y maquinaria necesaria para poder trabajar.

Tener un buen clima laboral ayudará a los empleados a mejorar su trabajo y a considerar la empresa como un buen lugar para trabajar, ya que en estas condiciones se favorece una buena relación con los compañeros de trabajo y se facilita un mayor desarrollo profesional.

Pregunta N° 5.- ¿Qué considera Usted necesario para la efectividad de su desempeño laboral en la panadería y pastelería GRANI'S?

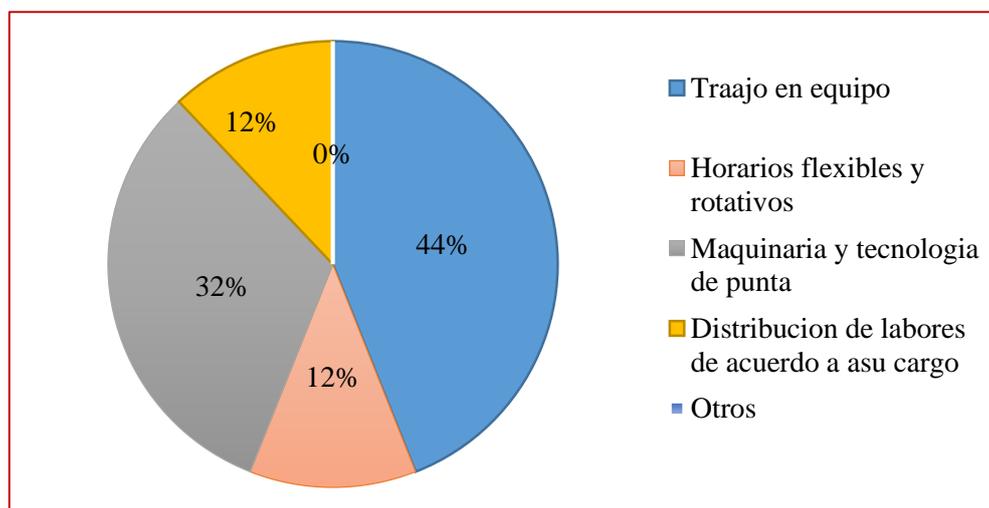
Tabla N° 5 Efectividad en el Desempeño laboral

| DETALLE | TABULACIÓN | PORCENTAJE |
|---|------------|-------------|
| Trabajo en equipo | 11 | 44% |
| Horarios flexibles y rotativos | 3 | 12% |
| Maquinaria y tecnología de punta | 8 | 32% |
| Distribución de labores de acuerdo a su cargo | 3 | 12% |
| Otros | 0 | 0% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Panadería y Pastelería GRANI'S.

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Gráfico N° 5 Efectividad en el Desempeño laboral



Fuente: Tabla N° 5

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Análisis e Interpretación:

El 44% de los trabajadores consideran que el trabajo en equipo es muy importante para la efectividad de su desempeño dentro de la empresa, mientras que el 32% piensan que contar con la maquinaria y tecnología de punta les ayuda a realizar más rápido su trabajo, el 12% manifiestan que los horarios flexibles y rotativos son muy importantes ya que les permite rotar y no cansarse, y el 12% se encuentran bien distribuidos de acuerdo al cargo que ellos desempeña. Es muy importante que exista efectividad en el desempeño laboral ya que permite al trabajador realizar su trabajo efectivamente y estar comunicados entre sus áreas además de desempeñar sus funciones de acuerdo al cargo encomendado.

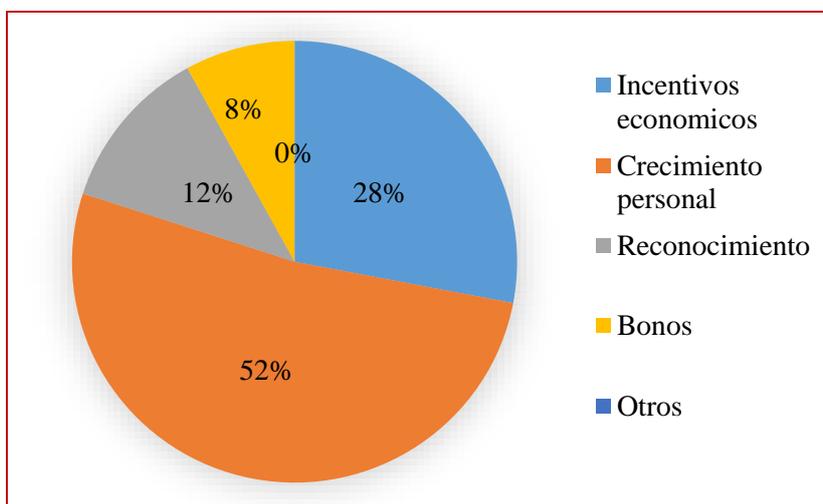
Pregunta N° 6.- ¿Qué tipo de motivación personal ha recibido en la panadería y pastelería GRANI'S?

Tabla N° 6 Tipo de motivación personal

| DETALLE | TABULACIÓN | PORCENTAJE |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Incentivos económicos | 7 | 28% |
| Crecimiento personal | 13 | 52% |
| Reconocimiento | 3 | 12% |
| Bonos | 2 | 8% |
| Otros | 0 | 0 |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Panadería y Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo

. Gráfico N° 6 Tipo de motivación personal



Fuente: Tabla N° 6
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Análisis e Interpretación:

El 52% de los trabajadores consideran que la empresa les ha permitido tener un crecimiento personal, mientras que el 28% ha recibido incentivos económicos, el 12 % por su esfuerzo y años de trabajo han sido partícipes de reconocimientos y el 8% han recibido bonos por su puntualidad y esmero.

Los trabajadores manifiestan que tener una motivación personal es uno de los factores más importantes de la empresa, porque les permite conducir a una mayor productividad, una mejora en la calidad del trabajo y una efectividad entre en todas sus áreas.

Pregunta N° 7.- ¿Qué considera Usted necesario para mantener un ambiente de trabajo confortable dentro de la Panadería y Pastelería GRANI'S?

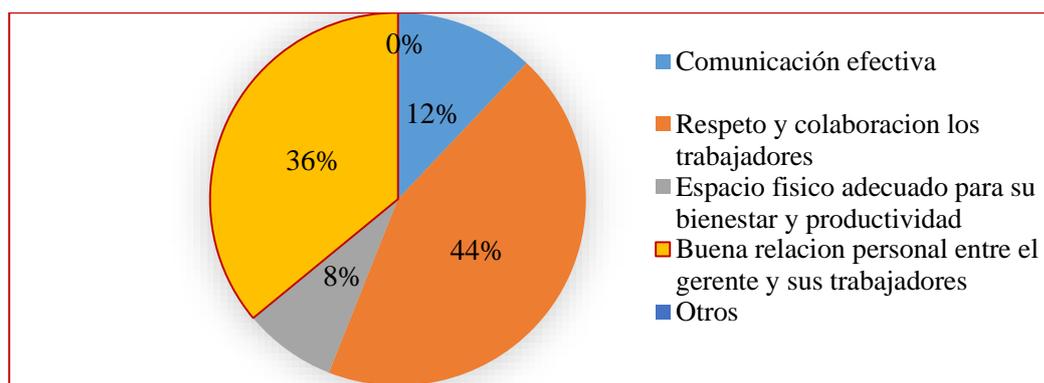
Tabla N° 7 Ambiente de trabajo confortable

| DETALLE | TABULACIÓN | PORCENTAJE |
|---|------------|-------------|
| Comunicación efectiva | 3 | 12% |
| Respeto y colaboración los trabajadores | 11 | 44% |
| Espacio físico adecuado para su bienestar y productividad | 2 | 8% |
| Buena relación personal entre el gerente y sus trabajadores | 9 | 36% |
| Otros | 0 | 0 |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Granizo Xavier Valdiviezo.

Gráfico N° 7 Ambiente de trabajo confortable



Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Análisis e Interpretación:

El 44% considera que es muy importante que exista respeto y colaboración de los trabajadores, el 36% manifiesta que tener una buena relación con el gerente es necesario para ellos, el 12% dice que la comunicación efectiva les permite estar mejor coordinados y el 8% poseen un espacio físico adecuado y para realizar todas las actividades encomendadas.

Los trabajadores consideran que tener un ambiente confortable dentro de la empresa le permite al trabajador desempeñar adecuadamente sus funciones y labores encomendadas por el gerente y así poder ser más productivos y se sientan a gusto con su trabajo.

1.7.2. Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes fijos y potenciales de la panadería y pastelería GRANI'S.

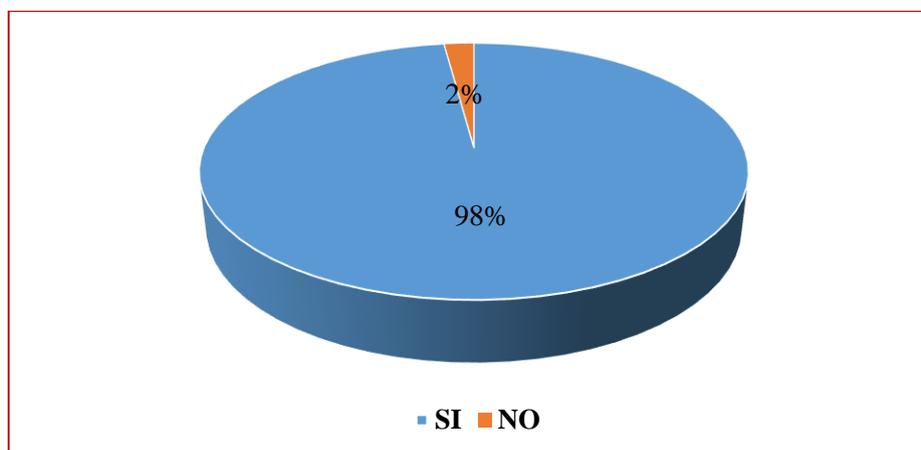
Pregunta N° 1.- ¿Conoce usted la Panadería y Pastelería GRANI'S?

Tabla N° 8 Conoce usted la Panadería y Pastelería GRANI'S

| DETALLE | TABULACIÓN | PORCENTAJE |
|----------------|-------------------|-------------------|
| SI | 280 | 98% |
| NO | 6 | 2% |
| TOTAL | 286 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes fijos y potenciales de Panadería y Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Granizo

Gráfico N° 8 Conoce usted la Panadería y Pastelería GRANI'S



Fuente: Tabla N° 8
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Análisis e Interpretación:

El 98% de las personas encuestadas conocen la empresa, mientras que un porcentaje mínimo del 2% no conocía la panadería y pastelería GRANI'S.

La mayoría de clientes potenciales y fijos a los cuales se les realizó las encuestas conocen la panadería y pastelería GRANI'S y brindaron la información necesaria para esta investigación mientras que un número mínimo de 6 personas no conocían la empresa.

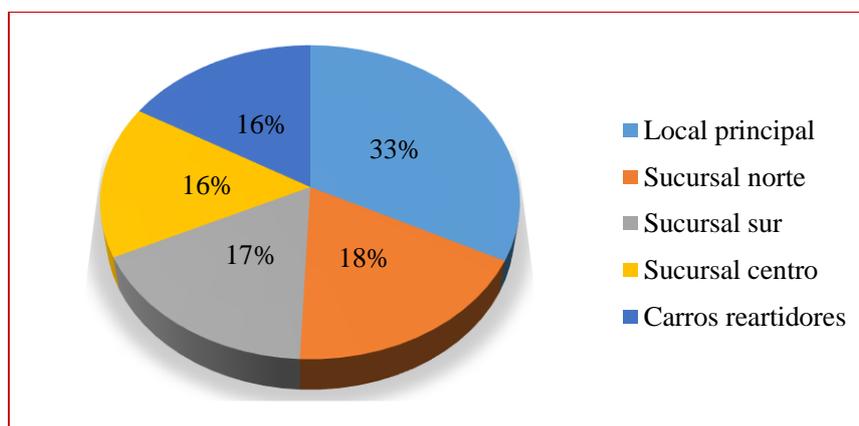
Pregunta N° 2.- ¿En que establecimiento adquiere los productos que ofrece Panadería y Pastelería GRANI'S?

Tabla N° 9 Establecimiento que adquiere los productos

| DETALLE | TABULACIÓN | PORCENTAJE |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Local Principal | 91 | 33% |
| Sucursal Norte | 51 | 18% |
| Sucursal Sur | 48 | 17% |
| Sucursal Centro | 44 | 16% |
| Carros Repartidores | 46 | 16% |
| TOTAL | 280 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes fijos y potenciales de Panadería y Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Gráfico N° 9 Establecimiento que adquiere los productos



Fuente: Tabla N° 9
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Análisis e Interpretación:

El 33% de los clientes encuestados adquieren los productos en el local principal, el 18% compran en la sucursal Norte, el 17% son clientes de la sucursal sur y el 16% respectivamente han adquirido los productos en la sucursal sur y por medio de los carros repartidores

Los clientes fijos y potenciales prefieren comprar los productos de la Panadería en su local principal por su cercanía a sus hogares y su ubicación, por ello las demás sucursales distribuidas estratégicamente en la ciudad también poseen indicadores considerables de clientela.

Pregunta N° 3.- ¿Qué tipo de productos adquiere en Panadería y Pastelería GRANI'S?

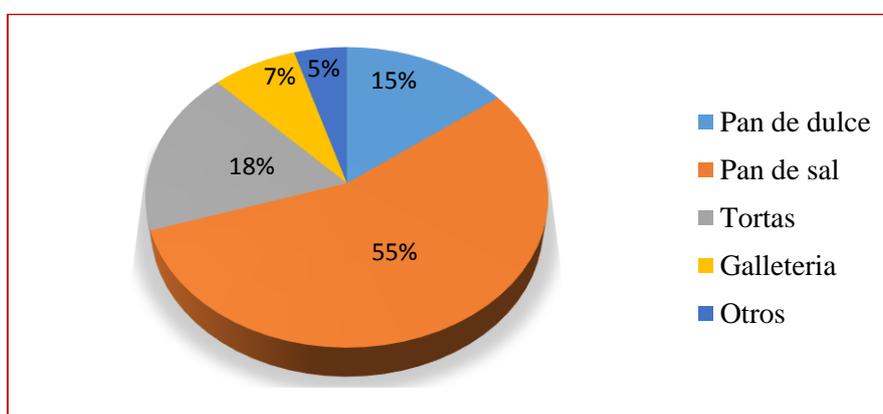
Tabla N° 10 Tipo de productos

| DETALLE | TABULACIÓN | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Pan de Dulce | 41 | 15% |
| Pan de Sal | 155 | 55% |
| Tortas | 50 | 18% |
| Galletería | 21 | 8% |
| Otros | 13 | 5% |
| TOTAL | 280 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes fijos y potenciales de GRANI'S

Elaborado por: Danilo Granizo

Gráfico N° 10 Tipo de productos



Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Análisis e Interpretación:

El 55% prefiere el pan de sal, seguido del 18% que prefieren las tortas por sus precios, el 15% de los encuestados compran el pan de dulce, el 8% han comprado todo lo relacionado a galletería, además que un 5% han adquirido otros productos.

Los clientes indican que los productos que más compran a diario son los panes de sal, seguido de las tortas por su sabor y precios cómodos, el pan de dulce la galletería y otros productos son adquiridos por los clientes de una manera espontánea y complementaria semanalmente.

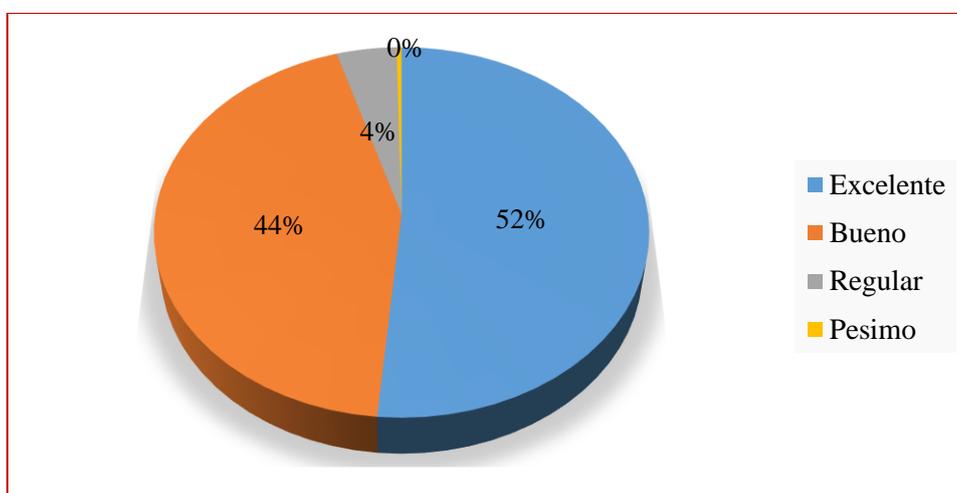
Pregunta N° 4.- ¿Cómo calificaría usted el servicio brindado por Panadería y Pastelería GRANI'S?

Tabla N° 11 Calificación del Servicio

| DETALLE | TABULACIÓN | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| EXCELENTE | 144 | 51% |
| BUENA | 123 | 44% |
| REGULAR | 12 | 4% |
| PESIMO | 1 | 0 |
| TOTAL | 280 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes fijos y potenciales de Panadería y Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Granizo

Gráfico N° 11 Calificación del Servicio



Fuente: Tabla N° 11
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Análisis e Interpretación:

El 52% de la clientela califica el servicio brindado por la empresa como excelente, el 44% considera que la atención recibida ha sido buena mientras que el 4% piensa que la atención recibida dentro de la empresa ha sido regular.

Se ratifica que los clientes se encuentran satisfechos con la atención recibida y el servicio brindado puesto que representan más de la mitad con excelente atención recibida.

Pregunta N° 5.- ¿De las siguientes opciones detalle usted porque prefiere a la Panadería y Pastelería GRANI'S frente a la competencia?

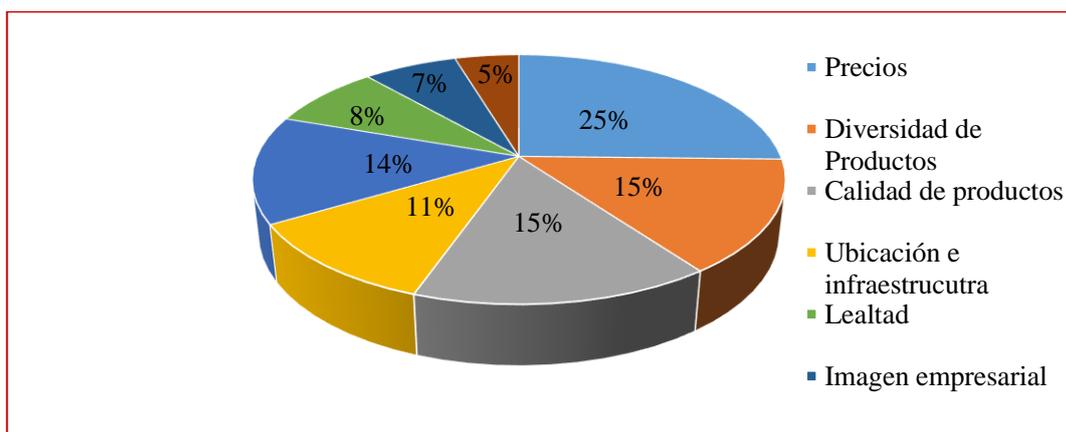
Tabla N° 12 Preferencia frente a la competencia.

| DETALLE | TABULACIÓN | PORCENTAJE |
|-------------------------------|------------|-------------|
| Precios | 71 | 25% |
| Diversidad de Productos | 41 | 15% |
| Calidad de productos | 43 | 15% |
| Ubicación e infraestructura | 31 | 11% |
| Calidad del servicio | 39 | 14% |
| Lealtad | 23 | 8% |
| Imagen empresarial | 19 | 7% |
| Posicionamiento en el mercado | 13 | 5% |
| TOTAL | 280 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes fijos y potenciales de GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Gráfico N° 12 Preferencia frente a la competencia.



Fuente: Tabla N° 12

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Análisis e Interpretación:

El 25 % de los clientes prefieren comprar los productos por sus precios, un 15% por su diversidad de productos que posee, el 15% consideran que la calidad del producto es buena, seguido de un 14% por la calidad en el servicio, un 11% dicen que la ubicación e infraestructura les permite adquirir con mayor facilidad los productos, el 8%,7% y 5% respectivamente prefirieren por la lealtad posicionamiento en el mercado e imagen empresarial.

Los clientes manifiestan que prefieren a la Panadería y Pastelería GRANIS frente a la competencia en su mayoría por los precios que posee su calidad y el servicio.

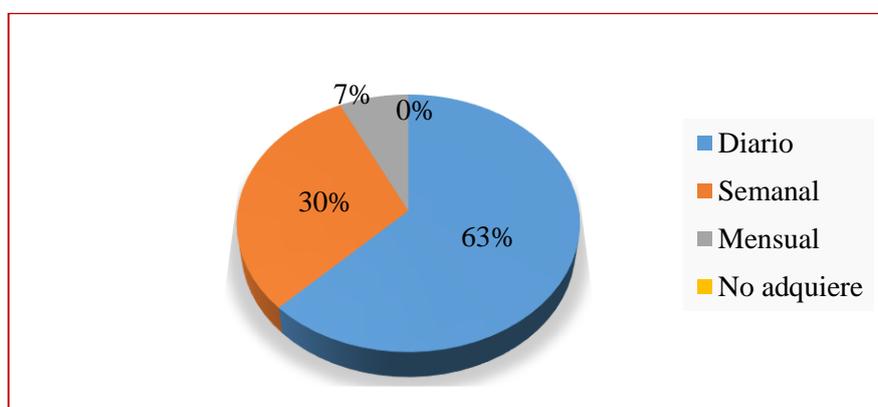
Pregunta N° 6.- ¿Regularmente sus hábitos de compra en la Panadería y Pastelería GRANI'S son?

Tabla N° 13 Hábitos de Compra

| DETALLE | TABULACIÓN | PORENTAJE |
|--------------------|-------------------|------------------|
| DIARIO | 175 | 63% |
| SEMANAL | 85 | 30% |
| MENSUAL | 20 | 7% |
| NO ADQUIERE | 0 | 0% |
| TOTAL | 280 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes fijos y potenciales de Panadería y Pastelería GRANI'S.
Elaborado por: Danilo Granizo.

Gráfico N° 13 Hábitos de compra



Fuente: Tabla N° 13.

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Análisis e Interpretación:

El 63% de los clientes encuestados supieron decir que sus hábitos de compra son diarios, mientras que el 30% compran semanalmente y el 7% restante lo hacen en forma mensual. Los hábitos de compra de la mayoría de los clientes son diarios y semanales por lo que se considera que los clientes son fieles a la empresa y constante mente compran en ella.

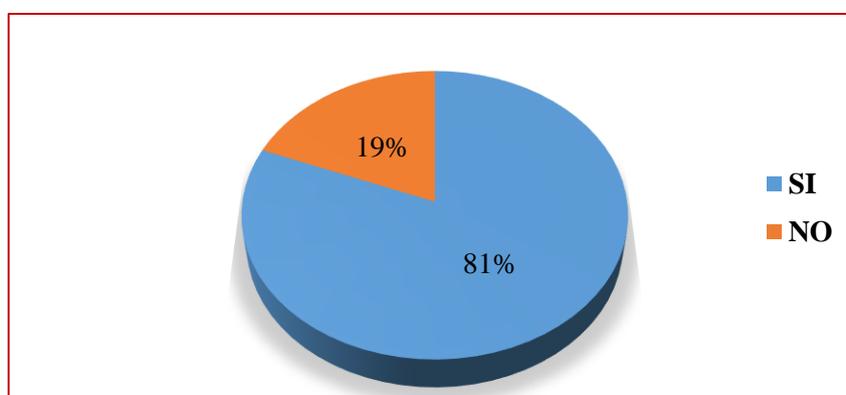
Pregunta N° 7.- ¿Considera usted que el posicionamiento e imagen empresarial en Panadería y Pastelería GRANI'S ha contribuido al crecimiento empresarial en la ciudad de Riobamba?

Tabla N° 14 Crecimiento y posicionamiento empresarial

| DETALLE | TABULACIÓN | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 227 | 81% |
| NO | 59 | 19% |
| TOTAL | 286 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a clientes fijos y potenciales de Panadería y Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Gráfico N° 14 Crecimiento y posicionamiento empresarial



Fuente: Tabla N°14.
Elaborado por: Danilo Granizo.

Análisis e Interpretación:

El 81% de los clientes consideran que el posicionamiento e imagen empresarial que posee la empresa ayudan al crecimiento empresarial a nivel local, mientras que el 19% hacen referencia a que no se está contribuyendo a dicho crecimiento.

Los clientes creen que es importante que existan empresas emprendedoras dentro de la ciudad de Riobamba que ayuden a su crecimiento y desarrollo, puesto que están creando fuentes de trabajo, además de que sus precios y productos son accesibles y poseen un buen servicio.

1.7.3. FICHA DE OBSERVACIÓN

OBSERVADOR: Danilo Granizo

FECHA: 21/11/2016

HORA: 11:30 AM.

LOCAL: Panadería y Pastelería GRANI'S

Tabla N° 15 FICHA DE OBSERVACIÓN

N° FICHA: 1

| | ITEM | SI | NO | A VECES | NUNCA |
|----|--|----|----|---------|-------|
| 1 | La misión, visión y objetivos que tiene Panadería y Pastelería GRANI'S se encuentran de una manera visible | | X | | |
| 2 | Dispone de todos los materiales necesarios en cada departamento | X | | | |
| 3 | Existe una comunicación adecuada entre sus departamentos | | | X | |
| 4 | Utilizan los procesos administrativos para el desarrollo de sus actividades diarias. | | | X | |
| 5 | El personal conoce cuáles son sus funciones encomendadas | | | X | |
| 6 | Se evalúa la eficiencia y eficacia en las áreas | | | X | |
| 7 | Cuenta con un Talento Humano comprometido dentro de la organización | X | | | |
| 8 | El personal conoce cuáles son sus funciones específicas | X | | | |
| 9 | El desempeño de los trabajadores es eficiente y adecuado dentro de la panadería y pastelería GRANI'S | | | X | |
| 10 | Los empleados se encuentran capacitados para la atención a los clientes | X | | | |
| 11 | Existe un buen clima laboral en la Panadería y Pastelería GRANI'S. | X | | | |
| 12 | Los empleados se encuentran suficientemente motivados y capacitados para desempeñar sus labores | | | X | |
| 13 | Los empleados reciben incentivos por su desempeño laboral | | | X | |
| 14 | Se evidencia conflictos laborales | | | X | |
| 15 | Es controlada la entrada y salida del personal | X | | | |
| 16 | Existe alguien que supervisa o coordina las tareas. | | | X | |

1.8. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La Gestión Administrativa de la Panadería y Pastelería GRANI'S incidió en el Crecimiento Empresarial en el Mercado Local en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período - 2015.

Según los datos obtenidos de la tabulación, análisis e interpretación de las encuestas realizadas a los colaboradores de la Panadería y Pastelería GRANI'S en esta investigación se pudo obtener la siguiente información detallada en la matriz de influencia que presentamos a continuación tomando en cuenta las preguntas más relevantes de las encuestas a los colaboradores de la Panadería y Pastelería GRANI'S.

Tabla N° 16 MATRIZ DE INFLUENCIA

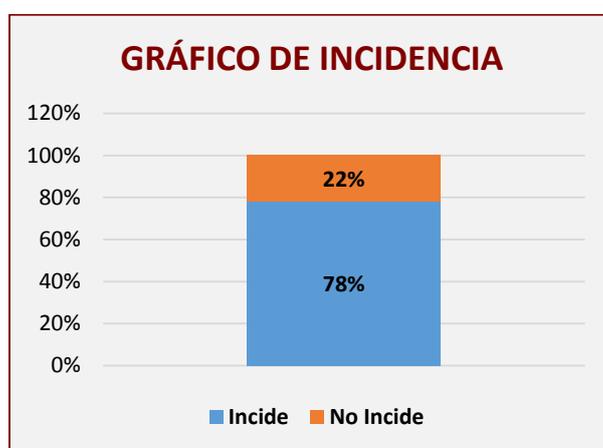
| PREGUNTAS | INCIDE | NO INCIDE | TOTAL |
|---|---------------|------------------|--------------|
| 1.- ¿Considera usted que la administración en la Panadería y Pastelería GRANI'S es la más adecuada? | 23% | 2% | 100% |
| 2.- ¿Conoce usted los objetivos que tiene la Panadería y Pastelería GRANI'S? | 12% | 13% | 100% |
| 3.- ¿Considera usted que las actividades que realiza dentro del área de trabajo ayudan al cumplimiento de objetivos de la panadería y pastelería GRANI'S? | 23% | 2% | 100% |
| 4.- ¿Considera usted que la panadería y pastelería GRANI'S existe un clima laboral adecuado para poder desempeñar su trabajo? | 25% | 0% | 100% |
| 5.- ¿Qué tipo de motivación personal ha recibido en la panadería y pastelería GRANI'S? | 13% | 7% | 100% |
| 6.- ¿Qué considera Usted necesario para mantener un ambiente de trabajo confortable dentro de la Panadería y Pastelería GRANI'S? | 11% | 9% | 100% |
| Promedio | 78% | 22% | 100 % |

Fuente: Encuestas dirigidas a los colaboradores de la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

3.8.1. Análisis Explicativo

Gráfico N° 15 GRÁFICO DE INCIDENCIA



Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

De acuerdo a los resultados que se pudo obtener en esta investigación hemos determinado que a través de la comparación de los porcentajes arrojados que la Gestión Administrativa en la Panadería y Pastelería GRANI'S incide en el Crecimiento Empresarial en el Mercado Local en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período - 2015. Comprobando de manera satisfactoria la hipótesis planteada en esta investigación con un porcentaje del 78% de incidencia en contra de un 22% de no incidencia por aquello la hipótesis planteada se acepta.

MODELO LÓGICO

Ho La Gestión Administrativa en la Panadería y Pastelería GRANI'S no incide en el Crecimiento Empresarial en el Mercado Local en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período – 2015.

H1 La Gestión Administrativa en la Panadería y Pastelería GRANI'S incide en el Crecimiento Empresarial en el Mercado Local en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período - 2015.

MODELO MATEMÁTICO

Ho $X^2_{calc} = X^2_{Tabla}$

H1 $X^2_{calc} > X^2_{Tabla}$

Tabla N° 17 FRECUENCIA OBSERVADA

| PREGUNTAS | INCIDE | NO INCIDE | TOTAL |
|---|---------------|------------------|--------------|
| 1.- ¿Considera usted que la administración en la Panadería y Pastelería GRANI'S es la más adecuada? | 23 | 2 | 25 |
| 2.- ¿Conoce usted los objetivos que tiene la Panadería y Pastelería GRANI'S? | 12 | 13 | 25 |
| 3.- ¿Considera usted que las actividades que realiza dentro del área de trabajo ayudan al cumplimiento de objetivos de la panadería y pastelería GRANI'S? | 23 | 2 | 25 |
| 4.- ¿Considera usted que la panadería y pastelería GRANI'S existe un clima laboral adecuado para poder desempeñar su trabajo? | 25 | 0 | 25 |
| 5.- ¿Qué tipo de motivación personal ha recibido en la panadería y pastelería GRANI'S? | 13 | 7 | 20 |
| 6.- ¿Qué considera Usted necesario para mantener un ambiente de trabajo confortable dentro de la Panadería y Pastelería GRANI'S? | 11 | 9 | 20 |
| Promedio | 107 | 33 | 140 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo

Tabla N° 18 FRECUENCIA ESPERADA

| PREGUNTAS | INCIDE | NO INCIDE |
|---|---------------|------------------|
| 1.- ¿Considera usted que la administración en la Panadería y Pastelería GRANI'S es la más adecuada? | 19,1 | 5,9 |
| 2.- ¿Conoce usted los objetivos que tiene la Panadería y Pastelería GRANI'S? | 19,1 | 5,9 |
| 3.- ¿Considera usted que las actividades que realiza dentro del área de trabajo ayudan al cumplimiento de objetivos de la panadería y pastelería GRANI'S? | 19,1 | 5,9 |
| 4.- ¿Considera usted que la panadería y pastelería GRANI'S existe un clima laboral adecuado para poder desempeñar su trabajo? | 19,1 | 5,9 |
| 5.- ¿Qué tipo de motivación personal ha recibido en la panadería y pastelería GRANI'S? | 19,1 | 5,9 |
| 6.- ¿Qué considera Usted necesario para mantener un ambiente de trabajo confortable dentro de la Panadería y Pastelería GRANI'S? | 19,1 | 5,9 |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo

Tabla N° 19 CÁLCULO DEL GRADO DE LIBERTAD

| | | | |
|--------------|-----------|--------------|--------------|
| 0,005 | GL | (F-1) | (C-1) |
| 5 | GL | (6-1) | (2-1) |
| | GL | 5 | 1 |
| | GL | 5 | |

El valor tabulado de X^2 Tabla esta con 11 grados de libertad y con un nivel de significancia del 0,05 lo que indica que existe una probabilidad de que el 95% de la hipótesis alternativa sea verdadera.

TABLA N° 20 CUADRO CALCULADO

| INDICADOR | | FO | FE | FO- FE | (FO- FE)² | (FO- FE)²/FE |
|---|-----------------------------|-----------|-----------|-------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| 1.- ¿Considera usted que la administración en la Panadería y Pastelería GRANI'S es la más adecuada? | Frecuencia Esperada | 23 | 19,1 | 3,9 | 15,21 | 0,80 |
| | Frecuencia Observada | 2 | 5,9 | -3,9 | 15,21 | 2,58 |
| 2.- ¿Conoce usted los objetivos que tiene la Panadería y Pastelería GRANI'S? | Frecuencia Esperada | 12 | 19,1 | -7,1 | 50,41 | 2,64 |
| | Frecuencia Observada | 13 | 5,9 | 7,1 | 50,41 | 8,54 |
| 3.- ¿Considera usted que las actividades que realiza dentro del área de trabajo ayudan al cumplimiento de objetivos de la panadería y pastelería GRANI'S? | Frecuencia Esperada | 23 | 19,1 | 3,9 | 15,21 | 0,80 |
| | Frecuencia Observada | 2 | 5,9 | -3,9 | 15,21 | 2,58 |
| 4.- ¿Considera usted que la panadería y pastelería GRANI'S existe un clima laboral adecuado para poder desempeñar su trabajo? | Frecuencia Esperada | 25 | 19,1 | 5,9 | 34,81 | 1,82 |
| | Frecuencia Observada | 0 | 5,9 | -5,9 | 34,81 | 5,90 |
| 5.- ¿Qué tipo de motivación personal ha recibido en la panadería y pastelería GRANI'S? | Frecuencia Esperada | 13 | 19,1 | -6,1 | 37,21 | 1,95 |
| | Frecuencia Observada | 7 | 5,9 | 1,1 | 1,21 | 0,21 |
| 6.- ¿Qué considera Usted necesario para mantener un ambiente de trabajo confortable dentro de la Panadería y Pastelería GRANI'S? | Frecuencia Esperada | 11 | 19,1 | -8,1 | 65,61 | 3,44 |
| | Frecuencia Observada | 9 | 5,9 | 3,1 | 9,61 | 1,63 |
| X2 CAL | | | | | | 32,87 |

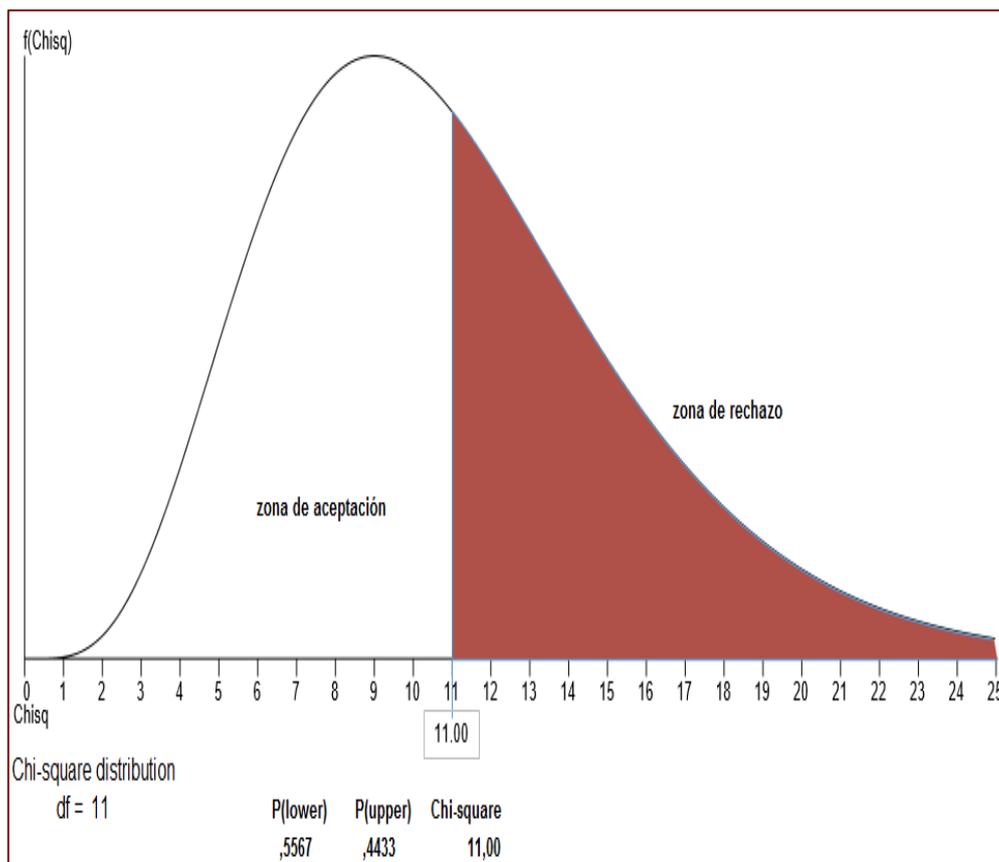
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo

VERIFICACIÓN

Como X^2_{CAL} es igual a 32,87 es mayor que el $X^2_{tabla} = 11$ entonces se rechaza la hipótesis nula (**H₀**) y se acepta la hipótesis alternativa (**H₁**), es decir que la Gestión Administrativa en la Panadería y Pastelería GRANI'S incide en el Crecimiento Empresarial en el Mercado Local en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período – 2015, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 16 GRÁFICO DE VERIFICACIÓN



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

CAPÍTULO IV

2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- Con la información y resultados obtenidos en esta investigación se identificó que el 92 % de los trabajadores no tienen conocimiento de los procesos de gestión administrativa como planeación, organización, dirección, y control, así como los objetivos, y metas trazadas en la misma es por ello que se deberían mejorar dichos procesos para que se conozcan de los mismos.
- Se estableció indicadores de medición como son el balance general en el cual se obtuvo una variación de -4% en comparación con el año 2014 – 2015, y las ventas anuales con una variación del 16,79% comprendida en el periodo 2014 – 2015 para hacer una comparación del crecimiento empresarial en el mercado local de la Panadería y Pastelería GRANI'S.
- El crecimiento de la empresa a pesar de estar posesionada y ser reconocida en el mercado local, se ve condicionado porque lleva de manera empírica la gestión administrativa afectando así a su crecimiento y limitando su expansión a nuevos mercados, al realizar un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta clientes, el 81% de los mismos consideraron que el posicionamiento e imagen empresarial ayuda a su crecimiento es por ello que con la implementación de la guía administrativa se intenta sanear y fortalecer la gestión administrativa.

4.2. RECOMENDACIONES

- Es necesario que exista el mejoramiento de la administración dentro de la empresa para ello se recomienda implementar y plasmar procesos administrativos, objetivos y metas empresariales, además de inducir a sus trabajadores para que tenga conocimiento de los mismos.
- Se recomienda mejorar sus procesos, con la implementación de una guía para el mejoramiento administrativo que le permitan a la empresa coordinar todas sus actividades como producción, mercado, finanzas y personal, y así saber a futuro donde desea llegar la empresa.
- El buen manejo de una gestión administrativa permite al gerente tomar decisiones acertadas y darse cuenta de las falencias que tiene su empresa, para corregirlas, rompiendo así paradigmas que le permitan obtener un crecimiento empresarial, recomendamos mejorar su imagen empresarial por medio de estrategias de marketing para la promoción online creando una página web atractiva y dinámica.

CAPÍTULO V

3. LINEAMIENTO ALTERNATIVO

5.1. TEMA DE LA PROPUESTA

Guía administrativa para el mejoramiento de los procesos administrativos en la Panadería y Pastelería GRANI'S.

5.2. INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA

La Gestión Administrativa dentro de la Panadería y Pastelería GRANI'S se ha manejado de manera empírica desde que inició sus actividades, a pesar de estar posesionada en el mercado la empresa no tiene establecidos los procesos administrativos que le permitan desarrollarse de mejor manera en el mercado local.

Hoy en día la empresa por medio de la implementación de maquinaria y tecnología de punta ha logrado obtener un control en sus procesos operativos y administrativos, mas no se tiene bien establecido los procesos de planeación y organización.

Es por ello que con la propuesta alternativa permitirá a la empresa planificar, organizar, dirigir y controlar de mejor manera sus procesos tanto administrativos como operativos y así evitar pérdidas en sus ingresos, tener un personal más productivo y organizado.

3.7. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La guía administrativa para el mejoramiento de los procesos administrativos en la Panadería y Pastelería GRANI'S permitirá a la empresa corregir sus procesos tanto operativos como administrativos y a su vez servirá de apoyo al directivo para tomar decisiones y acciones correctivas pertinentes.

Esta guía permitirá el mejoramiento de su imagen misión, visión y cumplimientos de objetivos a largo plazo, permitiendo así a la empresa ser más competitiva y líder en el mercado.

La guía administrativa permitirá tomar decisiones y acciones para que por medio de un análisis e implementación de estrategias correctivas ayudara mejorar sus recursos e ingresos y alcanzar la posesión deseada en el mercado. También permite hacer un análisis interno y externo para saber cómo se encuentra la empresa en la actualidad y poder conocer cuál es nuestro verdadero posicionamiento y a donde desea llegar a futuro.

3.8. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Diseñar una guía administrativa para Panadería y Pastelería GRANI'S que contribuya al desarrollo y avance de su área administrativa.

3.8.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

- Realizar un análisis interno de la empresa para conocer las falencias que se tiene en cuanto al área administrativa.
- Realizar un análisis externo en cuanto al crecimiento empresarial y su incidencia en el mercado local de la Panadería y Pastelería GRANI'S.
- Mejorar los procesos administrativos de la Panadería y Pastelería GRANI'S por medio de la implementación de una guía administrativa.

3.9. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Es importante esta propuesta porque con la implementación de una guía administrativa permitirá mejorar sus procesos administrativos y tomar decisiones correctivas, así crear nuevas estrategias que ayuden al fortalecimiento en sus ingresos y crecimiento en el mercado local.

Además, también le permitirá a la empresa cumplir con las expectativas deseadas tanto a nivel interno como externo en busca de lograr una ventaja competitiva que le permita ser reconocida y ser líder en el mercado.

También se espera que esta herramienta ayude a incrementar sus ventas e ingresos, para que obtenga un mayor crecimiento empresarial y pueda a futuro expandirse a nuevos nichos de mercado además de poder cumplir con sus objetivos y metas trazados.

Analizar la información obtenida en Panadería y Pastelería GRANI'S y proponer estrategias que le permitan a la empresa mejorar sus ingresos y permanencia en el mercado local.

5.6 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La presente Guía para la mejora de los procesos administrativos pretende integrar a todas las áreas de la empresa para que estén bien coordinadas partiendo de la planificación, organización dirección y control, también después de analizar los puntos críticos y falencias de la gestión administrativa proponer cambios significativos que ayuden a definir claramente su visión, misión, objetivos empresariales, metas trazadas y estrategias para un mejor funcionamiento de la misma.

Encontrar lineamientos alternativos que solucionen la falta de procesos administrativos para la toma de decisiones, falta de compromiso en el personal, disminución de sus ingresos y rentabilidad, impidiendo que sea líder en el mercado.

5.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.7.1. GUÍA ADMINISTRATIVA PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA

La guía Administrativa permitirá a la empresa a futuro tener éxito y estar posesionada en el mercado, la planificación como una fase del proceso administrativo permite conocer la situación actual de la misma e identificar problemáticas que se encuentren latentes de manera interna y externa.

La guía administrativa debe estar lineada a los procesos administrativos puesto que se necesita de todos los conocimientos necesarios para poder implantarla, esta herramienta permite sanear o corregir situaciones o actividades inesperadas que se presenten, o impidan cumplir los objetivos o metas trazadas por la organización por ello es de suma

importancia que el gerente y colaboradores se empoderen y tengan sentido de liderazgo y compromiso para que de esta manera se pueda tener éxito y alcanzar resultados esperados.

5.7.2. MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI'S

Para poder tener una administración adecuada dentro de la Panadería y Pastelería es necesario hacer un análisis de todos los procesos administrativos por ello hemos hecho énfasis en dichos procesos para implementarlos.

5.7.3. PLANEACIÓN

La planeación permite conocer el rumbo hacia donde se dirige la empresa y lograr los objetivos planteados realizando distintas actividades que permitan cumplir con los objetivos y metas trazados.

Dentro de la planeación he propuesta una Misión, Visión, Valores institucionales, objetivos empresariales y Estrategias dirigidas a la Panadería y Pastelería GRANI'S.

MISIÓN

La misión es el propósito de la empresa y la descripción del negocio, en ella se explica el ser de la organización ¿Qué Hace? Y ¿Para qué lo hace?

MISIÓN: Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad utilizando tecnología y maquinaria de punta para satisfacer sus necesidades alimenticias de sus paladares más exigentes con la mejor atención hacia el cliente y aun precio accesible.

5.7.5. VISIÓN

La visión fija el rumbo de la empresa plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos. La visión debe reunir la siguiente característica breve, fácil de captar y recordar e inspiradora.

VISIÓN: Apertura de nuevas sucursales y ser una empresa líder en la ciudad de Riobamba en la elaboración de productos de panadería y pastelería destinada a la satisfacción de nuestros clientes más exigentes, conscientes de que el cliente es la razón de ser de nuestra empresa.

VALORES INSTITUCIONALES

- **COMPROMISO:** Ofrecer a nuestros clientes productos y servicio de calidad
- **CORDIALIDAD:** Brindar un servicio amable que supere las expectativas del cliente
- **HONRADEZ:** Para entregar la cantidad exacta de productos y con el precio justo
- **LIDERAZGO:** Trabajar a diario para ser una empresa líder en el mercado local
- **PACIENCIA:** Atender con gusto los pedidos de nuestros clientes
- **PUNTUALIDAD:** Entregar el pedido de nuestros clientes en el tiempo exacto
- **RESPONSABILIDAD:** Cumplir cada uno de los compromisos adquiridos con nuestros clientes
- **RESPECTO:** En la interacción entre el cliente y la empresa dando la razón al cliente
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Contar con personal comprometido y que sea participe del cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Expandirnos en el mercado local y nacional
- Brindar siempre un servicio de alta calidad
- Fidelizarnos con nuestros clientes

- Crear nuevos productos de variedad
- Mejorar nuestras ventas y ganancias por medio de y una mayor inversión
- Contar con la mejor tecnología y maquinaria de punta
- Remodelar todas las sucursales para mejorar su imagen empresarial.

5.7.4. ESTRATÉGIAS PARA LA PANADERÍA Y PASTERERÍA GRANI'S.

- Ofrecer a nuestra clientela una gran línea de productos de calidad
- Capacitar a nuestros colaboradores para que brinden la mejor atención y el cliente se sienta satisfecho con el servicio
- Contar con la mejor infraestructura para que los clientes se sientan a gusto a la hora de adquirir sus Productos
- Cambiar los carros repartidores antiguos con nuevos
- Contar siempre con maquinaria y tecnología de punta para facilitar las labores de los colaboradores.

5.7.5. ORGANIZACIÓN

El propósito de la organización en una empresa es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos, en otras palabras, lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean más fáciles para quienes trabajan en ella buscando la atención y satisfacción de los clientes.

Ubicación del local

La panadería y pastelería GRANI'S cuenta con un local principal y tres sucursales que se encuentran ubicadas estratégicamente en distintos lugares de la ciudad de Riobamba.

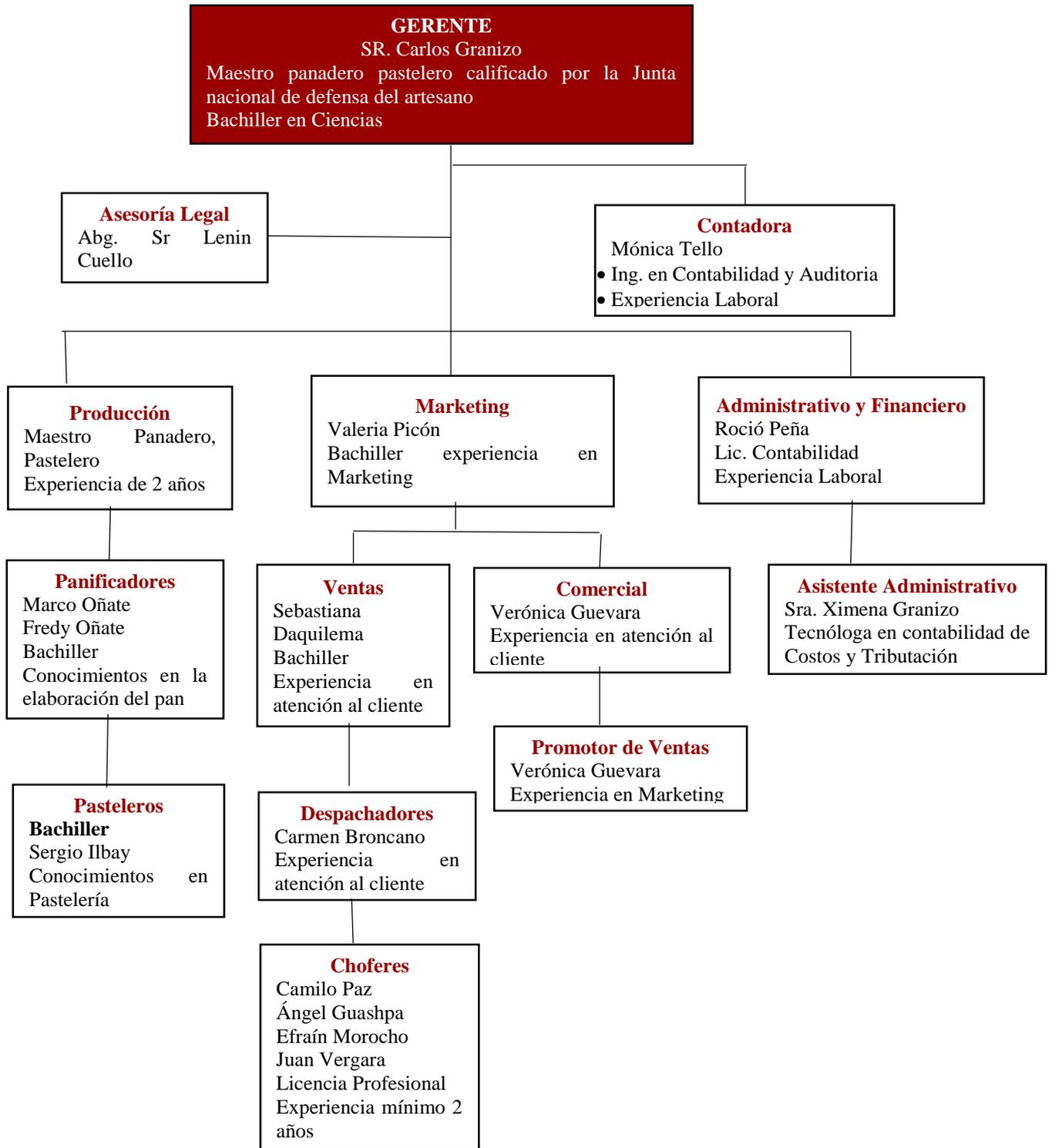
Cuadro N ° 17 Ubicación De Los Locales De Panadería Y Pastelería GRANI'S

| Local | Ubicación | # de Empleados |
|-------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| Planta Principal | Av. Leopoldo Freyre y Paris | 15 |
| GRANI'S. 1 | Av. Circunvalación entrada a Pisin | 2 |
| GRANI'S. 2 | Av. Unidad Nacional y Brasil | 2 |
| GRANI'S. 3 | Ciudadela Riobamba Norte | 3 |

Fuente: Información recabada en la Panadería y Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

DESARROLLO DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO

Cuadro N° 18 Organigrama Funcional de la Panadería y Pastelería GRANI'S.

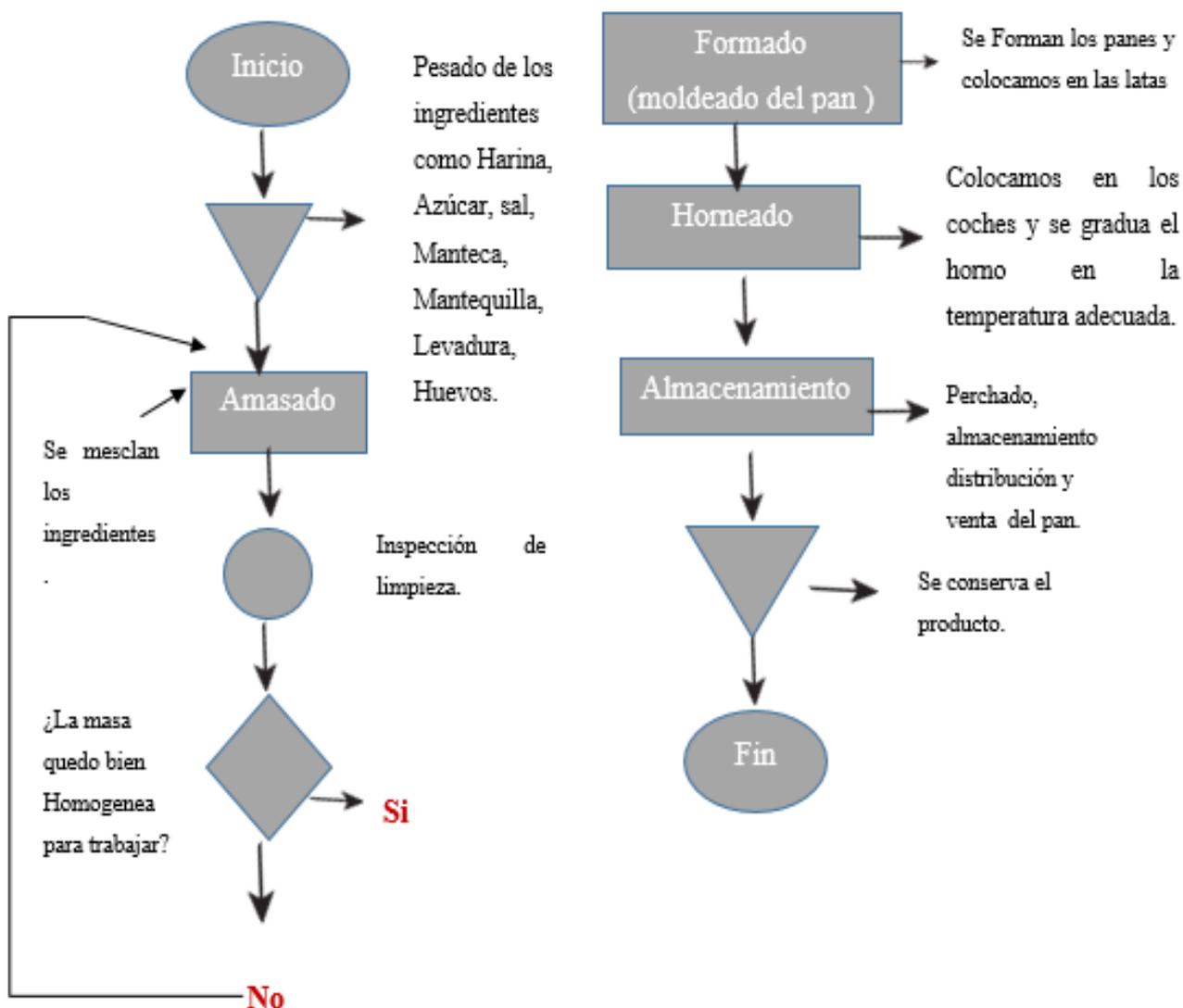


Fuente: Información de la Panadería Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PAN PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI'S

Imagen N° 11 Diagrama de flujos del proceso de Producción



Cuadro N° 19 Simbología para esquemas del flujograma

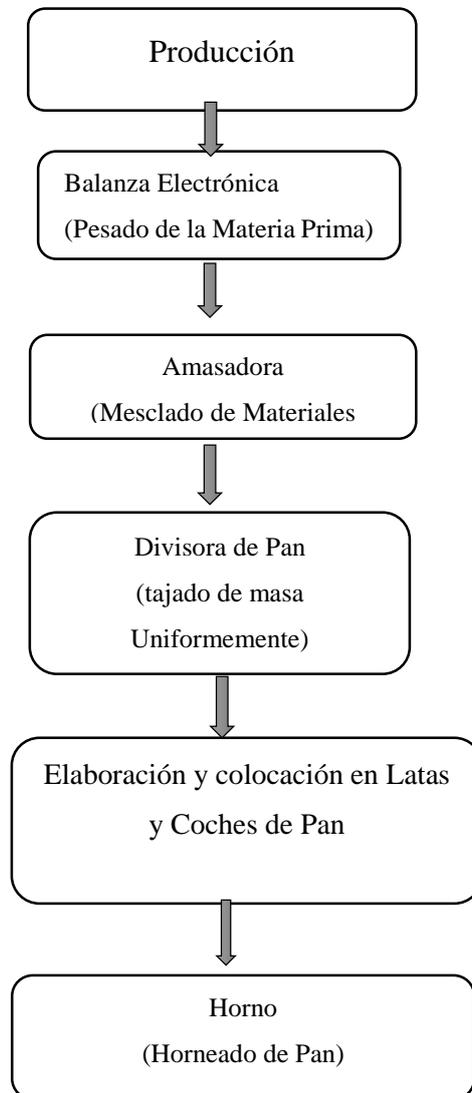
| Simbología | Significado |
|------------|---|
| | Inicio o fin del proceso |
| | Conector con otra página d la descripción del proceso |
| | Entrada procedente de otro proceso |
| | Decisión |
| | Etapas del Proceso (Actividad a desarrollar) |

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

ORGANIZACIÓN POR MAQUINARIA Y EQUIPOS PARA LA PRODUCCION DE PAN

Imagen N° 12 Organización por maquinaria y Equipos

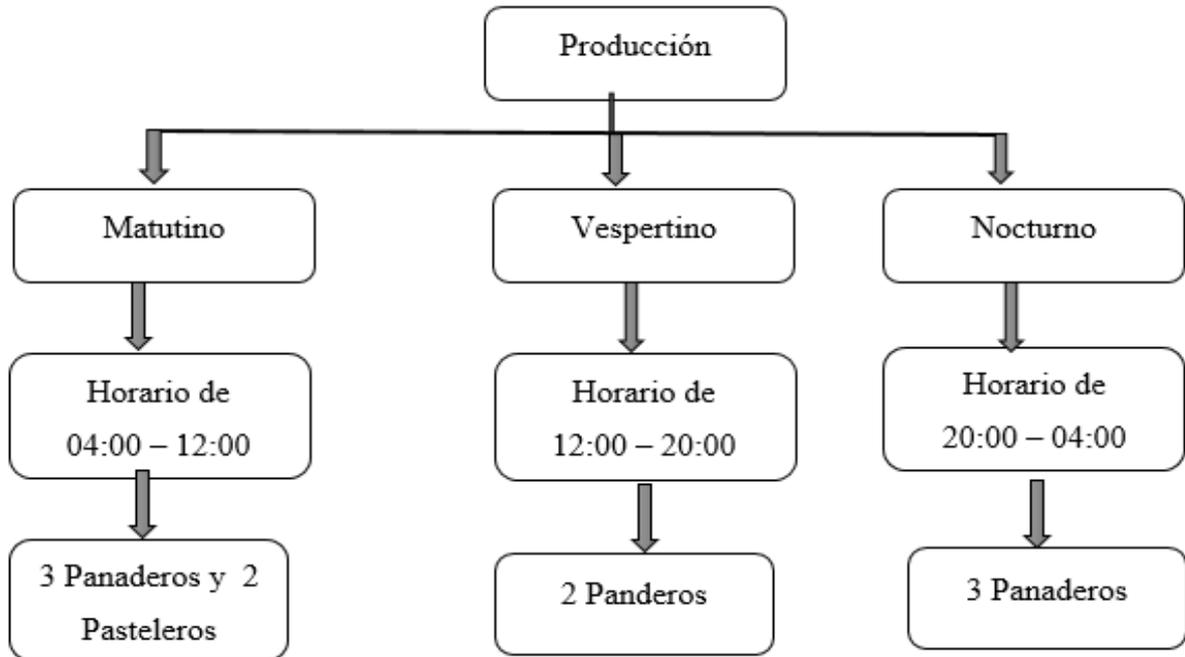


Fuente Información de la Panadería Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo

ORGANIZACIÓN POR TURNOS

Imagen N° 13 Organización por Turnos



Fuente: Información de la Panadería Pastelería GRANI'S.

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

5.7.6. DIRECCIÓN

En la dirección es donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente los elementos de la administración y comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, motivación y el liderazgo.

La dirección de la panadería y pastelería se encuentra a cargo del Sr. Carlos Granizo Salazar quien es el encargado de conducir y orientar a sus colaboradores así también como de liderar hacia el cumplimiento de su misión visión y objetivos que posee la empresa. Por ello la dirección es muy importante para la empresa puesto que le permite al gerente ejecutar actividades, tomar decisiones, vigilar el comportamiento y actitudes de sus colaboradores guiar y dirigir a grupos de trabajo.

PROCESO DE MOTIVACIÓN A LOS COLABORADORES DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI'S.

La motivación para los colaboradores en la Panadería y Pastelería GRANI'S será un factor primordial por ello hemos desarrollado el siguiente proceso de motivación.

- Cada 15 días se realizará charlas motivacionales y premios sorpresa para que el trabajador se sienta motivado a la hora de realizar sus funciones
- Cada fin de mes existirá mañanas deportivas y recreativas en donde el trabajador tendrá la oportunidad de interactuar con todos sus compañeros de trabajo
- Se premiará al colaborador que haya demostrado honradez, respeto, puntualidad y productividad un incentivo económico representativo por su esmero y esfuerzo cada 6 meses
- Por motivo de la celebración de la navidad se le hará la entrega de una canasta navideña a cada empleado.

PROCESOS DE COMUNICACIÓN PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI'S

Cuadro N° 20 Procesos de Comunicación

| Encargado | Comunicación | Descripción |
|---|---------------------------------|---|
| Secretaria de gerencia | Administrativo | Informes diarios detallados en Excel de ingresos y egresos |
| Jefe de ventas (choferes) | Venta de choferes | Reporte de ventas de los carros repartidores |
| Jefe de producción | Producción diaria de Panadería | Detalle de la producción diaria realizada. |
| Maestro Pastelero | Producción diaria de Pastelería | Detalle de la producción |
| Comunicación por medio de radios Motorola | Utilizan el gerente y choferes | Comunicación entre el gerente y sus colaboradores en caso de existir un problema. |
| Proveedores | Pagos | Los pagos se realizarán los días jueves de 08:00 a 14:00 con la factura y retención respectiva. |

Fuente: Investigación realizada en la Panadería y Pastelería GRANI'S
Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Cada informe se dará de manera escrita e impresa en hojas de Excel y se encuentra detallado falencias o problemas que se pudiera tener.

Así como las facturas y pedidos de compras que se realicen deberán tener el visto bueno del gerente.

Los proveedores deberán respetar el orden de llegada para la cancelación correspondiente de no ser así no será cancelada la factura y quedará para la próxima semana.

INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

Dentro de la integración del personal el gerente será el encargado de la correcta selección de su personal, así como de la contratación del mismo tomando en cuenta los siguientes aspectos.

El aspirante a ocupar una vacante dentro de la empresa debe poseer los siguientes requisitos:

Cuadro N° 21 Requisitos para ocupar vacantes

| # | REQUISITOS |
|----------|---|
| 1 | Hoja de Vida |
| 2 | Cedula de Ciudadanía |
| 3 | Récord Policial |
| 4 | Libreta Militar |
| 5 | Experiencia mínima de 6 meses a 1 año en el cargo al que aspira |
| 6 | Referencias Laborales |
| 7 | Referencias Personales |
| 8 | Carnet de Salud |

Fuente: Investigación realizada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Al aspirante se le realizarán pruebas de conocimientos en el área a la que aspira trabajar, así como una entrevista personal, de ser contratado se acogerá a al reglamento interno de la empresa, así como se le proveerá de todo el equipamiento para que realice su trabajo en óptimas condiciones.

La persona contratada será responsable de sus labores dentro de la empresa y fomentará el compañerismo y respeto hacia sus demás compañeros.

5.7.7. MANUAL DE FUNCIONES PARA LA PANADERIA Y PASTERIA GRANI'S.

Cuadro N° 22 Manual de Funciones

| PUESTO | GERENTE |
|---------------------------------|--|
| DEPENDE DE | NINGUNO |
| SUBORDINADOS | Bajo su cargo más de 25 trabajadores |
| COMPETENCIAS GENERALES | Es el encargado de conocer y manejar las funciones de la empresa Desarrollar estrategias generales para alcanzar objetivos y metas propuestas |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | Dirige guía y maneja la empresa Se encarga la compra y pago de materia prima y la supervisión previa de la calidad. |

Fuente: Investigación realizada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

| PUESTO | CONTADORA |
|---------------------------------|---|
| DEPENDE DE | GERENTE |
| SUBORDINADOS | NINGUNO |
| COMPETENCIAS GENERALES | Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el balance general y plan de cuentas y presentar informes |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios. Prepara y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa Preparar y presentar las declaraciones tributarias. Asesorar a la gerencia y empleados en materia de control interno. |

Fuente: Investigación realizada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

| | |
|---------------------------------|---|
| PUESTO | ASESOR JURIDICO |
| DEPENDE DE | GERENTE |
| SUBORDINADOS | Secretaria general, asistentes y Auxiliares |
| COMPETENCIAS GENERALES | Planificar, asignar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de Asesoría Jurídica en las distintas áreas que la integran |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | Responsable de todos los aspectos de índole jurídica de Asesorías Contables y Tributarias Emite los dictámenes sobre los expedientes cursados; coordina y participa en la elaboración de reglamentos, acuerdos y demás disposiciones legales. Encargado de liderar y directo responsable de todos los aspectos jurídicos en las asesorías brindadas por la empresa. |

Fuente: Investigación realizada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

| | |
|---------------------------------|--|
| PUESTO | JEFE DE PRODUCCIÓN |
| DEPENDE DE | GERENTE |
| SUBORDINADOS | Panaderos, Pasteleros y ayudantes. |
| COMPETENCIAS GENERALES | Controlar que se elabore productos de calidad en un tiempo oportuno |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | Verificar la disponibilidad de materia prima para la producción Controlar el uso adecuado de la materia prima en función a la cantidad de producción, procurando optimizar los recursos |

Fuente: Investigación realizada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

| | |
|---------------------------------|--|
| PUESTO | MARKETING |
| DEPENDE DE | GERENTE |
| SUBORDINADOS | NINGUNO |
| COMPETENCIAS GENERALES | Mantener la presencia de la Empresa en el Mercado, mediante una efectiva labor de Mercadotecnia |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | Introduce nuevos productos características/usos diferentes a través del Mercadeo del bienestar. Promociona marca/empresa – integra estrategias entre cliente, consumidor y usuario. Enfrenta estrategias de la competencia- hace benchmarking. Planifica ventas, pronostica y planea sistemas de venta estratégica, contra la venta de tomar pedidos. |

Fuente: Investigación realizada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

| | |
|---------------------------------|---|
| PUESTO | JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO |
| DEPENDE DE | GERENTE |
| SUBORDINADOS | SECRETARIA |
| COMPETENCIAS GENERALES | Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa, controlando y evaluando las actividades de compras, suministro, presupuestario, costeo pago de obligaciones y registro contable que se realizan para el logro de los objetivos de la empresa. |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | Responder ante la Gerencia y Presidencia, por la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos de la empresa. Responder por la elaboración y presentación oportuna ante la Gerencia y Presidencia de los estados financieros. Elaborar los informes de gestión que solicite la Gerencia, para ser presentados a Presidencia. Planear las estrategias financieras de flujo de caja. |

Fuente: Investigación realizada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

| | |
|---------------------------------|---|
| PUESTO | JEFE DE VENTAS |
| DEPENDE DE | GERENTE |
| SUBORDINADOS | Promotores, Despachadores |
| COMPETENCIAS GENERALES | Compensa motiva y guía las fuerzas de venta. |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | Presentar el informe de caja al final del día Verificar que se la mejor atención al cliente. |

Fuente: Investigación realizada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

| | |
|---------------------------------|--|
| PUESTO | PROMOTOR DE VENTAS |
| DEPENDE DE | JEFE PROMOTOR VENDEDOR |
| SUBORDINADOS | NIGUNO |
| COMPETENCIAS GENERALES | Dar a conocer los diferentes productos de la panadería y pastelería, tratando de fomentar la compra |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | Conocer claramente los productos que se está ofreciendo Buscar convencer para lograr que un bien se demande Visitar periódicamente los clientes para conocer el servicio brindado. |

Fuente: Investigación realizada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

| PUESTO | DESPACHADORES |
|---------------------------------|--|
| DEPENDE DE | JEFE PROMOTOR VENDEDOR |
| SUBORDINADOS | NIGUNO |
| COMPETENCIAS GENERALES | Brindar una buena atención al cliente tratando de satisfacer las expectativas del consumidor |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | Entregar su pedido en forma adecuada y en el tiempo oportuno Brindar una atención cordial a sus clientes para que asegure su regreso. |

Fuente: Investigación realizada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

| PUESTO | CHOFERES |
|---------------------------------|---|
| DEPENDE DE | ADMINISTRADOR CONTABLE |
| SUBORDINADOS | NIGUNO |
| COMPETENCIAS GENERALES | Entrega de los diferentes productos de la panadería y pastelería, a las distintas tiendas en la ciudad. |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | Entregar el producto a tiempo Brindar una atención óptima Ser amable y Cortez con sus clientes Buscar nuevos clientes. |

Fuente: Investigación realizada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

| PUESTO | SECRETARIA |
|---------------------------------|--|
| DEPENDE DE | GERENTE |
| SUBORDINADOS | NIGUNO |
| COMPETENCIAS GENERALES | Planificar y Organizar los archivos de documentación de la oficina Registrar y dar trámite a los documentos remitidos. Coordinar las diferentes actividades del gerente. |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | Organizar las facturas de compra para su respectivo pago. Coordinar las reuniones de fin de mes con todo el personal y concertar citas. Ayudar en el pago a proveedores. |

Fuente: Investigación realizada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

| | |
|---------------------------------|---|
| PUESTO | PANIFICADORES Y PASTELEROS |
| DEPENDE DE | JEFE DE PRODUCCIÓN |
| SUBORDINADOS | NINGUNO |
| COMPETENCIAS GENERALES | Elaborar los productos de panadería y pastelería de acuerdo a las exigencias de la empresa y las necesidades del consumidor. |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | Tener conocimiento de los porcentajes de cada uno de los ingredientes que se requiere para la elaboración del producto Elaborar un producto de calidad, amasado, moldeado y horneado en función de entregar un producto que satisfaga las necesidades del cliente. No desperdiciar la materia prima y cuidar la maquinaria. Anotar la producción diaria y sobrante de materia prima. |

Fuente: Investigación realizada en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

5.7.8. REGLAMENTO INTERNO PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA GRANI'S.

EVALUACIÓN DEL PERSONAL

- Con la finalidad de conocer la productividad de cada área y colaboradores se realizarán evaluaciones del desempeño y cumplimiento de objetivos de manera de manera trimestral
- También se brindará capacitaciones
- El trabajador tendrá la posibilidad de asistir a capacitaciones y cursos referentes a sus áreas.

HORARIOS DE TRABAJO

- Los horarios señalados podrán ser modificados por la empresa según las necesidades de la misma siendo obligación de esta dar aviso a sus trabajadores
- Como trabajador deberá registrarse diariamente en el reloj biométrico de no ser así se le pondrá inasistencia o retraso dependiendo de la falta
- El trabajador se compromete hacer efectivo el tiempo laboral respetando sus horarios de lo contrario será descontado de su salario
- Esta estrictamente prohibido la no utilización del reloj biométrico, así como los implementos de trabajo

- Al momento de la salida el trabajador dará aviso de la misma.

PERMISOS Y FALTAS

- Los permisos deben ser solicitados con 72 horas de anticipación, el permiso que no cumpla con estos requisitos automáticamente se considera nulo
- El gerente está facultado a autorizar el permiso y las condiciones bajo el que este se autorice
- Todos los permisos serán sin el goce de sueldo en el caso de que sea día completo. Los permisos deberán ser informados
- Al momento de acumular faltas injustificadas la empresa tendrá la facultad de dar la baja inmediata al colaborador.

RESTRICCIONES

La política de uniformes será aplicada de lunes a sábado la falta e incumplimiento de su utilización será causa de sanciones correspondientes.

Queda prohibido a los trabajadores:

- Sustraer útiles de trabajo, herramientas, materia s primas sin el permiso de la persona autorizada
- Provocar peleas, escándalos o actos de indisciplina, así como distraer y quitar el tiempo a otro compañero sin causa justificada
- Suspender o ausentarse de su labor sin autorización
- Distraerse en cualquier actividad ajena al trabajo.

DIAS DE DESCANSO

Serán otorgados de acuerdo al calendario de días libres establecido por la gerencia.

SANCIONES DICIPLINARIAS

- La empresa podrá aplicar sanciones a los trabajadores que descaten cualquiera de los puntos mencionados en este reglamento en los siguientes casos:
- Llamadas de atención
- Responsables de despachos no registrados
- Quejas de clientes
- Desperdicios de materia primas
- La no limpieza del lugar de trabajo, maquinaria, uniformes y utensilios de trabajo.

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

Es obligación de la empresa:

- Pagar a los trabajadores el salario pactado en su contrato e indemnizarlos
- Proporcionar útiles, instrumentos y materiales para desempeñar su trabajo
- Guardar a los trabajadores la debida consideración, dándole el debido respeto y consideración
- Organizar periódicamente cursos y capacitaciones
- Adoptar las medidas de higiene y seguridad previstas por el ministerio de salud publica
- Tomar medidas preventivas en caso de accidentes
- Proporcionar primeros auxilios en el caso que el trabajador lo requiera.

CONTROL

Íntimamente ligado con la planeación el control es la fase del propósito administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación de lo planeado y así poder corregir errores y desviaciones.

Es obligación del jefe de producción y ventas darán informes diarios a su inmediato superior para poder saber cómo se vienen realizando las tareas de cada trabajador y poder corregir falencias si existiere.

Cada jefe de área como jefe de ventas, producción, panadería pastelería es el responsable del control de calidad y productividad de los trabajadores.

Cuadro N° 24 Medios de control en Panadería y Pastelería GRANI'S.

| N° | Nombre | Descripción |
|-----------|---|---|
| 1 | Relojes biométricos | Control del entradas y salidas del personal |
| 2 | Paquetes Informáticos | Word, Axel, Power Point |
| 3 | Cámaras | Control de vigilancia |
| 4 | Maquinaria de Punta (Amasadoras, Hornos Eléctricos) | Controlar tiempos en procesos de producción |
| 5 | Balanzas Electrónicas | Evitando el desperdicio de materiales, Pesado exacto |
| 6 | Cajas registradoras | Control de ventas |
| 7 | Tikets | Permite registrar la venta, ahorro de tiempo e impresión inmediata. |
| 8 | Radios Motorola | Control y supervisión de ventas de los carros repartidores |

Fuente: Observación en la Panadería y Pastelería GRANI'S

Elaborado por: Danilo Xavier Granizo Valdiviezo.

Esta guía administrativa para la panadería y pastelería GRANI'S se lo realizo con el fin de corregir algunas falencias que existía en la empresa, así como de proporcionar esta herramienta de dirección para lograr acciones necesarias y cumplimiento de objetivos sean estos a mediano o largo plazo.

Con la implementación de dicha guía la empresa tendrá el ordenamiento correspondiente entre sus áreas tanto administrativas como operativas, además de contar con un esquema que le permita ser más organizada y poder tomar decisiones estratégicas asertivas.

Siendo esta guía administrativa una herramienta de mejora que coopera para el cumplimiento de objetivos y metas, permite a la empresa poseer una estructura en la cual se basan todos los procesos a seguir dentro de la misma así también permite tener una planificación previa de lo que se pretende hacer.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera , A., & Puerto , D. (2012). Crecimiento Empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión*, N° 32, 1 - 26.
- Amaru, M. A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría General y Proceso Administrativo*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Anzola. (2009). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Arango, D. A. (2008). *Fundamentos de la Gerencia Moderna*.
- Ballesteros & Garcia, I. I. (1995, 1986).
- Cannice, Koontz, & Weihrich. (2008). *Administración : Una perspectiva global y Empresarial*. Decima Tercera Edición.
- Chiavenato. (1998). *Administración de Pequeñas Empresas*. Colombia: McGraw-Hill. INTERAMERICANA.S.A.
- Chiavenato. (2001). *Administración Teoría Proceso y Práctica*. Los Angeles, California: Mc Graw Hill Interamericana .S.A.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw-Hill Interamerica S.A.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* . Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.deC.v.Una Compañía de Cengage Learning ,Inc.
- Fernández, Garcia, & Ventura. (1988).
- Jarrin, A. (11 de noviembre de 2006). *Desarrollo vs crecimiento empresarial*. Obtenido de Creating cultura de valores e innovación : <http://www.creating.com.ve/articulos/DesarrolloCrecimiento.pdf>
- Munch. (2014). *Administración Gestión Organizacional Enfoques y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Munch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional , Enfoques y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educacion de México S.A.C.V.
- Parking, M. (2009). *Economía* . Mexico D.F. : Pearson Education , Octava Edición.
- Porter. (2013). *Ventaja Competitiva y Sostenibilidad de un rendimiento Superior*. Ediciones Pirámide.
- Porter, Michael. (2008). *Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía EditorialS.A. de C.V.México. Trigésima Octava Reimpresión .
- William Stanton, M. E. (2007). *Fundamentos de Marketing* . México: Mc.GRAW- HILL INTERAMERICANAEDITORIA.S.A. C.V.

ANEXOS.

ANEXO N° 1



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Encuesta aplicada para los trabajadores de la Panadería y Pastelería GRANI'S

OBJETIVO: Determinar como la Gestión Administrativa de la Panadería y Pastelería GRANI'S incide en el Crecimiento Empresarial en el Mercado Local en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo. Período - 2015".

INDICACIONES: Lea detenidamente las preguntas y Marque con una x en la respuesta que usted considere:

1. ¿Considera usted que la administración en la panadería y pastelería GRANI'S es la más adecuada?

SI () NO ()

¿Por qué?

2. ¿Conoce usted los objetivos que tiene la panadería y pastelería GRANI'S?

SI () NO ()

Especifique

3. ¿Considera usted que las actividades que realiza dentro del área de trabajo ayudan al cumplimiento de objetivos de la panadería y pastelería GRANI'S?

SI () NO ()

¿Por qué?

4. ¿Considera usted que la panadería y pastelería GRANI'S existe un clima laboral adecuado para poder desempeñar su trabajo?

SI () NO ()

¿Por qué?

5. ¿Qué considera Usted necesario para la efectividad de su desempeño laboral en la panadería y pastelería GRANI'S?

| | | | | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------------|--|----------------------------------|--|---|--|
| Trabajo en Equipo | | Horarios Flexibles y Rotativos | | Maquinaria y Tecnología de Punta | | Distribución de labores de acuerdo a su cargo | |
| Otros (Especifique)_____ | | | | | | | |

6. ¿Qué tipo de motivación personal ha recibido en la panadería y pastelería GRANI'S?

| | | | | | | | |
|--------------------------|--|----------------------|--|-----------------|--|-------|--|
| Incentivos económicos | | Crecimiento personal | | Reconocimientos | | Bonos | |
| Otros (Especifique)_____ | | | | | | | |

7. ¿Qué considera Usted necesario para mantener un ambiente de trabajo confortable dentro de la Panadería y Pastelería GRANI'S?

| | | | | | | | |
|--------------------------|--|---|--|---|--|---|--|
| Comunicación efectiva | | Respeto y colaboración entre los trabajadores | | Espacio físico adecuado para su bienestar y productividad | | Buena relación personal entre el gerente y sus trabajadores | |
| Otros (Especifique)_____ | | | | | | | |

Gracias por la Colaboración ☺

ANEXO N° 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Encuesta aplicada a los clientes de la Panadería y Pastelería GRANI'S

OBJETIVO: Determinar como la Gestión Administrativa de la Panadería y Pastelería GRANI'S incide en el Crecimiento Empresarial en el Mercado Local en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo. Período - 2015".

INDICACIONES: Lea detenidamente las preguntas marquen con una x en la respuesta que usted considere necesaria:

1. ¿Conoce usted Panadería y Pastelería GRANI'S?

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| Sí | No |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2.- ¿En qué establecimiento adquiere los Productos que ofrece Panadería y Pastelería GRANI'S?

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Local Principal | Sucursal Norte | Sucursal sur | Sucursal centro | Carros repartidores |
| <input type="checkbox"/> |

3.- ¿Qué tipo de productos adquiere en Panadería y Pastelería GRANI'S?

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Pan de dulce | Pan de sal | Tortas | Galletería |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Otros(Especifique) | | | |
| <input type="text"/> | | | |

4.- ¿Cómo calificaría usted el servicio brindado por panadería y pastelería GRANI'S?

| | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Pésimo | <input type="checkbox"/> |

5.- ¿De las siguientes opciones detalle usted por qué prefiere a la panadería y pastelería GRANI'S frente a la competencia?

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Precios | <input type="checkbox"/> |
| Diversidad de productos | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de productos | <input type="checkbox"/> |
| Ubicación e infraestructura | <input type="checkbox"/> |
| Calidad en el servicio | <input type="checkbox"/> |
| Lealtad | <input type="checkbox"/> |
| Imagen Empresarial | <input type="checkbox"/> |
| Posicionamiento en el mercado | <input type="checkbox"/> |

6.- Regularmente sus Hábitos de compra en la panadería y pastelería GRANI'S son;

| | |
|-------------|--------------------------|
| Diario | <input type="checkbox"/> |
| Semanal | <input type="checkbox"/> |
| Mensual | <input type="checkbox"/> |
| No adquiere | <input type="checkbox"/> |

7.- ¿Considera usted que el posicionamiento e imagen empresarial en panadería y pastelería GRANI'S ha contribuido al crecimiento empresarial en la Ciudad de Riobamba?

| | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Porque.....

Gracias por la Colaboración ☺

ANEXO N° 3

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA PANADERÍA Y PASTERÍA GRANI'S

1. ¿Qué estrategias considera adecuadas para generar efectividad en el desempeño de sus trabajadores?

Las estrategias que considero necesarias para generar efectividad son:

Motivar a los trabajadores y dar un buen ambiente de trabajo y así bríndales estabilidad laboral.

2. ¿Cuáles son los objetivos que desea alcanzar la panadería y pastelería GRANI'S?

Implementar sucursales para dar un servicio adecuado y satisfacer a nuestros clientes.

3. ¿Qué tipo de procesos administrativos son participativos en la empresa y de qué forma los gestiona?

La organización y el control son muy importantes para que se lleve al buen funcionamiento de la empresa, lo gestionamos llevando una contabilidad adecuada.

4. ¿Qué tipos de factores motivacionales o estímulos considera necesarios implementar para un desempeño laboral eficiente y eficaz?

Brindar un buen ambiente de trabajo estímulos salariales de acuerdo a su capacidad y desempeño.

5. ¿Cuáles son las herramientas para la valoración de la eficiencia de sus trabajadores?

Selección del personal comprometido, recurso humano capacitado.

6. ¿Qué tipo de posicionamiento e imagen empresarial tiene la Panadería y Pastelería GRANI'S en los últimos años?

Productos de calidad con precios accesibles para la ciudad.

7. ¿Cuál considera Usted que es el compromiso que su Talento humano tiene dentro de la Panadería y Pastelería GRANI'S?

Funcionamiento adecuado de la empresa y poseer un buen control.

8. ¿Cuál es la capacidad de producción y volúmenes de venta dentro de la empresa que usted lidera y qué ventaja competitiva tiene en el mercado?

Contar con infraestructura propia, tecnología de punta, precios cómodos para los clientes y buen servicio.

Compra de materia prima por volúmenes.

9. ¿Qué tipo de Valor – Cliente considera estratégico para mantener la lealtad de sus clientes?

Calidad de productos, higiene, buen servicio degustaciones entrega a domicilio sin recargo.

10. ¿La Panadería y Pastelería GRANI'S aplica como política empresarial la Responsabilidad Social y Empresarial?

Generar fuentes de empleo, brindar un servicio eficiente y de calidad a la ciudadanía.

Gracias por la Colaboración ☺

ANEXO N° 4

FICHA DE OBSERVACIÓN

OBSERVADOR: Danilo Granizo

FECHA:

HORA:

LOCAL: Panadería y Pastelería GRANI'S

N° FICHA: 1

| ITEM | SI | NO | A VECES | NUNCA |
|--|----|----|------------|-------|
| • La misión, visión y objetivos que tiene Panadería y Pastelería GRANI'S se encuentran de una manera visible | | | | |
| • Dispone de todos los materiales necesarios en cada departamento | | | | |
| • Existe una comunicación adecuada entre sus departamentos | | | | |
| • Utilizan los procesos administrativos para el desarrollo de sus actividades diarias. | | | | |
| • El personal conoce cuáles son sus funciones encomendadas | | | | |
| • Se evalúa la eficiencia y eficacia en las áreas | | | | |
| • Cuenta con un Talento Humano comprometido dentro de la organización | | | | |
| • El personal conoce cuáles son sus funciones específicas | | | | |
| • El desempeño de los trabajadores es eficiente y adecuado dentro de la panadería y pastelería GRANI'S | | | | |
| • Los empleados se encuentran capacitados para la atención a los clientes | | | | |
| • Existe un buen clima laboral en la Panadería y Pastelería GRANI'S. | | | | |
| • Los empleados se encuentran suficientemente motivados y capacitados para desempeñar sus labores | | | | |
| • Los empleados reciben incentivos por su desempeño laboral | | | | |
| • Se evidencia conflictos laborales | | | | |
| • Es controlada la entrada y salida del personal | | | | |
| • Existe alguien que supervisa o coordina las tareas. | | | | |

ANEXO N° 5

Entrevista realizada al Gerente de la Panadería y Pastelería GRANI'S.

Imagen N° 14



ANEXO N° 6

Encuesta realizada a los trabajadores de la Panadería y Pastelería GRANI'S.

Imagen N° 13

Foto 1



Foto 2



Foto 3



Foto 4



Foto 5



Foto 6



Foto 7



Foto 8



Foto 10



Foto 11



Foto 12



Foto 13



Foto 14



Foto 16



Foto 17



