



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

## **TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

Licenciado en Contabilidad y Auditoría  
Contador Público Autorizado

### **TEMA:**

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CONTABLE DE LA EMPRESA ARTESANAL DE PANADERÍA Y PASTELERÍA “ARTESANA” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERIODO 2014- 2017”**

Juan Parra Bravo.

Riobamba-Ecuador  
2014

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CONTABLE DE LA EMPRESA ARTESANAL DE PANADERÍA Y PASTELERÍA “ARTESANA” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERIODO 2014- 2017”**, previo a la obtención del título de licenciado en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por el señor Juan Parra Bravo, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

**Ing. Rodrigo Eduardo García Barba. Msc.**

**ASESOR DE TESIS**

---

**Ing. Gino Geovanny Merino N. M.D.E.**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Las ideas expuestas en la presente Tesis de Grado denominada **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CONTABLE DE LA EMPRESA ARTESANAL DE PANADERÍA Y PASTELERÍA “ARTESANA” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERIODO 2014- 2017”**, son de exclusiva responsabilidad del autor y el patrimonio intelectual le pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Juan Parra Bravo**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mis padres, que con sus sabios consejos han guiado mi camino.

A mis hijos por su amor, paciencia y apoyo.

Al ingeniero Rodrigo García Barba, Director de tesis y el ingeniero Gino Merino por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de mi trabajo de tesis.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

**Juan Parra Bravo.**

## **DEDICATORIA**

A Dios, todopoderoso que me ha colmado de bendiciones, a mis padres por su apoyo incondicional, a mis hijos, que con su paciencia y amor me motivan día a día para luchar por mis objetivos.

**Juan Parra Bravo.**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Portada.....	I
Certificado del tribunal .....	II
Certificado de autorización.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice de contenidos .....	VI
Índice de figuras.....	VII
Índice de cuadros .....	VIII
Índice de tablas .....	IX
Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Capítulo I.....	5
1.El problema.....	5
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.1.1. Formulación del problema.....	6
1.1.2. Delimitación del problema.....	6
1.2. Justificación.....	7
1.3. Objetivos.....	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivos específicos .....	8
Capítulo II.....	10
2.Marco teórico .....	10
2.1. Antecedentes investigativos .....	10
2.1.1. Antecedentes históricos .....	11
2.2. Fundamentación teórica.....	12
2.2.1. Evolución de la planificación estratégica.....	12

2.2.2. Porque elaborar un plan estratégico .....	15
2.2.3. Planificación estratégica .....	16
2.2.4. Panadería y pastelería.....	27
2.2.5. Las empresas de panificación y pastelería .....	28
2.2.6. La oferta y la demanda.....	29
2.3. Hipótesis .....	32
2.3.1. Hipótesis general .....	32
2.3.2. Hipótesis específicas .....	32
2.4. Variables .....	33
2.4.1. Variable independiente .....	33
2.4.2. Variable dependiente.....	33
Capítulo III.....	34
3. Marco metodológico .....	34
3.1. Modalidad de la investigación .....	34
3.1.1. Cual-cuantitativa.....	34
3.2. Tipos de investigación .....	35
3.3. Población y muestra .....	36
3.3.1. Población .....	36
3.3.2. Muestra .....	36
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos.....	37
3.4.1. Métodos.....	37
3.4.2. Técnicas .....	38
3.4.3. Instrumentos .....	38
3.5. Resultados.....	39
Capítulo IV .....	47
4.Marco propositivo .....	47
4.1. Plan estratégico .....	47
4.1.1. Título .....	47
4.1.2. Institución ejecutora .....	47
4.1.3. Beneficiarios.....	47
4.1.4. Logo de la empresa artesanal de panadería y pastelería “Artesana” .....	48

4.1.5. Lema de la empresa artesanal de panadería y pastelería “Artesana” .....	48
4.2. Contenido de la propuesta .....	48
4.2.1. Antecedentes .....	49
4.2.2. Razón social .....	50
4.2.3. Estructura orgánica funcional de la empresa artesanal de panadería y pastelería “Artesana” .....	51
4.2.4. Organigrama estructural de la empresa artesanal de panadería y pastelería “Artesana” .....	52
4.2.5. Valores y principios de la empresa artesanal de panadería y pastelería “Artesana” .....	53
4.2.6. Visión empresa artesanal de panadería y pastelería “Artesana” .....	55
4.2.7. Misión empresa artesanal de panadería y pastelería “Artesana” .....	55
4.2.8. Objetivo general empresa artesanal de panadería y pastelería “Artesana” .....	56
4.2.9. Objetivos específicos empresa artesanal de panadería y pastelería “Artesana” .....	56
4.2.10. Diagnóstico estratégico de la empresa de panadería y pastelería “Artesana” .....	56
4.2.11. Determinación del problema central .....	68
4.2.12. Árbol de objetivos .....	70
4.2.13. Objetivos estratégicos del plan .....	72
4.2.14. Plan de acción .....	75
Conclusiones .....	80
Recomendaciones .....	81
Bibliografía .....	82
Anexos .....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Pág.
1.-	Proceso de planificación estratégica.....	21
2.-	Análisis FODA .....	25
3.-	Filosofía, misión, visión .....	27
4.-	Curva de la oferta .....	30
5.-	Curva de la demanda .....	31



6.- Tipo de establecimiento.....	40
7.- Tamaño del establecimiento.....	41
8.- Precio de venta .....	42
9.- Demanda de Pan.....	43
10.- Valor de consumo diario .....	44
11.- Conformidad con la calidad del pan que consume.....	45

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
1.- Tipo de establecimiento.....		40
2.- Tamaño del establecimiento.....		41
3.- Precio de venta .....		42
4.- Demanda de Pan.....		43
5.- Valor de consumo diario .....		44
6.- Conformidad con la calidad del pan que consume.....		45

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
1.- Análisis FODA Panadería y Pastelería “Artesana”.....		60
2.- Objetivo del plan .....		73
3.- Realizar un estudio permanente del mercado para mantener información actualizada de la demanda y oferta del pan en Riobamba, las exigencias de calidad y los nuevos nichos de mercado.....		75
4.- Establecer un modelo Orgánico de funciones y operativo para una gestión por objetivos sujeta a Evaluación.. .....		76
5.- Capacitar de manera continua al personal, actualizando conocimientos y destrezas en todas las áreas inherentes al quehacer de la empresa. ....		77
6.- Incrementar el volumen de ventas de la Empresa Artesanal.....		78

7.- Lograr un incremento de la rentabilidad a través de la optimización de los recursos disponibles..... 79

## **RESUMEN**

Se ha diseñado una Planificación Estratégica Financiera para la Gestión Administrativa Contable de la Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “Artesana” de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el periodo 2014- 2017”, orientado a mejorar su productividad, optimizando sus costos, garantizando la calidad del producto, satisfacción de los clientes, y su gestión administrativa contable.

La planificación estratégica propuesta, identifica la filosofía de la empresa, propone un orgánico estructural, desarrolla estrategias encaminadas a mejorar el accionar integral de la Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “Artesana”, evalúa su situación actual.

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se utilizaron métodos y técnicas de investigación que permitieron recoger información de fuentes primarias y secundarias para de esta manera identificar el problema que afecta a la empresa artesanal.

La implementación de un plan estratégico contribuirá a aumentar la productividad generando mayor rentabilidad para la Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “Artesana”, indudablemente, sus propietarios tendrán mejores alternativas de control y manejo del personal a su cargo, así también la utilización de la materia prima, garantizando un crecimiento constante y sostenible.

## **ABSTRACT**

It has designed a Financial Strategic Planning for the Administrative Accounting Management of the Homemade Baking and Pastry Company “Artesana” in Riobamba, Chimborazo Province, for the period 2014-2017. “Aimed at improving productivity, optimizing costs, ensuring product quality, customer satisfaction, and administrative accounting management.

The proposal strategic planning identifies the philosophy of the company, it proposes a structural organic, developing strategies to enhance the integral action of the Homemade Baking and Pastry Company “Artesana”, and assesses its current situation.

For the development of this research work, methods and research techniques were used that allowed collecting data from primary and secondary sources to identify the problem which affects the traditional company.

The implementation of a strategic plan would help to increase productivity by generating greater profitability for Homemade Baking and Pastry Company “Artesana”, undoubtedly, its owners would have better alternative of control and management of their staff, and so the use of the raw material, ensures a constant and sustainable growth.

## INTRODUCCIÓN

El mundo actual que es radicalmente diferente al anterior ya no puede ser enfrentado con las prácticas y acciones que realizábamos en el pasado, hoy toda actividad humana y más aún la gestión dentro de las empresas deben ser desarrolladas con herramientas técnicas que le permita enfrentar con solvencia los desafíos que le impone la turbulencia de un mundo cambiante.

Las características de un mundo globalizado ha generado escenarios en los que, las grandes empresas con tecnología de punta y grandes capitales, trasciendan fronteras para competir con pequeñas empresas y artesanos, a las y los que se les disputa el cliente en un mercado inequitativo y desventaja. Pero es esta misma inequidad, la que nos obliga con urgencia a redoblar esfuerzos para enfrentar los retos y la competencia.

En el campo de la panadería la realidad aún es más compleja por la dependencia que nuestro país tiene con la importación del trigo, cereal básico para la obtención de la harina que a su vez, es la materia prima básica para la elaboración del pan y sus derivados, habiéndose convertido nuestro producto en un alimento de primera necesidad, considerado en la canasta básica de consumo, pero su producción se somete a una serie de permanentes regulaciones que complican la actividad.

La presente investigación está orientada, a realizar un estudio situacional de la Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “Artesana”, con la finalidad de proponer objetivos estratégicos, factibles en búsqueda de convertirla en una empresa altamente competitiva que garantice su solvencia para enfrentar los cambios que la sociedad en la cual desarrolla sus actividades comerciales le exige. Buscamos desarrollar un Proceso de Planificación, en el que fundamentados en métodos de investigación científica, obtengamos la información que nos permita de manera sistemática y cumpliendo los protocolos correspondientes diseñar una herramienta que nos lleve a los propósitos de alta satisfacción de los clientes y garantizar la rentabilidad de la empresa.

En la presente investigación desarrollamos el siguiente contenido:

Capítulo I, identificamos el problema, su importancia y orientamos la investigación formulando los objetivos.

Capítulo II, expone las bases teóricas que fundamentan científicamente el contenido de nuestro trabajo.

Capítulo III, explicamos sobre las formas como abordamos la investigación a través de los métodos, técnicas e instrumentos empleados, previamente debemos identificar la modalidad y tipo de investigación que realizamos, y de esta forma determinamos la unidad de estudio, población y muestra con la que trabajamos.

Capítulo IV, desarrollamos la propuesta del plan, iniciamos con la caracterización de la empresa, formulamos la filosofía (Visión, Misión y Valores), se propone la estructura funcional, realizamos un análisis situacional, interno y externo; identificando los factores positivos y negativos, planteamos objetivos para finalmente diseñar las estrategias.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del Problema

El pan es uno de los productos alimenticios más consumidos por la humanidad desde antes de la época de Cristo; es por ello que se ha convertido en un medio de subsistencia y forma de trabajo para las personas que ofertan este bien y que buscan satisfacer la cada vez mayor y exigente demanda. En el Ecuador, el pan es el alimento más importante y frecuente de la dieta básica, en todas las regiones y poblaciones de nuestro país; su consumo está muy vinculado con la tradición y cultura de la gente.

El alto consumo de pan en la ciudad de Riobamba es una de las motivaciones para que desde el año 2004 surja como un emprendimiento la panadería y pastelería “Artesana”, empresa artesanal que por conocer el mercado de la ciudad y las características de la demanda, se ha comprometido en la elaboración y comercialización de pan y pasteles de calidad y en un servicio de excelencia en la atención al cliente. Si bien es cierto que para el cumplimiento de este compromiso la empresa ha puesto su mayor esfuerzo y dedicación, no es menos cierto que los innumerables cambios que vienen produciéndose en el entorno de éste negocio han provocado problemas que dificultan cada vez más el óptimo funcionamiento de la empresa.

Los cambios en la normatividad tributaria y otras exigencias legales han hecho que las formas de manejo contable en la actualidad resulten obsoletas, los trámites con organismos e instituciones de control sean poco efectivos, la rentabilidad se vea disminuida, el prestigio y la calidad de nuestro servicio se vean vulnerados. Por otra parte, las conductas variables en la cultura del consumo del pan, exige de nuestra parte mantener un diagnóstico permanente para que nos permita responder de manera proactiva a las exigencias del cliente.

Por lo expuesto podemos concluir que la empresa requiere contar con herramientas científico técnicas que le permitan enfrentar con eficacia los retos de estos nuevos tiempos y la falta de un plan es el problema que en la actualidad afecta la gestión administrativa y contable. El plan se convertiría en la herramienta que nos sirva como un instrumento guía para el desarrollo de nuestras actividades diarias y nos lleve al cumplimiento de nuestro compromiso con la sociedad y al logro de los objetivos propuestos para mejorar el rendimiento y prestigio de nuestra empresa.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿De qué manera el diseño de un plan estratégico para la Empresa Artesanal panadería y pastelería “ARTESANA” de la Ciudad de Riobamba permitirá optimizar la gestión administrativa contable?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

La presente investigación se encuentra enmarcada en la siguiente delimitación que contiene:

#### **Delimitación de Contenido:**

Objetivo del Estudio	Planeación Estratégica Financiera.
Campo de Acción	Caracterización, Diagnóstico, Formulación de Estrategias y Ejecución Estratégica a través de un plan operativo.

#### **Delimitación Espacial**

Organización	Empresa Artesanal de panadería y pastelería “ARTESANA”
Ciudad	Riobamba
Provincia	Chimborazo
Dirección	Principal: Ayacucho 20-35 entre 5 de Junio y Tarqui Sucursal: Avda. Lizarzaburu, Casa No. 18 y Avda. 11 de Noviembre.



Sitios de expendio, que aproximadamente atiende a 700 clientes diariamente.

## **Delimitación Temporal**

Periodo 2014 – 2017

### **1.2. Justificación**

La empresa artesanal para la elaboración de pan y pastelería “Artesana” de la ciudad de Riobamba, se encuentra empeñada en mejorar sus procesos de producción, la calidad de sus servicios y el manejo contable en el marco de un desarrollo de la gestión administrativa moderno y compatible con los nuevos retos de la sociedad contemporánea. Como una microempresa artesanal considera importante la optimización de sus recursos para el logro de una mayor rentabilidad y eficacia en el cumplimiento de su tarea, por ello considera de suma importancia el diseño de una planificación que le permita construir un mejor futuro y disponer de un instrumento confiable para salvaguardar su patrimonio, contar con información del entorno confiable, formular y promover el logro de sus objetivos, responder a las exigencias de la sociedad y rectificar errores, potenciando sus virtudes.

Es conocido que la planificación estratégica es una herramienta que contribuye a la construcción de un futuro factible, la que en base a conocer el comportamiento del entorno y la capacidad de reacción competitiva de la empresa frente a la realidad que se presenta, será capaz de asegurar el éxito en la gestión administrativa y el manejo contable.

La planificación estratégica implica el entender y difundir la responsabilidad de todos los individuos de una empresa para la prevención de riesgos y para evitar el azar en la actuación administrativa. Esto requiere de alta y clara comunicación entre los miembros y aseguramiento de una adecuada coordinación con responsabilidad y compromiso de todos.

La propuesta de elaborar un plan para el desarrollo de la gestión administrativa y manejo contable de la empresa es importante y factible ya que existe el requerimiento y compromiso de los directivos para apoyar este trabajo investigativo, porque es necesario implementar una propuesta seria de crecimiento para los próximos años, propuesta que considerará las características estructurales y operativas de la organización, el incremento en la eficiencia en el proceso de elaboración y comercialización de los productos de panadería y pastelería, una adecuada organización administrativa junto al cumplimiento y claridad de las tareas de cada uno de sus integrantes.

Este trabajo investigativo conviene realizarlo porque él nos permitirá contar con un plan para el desarrollo de la microempresa artesana, el que al ser implementado redundará en el mejoramiento de su gestión administrativa y manejo contable, en la optimización de sus recursos, en contar con información confiable y actualizada para una adecuada toma de decisiones, en el establecimiento de líneas estratégicas para el logro de sus objetivos, y en la implementación de una evaluación permanente que nos facilitará corregir errores y aprovechar oportunidades, un plan que en definitiva servirá de guía para acercarle a la empresa al posicionamiento del liderazgo que aspiramos.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico financiero para mejorar la gestión administrativa y el manejo contable de la empresa artesanal de panadería y pastelería “Artesana” para el periodo 2014– 2017.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Definir las características y funciones de la empresa artesanal de panadería y pastelería “Artesana”.

2. Realizar un diagnóstico situacional actual de las actividades, procedimientos y funciones que se cumplen en el medio interno de la empresa y de las fuerzas que actúan en el entorno en el que se desenvuelve.

3. Establecer estrategias para contribuir en la construcción de un futuro factible, garantizando el logro de los objetivos estratégicos a través de una correcta formulación de actividades.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se manejó la bibliografía existente en la Biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas, tanto en libros, en documentales tomados del internet y trabajos de tesis a fines a mi investigación, que a continuación detallo:

- Diseño de una Planificación Estratégica para la Unión de Operadoras en Taxis Chimborazo, periodo 2011 – 2016.
- Planificación Estratégica de la Escuela de Ingeniería de Empresas de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo período 2011 – 2016.
- Planificación Estratégica para la Distribuidora Rio Sport de la ciudad de Riobamba para el período 2011 – 2016.
- Plan de Comercialización de la Clínica “CIROI”, de la ciudad de Riobamba, período 2013 - 2018”.
- Plan Estratégico para la Corporación de desarrollo social y financiamiento “ECUACHASKI”, de la ciudad de Suscal, Cañar, para el período 2013-2017
- Plan Estratégico para la participación ciudadana en la parroquia San Isidro, Cantón Morona, período 2012-2017.

Por la naturaleza de las actividades que cumple la empresa artesanal de panadería y pastelería “Artesana”, es importante indicar que los trabajos de tesis revisados fueron guías, para la identificación del modelo y el desarrollo del proceso de planeamiento.

### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

El pan es uno de los alimentos más consumidos desde antes de la época de Cristo. es por ello que se ha convertido para las personas oferentes de este producto en su medio de vida y fuente de trabajo. En la edad media empieza a elaborar distintos tipos de pan y como consecuencia, de ello da inicio la comercialización, se conoció el pan blanco era un privilegio de los ricos, y el pan negro para el resto de la población.

Al inicio, se elaboraba en los propios hogares o utilizando hornos de servicio público. En el siglo XIX empiezan a utilizarse algunas máquinas, y a inicios del presente siglo la implementación de la maquinaria para la elaboración del pan es total; amasadoras, hornos automáticos, transportadoras, enfriadores, cortadoras y maquinaria para la envoltura del producto.

El pan es un alimento básico que forma parte de la dieta tradicional, a nivel mundial y como no citar dentro de las familias riobambeñas, se lo considera como sinónimo de alimento y además es utilizado como símbolo en rituales religiosos y sociales.

Con el crecimiento de la población en la zona urbana de Riobamba, la costumbre de elaborar el pan en el núcleo familiar, poco a poco se ha ido perdiendo y va cobrando importancia la comercialización del producto a través de panaderías, siendo su consumo diario, razón por la cual en los últimos años se ha producido un auge de cadenas, tiendas, supermercados, etc., que elaboran y comercializan el pan.

Reconociendo la importancia de este alimento en la dieta diaria de los hogares riobambeños, la popularidad y creciente demanda en su consumo y conocedores de esta realidad y de sus procesos para la elaboración, sumado a la vocación de servicio a la sociedad; precedidos por un análisis de reflexión sobre la situación presente, es que en el seno del núcleo familiar se decidió emprender una sacrificada pero a la vez desafiante actividad de la panadería y pastelería.

La Empresa Artesanal de panadería y pastelería “ARTESANA”, inicia su actividad en el año 2005, como una microempresa familiar, consiguiendo un posicionamiento favorable en el mercado, luego impulsa la creación de una sucursal al norte de la ciudad. En la actualidad atiende a un número de mil clientes aproximadamente, a los que se les ofrece una amplia variedad de pan, diferentes calidades y precios, al igual que la línea de pastelería complementando la atención con los derivados de lácteos y bebidas.

## **2.2. Fundamentación Teórica**

### **2.2.1. Evolución de la Planificación Estratégica.**

“La Planificación Estratégica es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo. El mismo fue utilizado desde las antiguas civilizaciones, pero no era visto desde una perspectiva empresarial sino más bien como herramienta para crear tácticas de guerra.”<sup>1</sup>

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Los primeros en insertar el término estrategia al campo del negocio fueron Von Neuman y Morgenstern en su libro la “teoría del juego”.

---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

A principios del siglo 20 se comienza a utilizar en la literatura científica el concepto Planificación por Taylor y Fayol, estos querían suplantar el empirismo que había en las empresas por un método científico en donde la planificación fungiera como instrumento de dirección. Taylor se dedica a crear principios de administración científicas durante ese proceso crea cuatro principios elementales: principios de planeación, de preparación, de control y por último de ejecución.

Para el año 1918 la planificación aparece con la sociedad socialista en el libro La Planificación Educativa. Luego a mitad de los años cincuenta comenzaron a surgir técnicas de administración como: presupuesto a largo plazo, control financiero, y la planeación a largo plazo; pero casi finalizada la década los enfoques fueron evolucionando por el desarrollo y el intercambio de experiencias, debido a esto surge lo que conocemos hoy como planificación estratégica.

Este término cobra más fuerza cuando se publica para el 1965 el libro “Estrategias Corporativas” de Igor Ansoff, mejor conocido como el padre de la gerencia estratégica.

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente

En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo.

Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades y de los avances tecnológicos y científicos para influenciar el entorno y asimilar hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

La Planeación Estratégica no es un fin en sí misma, es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

La planificación desde su aparición ha tenido diferentes fases:

➤ **Década de los años 60**

Planeación para un período de estabilidad y crecimiento

➤ **Década de los años 70**

Planeación para empresas en situación de ataque.

➤ **Principios de los años 80**

Planeación para recortes y racionalización.

➤ **Década de los años 90**

Planeación para:

1. Crecimiento rentable
2. Desnormatización y privatización
3. Mercados mundiales



## ➤ **Última década**

En la actualidad la planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.

### **2.2.2. Porque Elaborar un Plan Estratégico**

La realización de un plan estratégico consiste en razonar siguiendo un orden que se estima llevará a tomar decisiones correctas dentro de la una empresa. Es importante elaborar un plan estratégico porque ayuda:

#### **Afirmar la organización:**

Fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

#### **Para descubrir lo mejor de la organización:**

El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

#### **Aclarar ideas futuras:**

Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

### 2.2.3. Planificación Estratégica

El fundamento científico de la investigación se enmarca en los procesos de la planificación que como se conoce existen varios modelos y el que se busca implementar es el modelo estratégico que básicamente define los fundamentos filosóficos que caracteriza a la organización, analiza la situación actual para proyectar la propuesta de futuro.

“La planeación es una tarea fundamental para el funcionamiento y desenvolvimiento de cualquier tipo de organización, tanto pública como privada con o sin fines de lucro. Al planear se esboza cuál es la razón de ser y los propósitos de una persona, institución u organización, analiza la situación actual para proyectar la propuesta de futuro.

Planeando se puede saber en dónde está y a dónde se quiere llegar, cuáles son los objetivos y metas (personales o institucionales), cuáles son los riesgos y las oportunidades previsible, qué circunstancias (de mercado o medio ambiente) es probable que se presenten; todo ello con el fin de diseñar y decidir alternativas y formas de acción, que aseguren hasta donde sea posible nuestro adecuado desenvolvimiento, y con ello la obtención de lo que se desea.”<sup>2</sup>

#### 2.2.3.1. Concepto de Planificación Estratégica

**Acle Tomasini, Alfredo: La Planificación Estratégica** es un conjunto de acciones que debe ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégico; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

**Mintzberg Y Waters: La Planificación Estratégica** no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos

---

<sup>2</sup> LERMA Alejandro E y Kirchner – BÁRCENA JUÁREZ Sergio, Planeación Estratégica por Áreas Funcionales, primera edición 2012, pág. 3

específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

“El plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico”<sup>3</sup>

Una vez analizado los conceptos anteriormente expuestos, se puede decir que los dos autores coinciden que la Planificación Estratégica se constituye en una herramienta indispensable para todo tipo de organización, en la búsqueda de la consecución de sus objetivos y la valoración de su gestión.

### **2.2.3.2. Importancia de la Planificación Estratégica**

Hoy en día la planificación estratégica es importante por varios aspectos ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, es esencial y vital contar con una meta, un objetivo.

También es importante porque es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo identificando metas y objetivos.

---

<sup>3</sup> Ibidem<sup>2</sup> p. 30

Además, la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo e interno. La planificación es una de las más importantes herramientas de la administración a cualquier nivel.

Planificar no significa saber qué decisión tomaré mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”, lo dice Peter Drucker en una de sus presentaciones sobre dirección estratégica.

“Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente.”<sup>4</sup>

Nada mejor que predicar con el ejemplo, o practicar aquello que se predica, es precisamente el caso del protagonismo que debe imponer el nivel ejecutivo de la organización en el desarrollo de la planificación, esto eleva el poder de autoestima de los demás actores e incentiva su compromiso para encarnar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos.

“Las estrategia se definen como un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización determino en cierto tiempo.”

Las estrategias de una organización deben centrarse en direccionar sus acciones efectivamente a obtener resultados óptimos, que den la capacidad a la organización de reducir sus problemas, convertirlos en grandes oportunidades, para ello se debe contar con el trabajo y responsabilidad de sus integrantes.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los directivos definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de

---

<sup>4</sup> Ibidem<sup>2</sup> p. 31

dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la organización al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la organización para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la organización al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la organización.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución u organización. Sin embargo podemos describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.

En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.

Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

La planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución. Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

La misión de la organización: ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?

Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva? ”

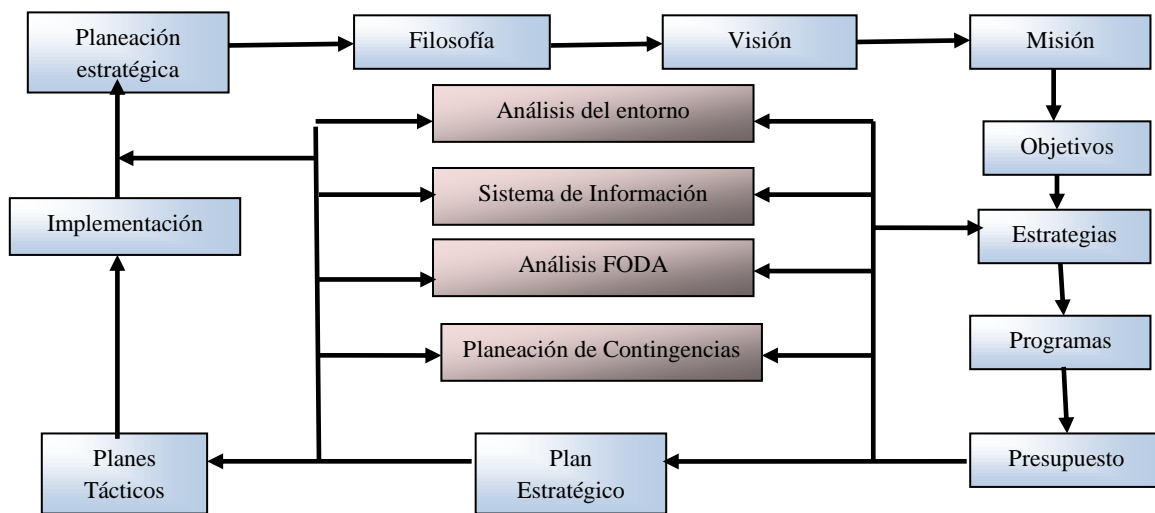
### 2.2.3.3. Proceso de la Planificación Estratégica

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica se debe tener bien en claro en que es y en que consiste. Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es conocido como planeación de negocio, es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir la organización.

**Figura No.1**

**Proceso de Planificación Estratégica**



**Fuente:** MÜNCH, Lourdes, Planeación Estratégica.

### 2.2.3.4. Análisis del Ambiente

La finalidad del análisis del ambiente consiste en descubrir las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, sociocultural y Político-Legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes,

organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compren más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea de productos más atractivos para el uso doméstico, y de ese modo superará la recesión.

Clasificaremos en dos tipos de análisis:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

#### **2.2.3.4.1. Análisis Externo**

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas." En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

“Se encarga de reconocer las características del espacio en el que se desempeña la organización.



- Oportunidades. Situaciones de posible ventaja para la organización que son circunstanciales y que dependen del entorno.
- Amenazas (riesgos). Son circunstancias de riesgo potencial que se pueden convertir en escenarios desfavorables para la empresa.”<sup>5</sup>

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

#### **2.2.3.4.2. Análisis Interno**

“El análisis interno debe ir orientado a una evolución del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que resultan ser activos materiales, que además se refuerzan unos a otros, y generan por lo tanto sinergias.”<sup>6</sup>

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización.

- “Fortaleza. Puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de sus objetivos
- Debilidades. Puntos débiles, factores propios de la empresa que obstaculizan e impiden el logro de los objetivos.”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Ibidem<sup>3</sup> p. 53

<sup>6</sup> Planeamiento estratégico – Kelo Toso /Palomino pág. 101

<sup>7</sup> MÚNCH, Galindo Lourdes, Planeación estratégica, el rumbo hacia el éxito, segunda edición, 2010, pág. 24

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

### **2.2.3.5. Análisis FODA**

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

#### **2.2.3.5.1. Importancia del Análisis FODA**

“Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que

intervienen en el desarrollo de la gestión con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan Estratégico, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos plantados por la organización.”<sup>8</sup>

**Figura No.2**  
**Análisis FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	¿Cuáles son las fortalezas de mi empresa? ¿Como puedo potenciar las mismas?	¿Cuáles son las debilidades de mi empresa? ¿Como puede mitigar las mismas?
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar estas oportunidades?	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo proteger mi empresa de estas amenazas?

**Fuente:** <http://comunicacionestrategica2.blogspot.com/>

Una vez que se ha efectuado el análisis del entorno se procede a determinar cada uno de los elementos que a continuación se mencionan y que forman parte de un plan estratégico

- **Filosofía.** La filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de todos los integrantes de la organización.
- **Visión.** Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.
- **Misión.** Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía.

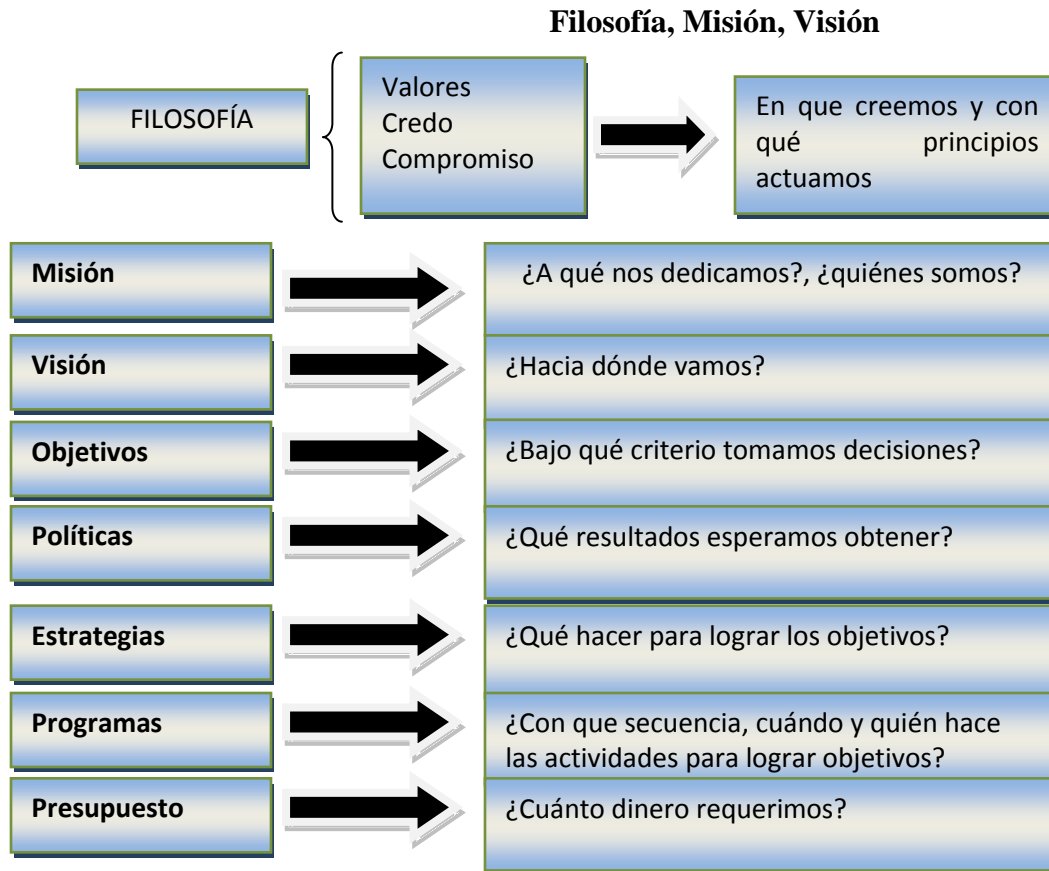
<sup>8</sup> <http://www.matrizfoda.com/>

- **Objetivos Estratégicos.** Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo para lograr la misión.
- **Estrategias.** Alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión organizacional. Muestran el uso y la asignación de los recursos.
- **Políticas.** Pautas que orientan la toma de decisiones.
- **Programa.** Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.
- **Presupuesto.** Proyección de los recursos necesarios para lograr el plan.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ibidem<sup>8</sup> p. 30

**Figura No.3**



**Fuente:** MÜNCH, Lourdes, Planeación Estratégica.

#### **2.2.4. Panadería y Pastelería**

Arte u oficio del que hace pan y otros productos similares; lugar donde se vende o se hace el pan.

Durante la Edad Media, era frecuente que cada señor tuviese una panadería, que en realidad era un horno público. Las amas de casa llevaban la masa que habían preparado al panadero, quien usaba el horno para cocer el pan. Con el tiempo, los panaderos empezaron a preparar sus propios productos, lo que dio lugar a numerosas picardías: por ejemplo, algunos panaderos tenían trampillas que permitían a un niño sustraer un poco de la masa, que luego vendía como propia. Esta costumbre

terminó llevando a la famosa ley conocida como Assisapanis et cervisiæ, que estipulaba duros castigos para los panaderos a los que se sorprendía estafando. Como respuesta, los panaderos solían añadir una o más piezas de pan, tradición recogida en la expresión «docena del panadero», que es el número 13. Hoy en día el panadero se le atribuye respetados cargos en el ámbito social como una gran persona ya que alimenta a familias de escasos recursos. Grandes fábricas que producen pan y productos relacionados, transportados luego a numerosos puntos de ventas en una región dada.

En los últimos años se ha producido un auge de las cadenas de tiendas (supermercados) que venden pan. Los panaderos de estos establecimientos hornean según un libro de recetas preestablecido.

Un panadero es alguien que se dedica principalmente a preparar y vender pan. También puede fabricar pasteles y alimentos parecidos, dado que la separación tradicional existente entre panaderos y pasteleros se ha difuminado en las últimas décadas.

### **2.2.5. Las Empresas de Panificación y Pastelería**

“Con el paso de los años, el concepto de antaño ha evolucionado y las empresas tradicionales han ido desapareciendo ante la imposibilidad de adaptarse a los nuevos tiempos, mientras que las que han asumido estos nuevos retos, han diversificado su oferta hacia tiendas de alimentación o productos de primera necesidad, abastecidas por empresas que cuentan con producción a nivel industrial y que también se han especializado en la venta.

La panadería es un negocio especializado en la producción, elaboración y venta de diferentes tipos de pan, así como también en todo tipo de productos hechos en base a la harina. Una panadería puede vender además de pan algunos otros productos relacionados con comidas de sal.

La pastelería en cambio comprende en esta acepción no solo al arte del pastelero, sino también los productos de su industria, comprendiendo un sinnúmero de variedades como parte de la comida y componiéndose a veces de carne. El arte de la pastelería se remonta a una gran antigüedad hallándose señales del mismo en los banquetes griegos señalados en escritos de antología.

La organización de las empresas panificadoras y pasteleras debe guardar estricta relación con los procesos que se deben seguir para su elaboración, producción y comercialización y, los procesos de elaboración a su vez se sujetan a los diferentes tipos, variedades, calidades y tecnología con que se elabora. De ahí que la gestión administrativa y manejo financiero deben guardar estricta coherencia para la fluidez en su proceso.

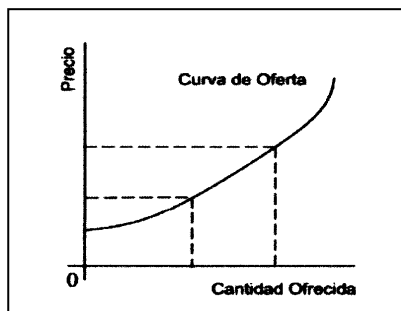
## 2.2.6. La Oferta y la Demanda

### 2.2.6.1. La Oferta

La oferta es la cantidad de productos o servicios ofrecidos en el mercado. En la oferta, ante un aumento del precio, aumenta la cantidad ofrecida.

#### Curva de la oferta

Figura N° 4



En la curva puede verse como cuando el precio es muy bajo, ya no es rentable ofrecer ese producto o servicio en el mercado, por lo tanto la cantidad ofrecida es 0.

Hay 80 panaderías y pastelerías agremiadas, dentro de las cuales 5 de las más grandes ofrecen 13 qq de pan popular y 2 qq de pan especial, mientras que las demás se mantienen en un margen de oferta de 1 a 4 qq.

Al mercado se ofrece pasteles, su producción constante es del 15%, y en temporadas especiales, como en los meses de febrero y mayo es del 40%.

#### Oferta del Pan en el Ecuador

El pan es un alimento básico que forma parte de la dieta tradicional en Europa, Oriente Medio, India y América. Se suele preparar mediante el horneado de una masa elaborada fundamentalmente con harina de cereales, sal y agua. La mezcla en algunas ocasiones suele contener levaduras para que fermente la masa y sea más esponjosa y tierna. El cereal más utilizado para la elaboración del pan es la harina de trigo, también se utiliza el centeno, la cebada, el maíz, el arroz. Existen muchos tipos de pan que pueden contener otros ingredientes, como grasas de diferentes tipos (tocino de cerdo o de vaca, mantequilla, aceite de oliva), huevos, azúcar, especias, frutas, frutas secas (como por ejemplo pasas), verduras (como cebollas), frutos secos o semillas diversas.

El pan ha sido tan importante en la alimentación humana que se considera como sinónimo de alimento en muchas culturas, no obstante participa en muchos rituales religiosos y sociales: como el matzoh en la pascua judía, la hostia en la eucaristía cristiana, el rito de bienvenida de los pueblos eslavos que involucra el pan y la sal, etcétera. Antiguamente en las zonas rurales el pan era elaborado en los núcleos familiares y poco a poco el establecimiento para dispensar el pan, la panadería, ha ido cobrando importancia en las zonas urbanas.<sup>3</sup> Hoy en día existen electrodomésticos específicos con los que se puede elaborar pan de forma muy sencilla, un ejemplo: máquina panificadora. En la actualidad se trata de un alimento básico que puede encontrarse en casi cualquier tienda de alimentación y grandes superficies, su valor hace que se puedan calcular índices económicos de referencia como el IPC (índice de Precios al Consumo), empleado para determinar la evolución del costo de vida en las naciones.

#### **2.2.6.2. La Demanda**

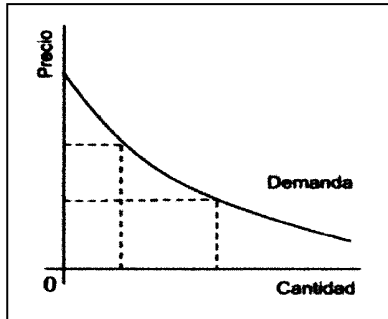
La demanda del sector de panadería y pastelería son las personas del cantón Riobamba (216,000 hab.)

La demanda es la cantidad de bienes o servicios que los compradores intentan adquirir en el mercado.



## Curva de la demanda

Figura N° 5



Por medio de la ley de la demanda, se determina que al subir el precio de un bien o servicio, la demanda de éste disminuye (a diferencia de los cambios en otros factores que determinan un corrimiento de la curva en sí).

## Demanda del pan en el Ecuador

El precio del pan subió de 0,10 ctvs. a 0,12 ctvs. La razón: la escasez de la harina y el alza del precio de los insumos.

La Federación Nacional de Maestros Panaderos y Afines del Ecuador (Fenapan), negó que se haya producido un incremento de los precios del pan, como lo ha manifestado en declaraciones a la prensa el presidente de la Asociación de Panificadores de Pichincha, Hernán Jácome.

Mediante un comunicado hecho público ayer la Federación precisa que el acuerdo del pan popular de 12 centavos, firmado en junio del 2008 por el presidente de la República, Rafael Correa, y miembros de su gabinete sigue vigente, el cual sirve de base para un análisis entre el Gobierno y la Federación, que permite realizar observaciones y evaluaciones de los porcentajes de los productos, los mismos que serán considerados para el costo de la elaboración del pan.

El pasado jueves 11 de marzo, representantes de Fenapan y de los ministerios de Inclusión Económica y Social y de Coordinación de la Política Económica, acordaron la realización de un estudio técnico para el mejoramiento de la calidad de la producción del pan, a través de líneas de crédito, control de precios, capacitación técnica y administrativa aplicable a sus panaderías, estrategias que servirán para el desarrollo de la clase panadera artesanal.

La presidenta de Fenapan, Isabel Dávila, quien suscribe el comunicado, reveló que el diálogo con las autoridades del Gobierno continúa y de existir incremento o cualquier otra resolución, se lo hará conocer a la ciudadanía a través de las autoridades del gremio

## **2.3. HIPÓTESIS**

### **2.3.1. Hipótesis General**

El Diseño y la implementación de un plan estratégico financiero permitirá que la empresa artesanal de Panadería y Pastelería “ARTESANA”, mejore su gestión administrativa y financiera, para en base a una guía técnica logre sus objetivos de eficiencia y calidad.

### **2.3.2. Hipótesis Específicas**

- El conocimiento cabal a través de un diagnóstico estratégico, tanto del medio interno, como las fuerzas externas de la empresa, permitirán la formulación de estrategias para su desarrollo.
- Las oportunidades en torno al crecimiento del consumo del pan deben proyectar escenarios de crecimiento para la empresa artesanal de Panadería y Pastelería “ARTESANA”

## **2.4. VARIABLES**

### **2.4.1. Variable Independiente**

- Características de la empresa.
- Situación actual.

### **2.4.2. Variable Dependiente**

- Estrategias de mejoramiento.

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Modalidad de la Investigación**

El presente trabajo tomo como guías y se apoyó en herramientas y técnicas de investigación que le permitieron desarrollar un proceso lógico para la comprensión del fenómeno, su escenario y relaciones.

##### **3.1.1. Cualitativa-Cuantitativa**

La presente investigación estuvo delineada bajo el enfoque cualitativo que es conocido también como Investigación predominante, normativa y legal, externa, explicativa, realista apoyando a la investigación lo que permitió:

- Buscar la comprensión de los fenómenos sociales
- Observación naturalista
- Enfoque contextualizado
- Perspectiva desde dentro
- Orientada al descubrimiento de hipótesis
- Énfasis en el proceso
- No generalizable, estudio de casos en su contexto
- Holístico
- Asume una realidad dinámica.

### **3.2. Tipos de Investigación**

Para desarrollar el presente trabajo tomamos como referencia los siguientes tipos de investigación:

#### **➤ Bibliográfica - Documental**

Es parte principal de la investigación científica que permitió conocer, comparar, ampliar profundizar y deducir diferentes enfoques y teorías de diversos autores, que se basó en documentos con la finalidad de obtener resultados que sirvieron de base para el desarrollo de la investigación. Se buscó bibliografía referente a la planificación estratégica y sus elementos, y el trabajo se apoyó en documentos de constitución, promociones, facturas entre otros, que fueron documentos de soporte

#### **➤ Descriptiva, de Campo y Documental**

La investigación descriptiva tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre la situación de la empresa panificadora y las perspectivas para su desarrollo, basándose en documentos, libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.

Es una investigación de campo, porque estudia de manera sistemática los hechos en el lugar que se produce los acontecimientos. En esta modalidad el autor del presente trabajo investigativo tomo contacto en forma directa con los clientes y el personal de la empresa artesanal de panadería y pastelería “Artesana”, para analizar la información obtenida.

Complementariamente el trabajo es de carácter documental, que consiste en llegar a conocer las situaciones, cualidades y actitudes predominantes a través de la exploración de documentos, objetos, procesos y fuentes secundarias que aporten al entendimiento de nuestro problema.

Finalmente tomamos como modelo a las investigaciones, que nos permitirá analizar las características y la situación de la empresa, para luego sintetizar en un diagnóstico que nos llevó a formular objetivos y las estrategias del plan.

### **3.3. Población y Muestra**

#### **3.3.1. Población**

Es necesario determinar la unidad de estudio y objetos con quienes se va llevar a cabo la investigación. En nuestro caso la población a ser estudiada está conformada por los trabajadores de la empresa, y una población aproximada de 700 clientes que con regularidad asisten a los locales de expendio de la empresa artesanal de panadería pastelería “ARTESANA”. Mientras que para el estudio del medio externo se consideró al universo de establecimientos que producen y expenden pan en varios sectores de la ciudad de Riobamba.

De igual manera para establecer la demanda de este producto se logró encuestar a 281 familias de la ciudad de Riobamba.

#### **3.3.2. Muestra**

Para determinar una representación válida en el medio externo, se tomó una muestra probabilística por conveniencia y considerando las cuotas que conforman el universo o población: Para levantar la información correspondiente al tipo de establecimiento que oferta pan en Riobamba, trabajamos con la siguiente información:

<b>INFORMACIÓN</b>	<b>TAMAÑO DE MUESTRA</b>
Tipo de establecimiento	441 (locales)
Tamaño de establecimiento	210 (locales)
Precio de venta	441 (locales)
Demanda de pan	281 (familias)

### **3.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos**

#### **3.4.1. Métodos**

Son formas y procedimientos que nos permitirán entender el problema, su esencia y relaciones, los métodos que se utilizados son:

##### **3.4.1.1. Inductivo – Deductivo**

La aplicación de este método en nuestro trabajo de investigación, se lo aplico en el análisis de la información obtenida a través de las técnicas de cuestionario, tanto para el medio interno como en el entorno y nos permitió concluir definiciones desde casos y expresiones particulares a situaciones generales o viceversa.

##### **3.4.1.2. Analítico – Sintético**

En el método analítico disgregará las características internas del objeto de estudio, es decir, conocer misión, visión, objetivos, situación administrativa financiera de la empresa, con la finalidad de determinar la situación actual y parámetros de desempeño de la Empresa Artesanal de panadería pastelería “Artesana”; el sintético es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades, esto se logrará mediante la aplicación de estrategias que enfrentes las debilidades y amenazas de manera cualitativa y cuantitativa.

##### **3.4.1.3. Dialéctica**

El análisis crítico de la situación de la empresa confrontada con la realidad del entorno y cotejada con parámetros y normas de calidad en la gestión, a través de este método nos permite el reconocimiento de nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para relacionarlos con los objetivos y programar acciones.

### **3.4.2. Técnicas**

Las acciones realizadas para recopilar la información básicamente fueron las siguientes.

#### **3.4.2.1. Encuestas**

La información recogida por medio de esta técnica se empleó para realizar un análisis cualicuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se expresan en la gestión de la empresa, calidad del servicio y del producto, la oferta, la demanda y la competitividad.

#### **3.4.2.2. Entrevista**

Esta técnica estuvo orientada a establecer contacto con las personas que se consideren fuente de información directa. Fue un diálogo intencional, una conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado, con el propósito de obtener información, amplia sobre los factores internos, fuerzas externas que actúan en la gestión de la empresa.

### **3.4.3. Instrumentos**

#### **3.4.3.1. Observación**

Estas acciones para recoger información nos permitieron establecer el proceso, las características y propósito de la empresa y de lograr la capacidad de elaborar la misión, visión, fundamentados en valores y principios.

#### **3.4.3.2. Formularios Impresos**

Los que contenían un conjunto de preguntas dirigidas a los clientes de la empresa.



#### **3.4.3.3. Guía de entrevistas**

Preguntas previamente establecidas para ser realizadas a los integrantes de la empresa: propietarios y trabajadores; personas conocedoras de la actividad de la panadería y pastelería y del sector de la competencia.

### **3.5. Resultados**

#### **3.5.1. Características de la producción y oferta del pan en Riobamba**

A través de encuestas, se logró recoger información en 441 establecimientos en los que se ofrece este producto a las Familias Riobambeñas, de ahí, que los resultados que a continuación exponemos se refieren al tipo, tamaño y precio de la unidad, que se ofrece en estos establecimientos.

➤ **Tipo de establecimiento**

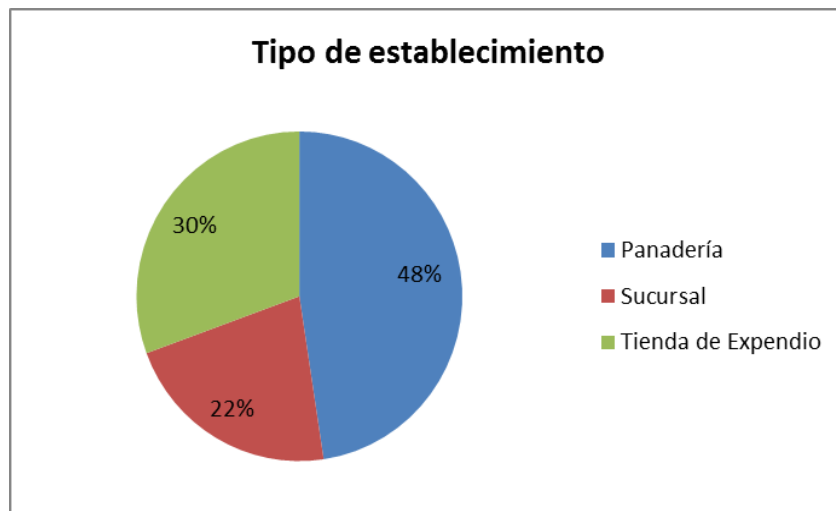
**Cuadro No. 1**

<b>Tipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Panadería	210	48%
Sucursal	96	22%
Tienda de Expendio	135	30%
<b>Total</b>	<b>441</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Juan Parra Bravo

**Gráfico No. 4**



**Análisis.-**

De los establecimientos en los que se oferta el pan en Riobamba, se pudo identificar que el 48% son panaderías en las que se elabora, produce y comercializa este alimento, el 30% son las tiendas en las que se venden y el 22% corresponde a sucursales de las panaderías.

➤ **Tamaño del establecimiento**

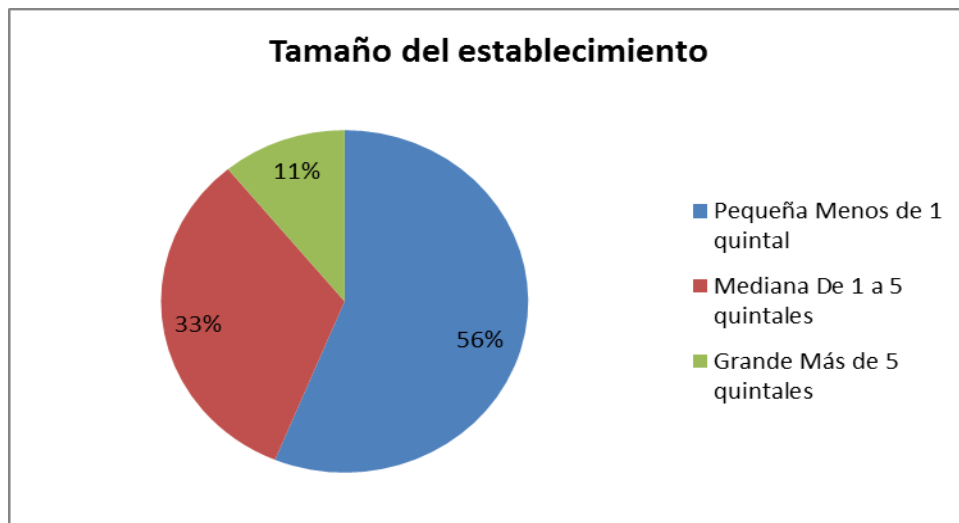
**Cuadro No. 2**

<b>Tamaño</b>	<b>Volumen de Producción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Pequeña	Menos de 1 quintal	118	56%
Mediana	De 1 a 5 quintales	69	33%
Grande	Más de 5 quintales	23	11%
<b>Total</b>		<b>210</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de encuestas

**Elaborado por:** Juan Parra Bravo

**Gráfico No. 5**



**Análisis.-**

Para este parámetro se trabajó, con una muestra de 210 establecimientos, el tamaño del establecimiento está relacionado con el volumen de producción, de los cuales el 56% son establecimientos que trabajan con menos de un quintal de harina al día, el 33% producen entre uno y cinco quintales, considerados medianos y el 11% que producen más de cinco quintales diarios considerados grandes.

➤ **Precio de venta**

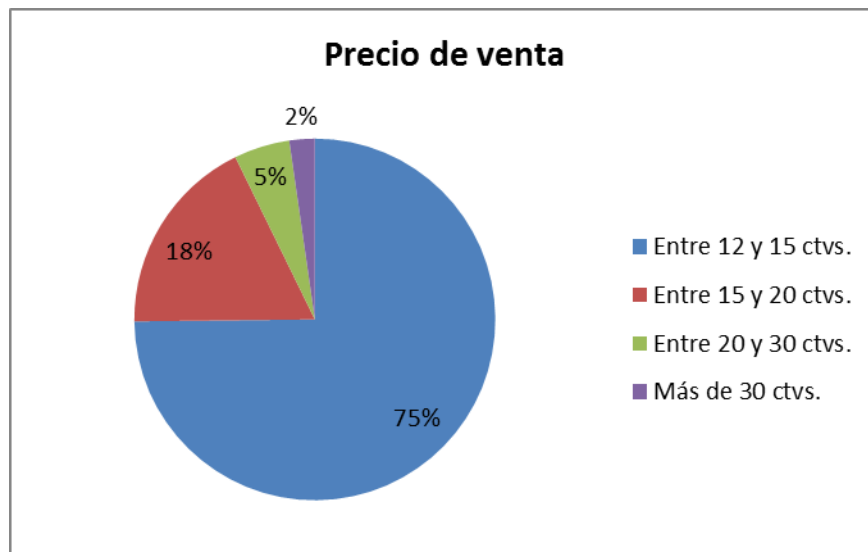
**Cuadro No. 3**

<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Entre 12 y 15 ctvs.	330	75%
Entre 15 y 20 ctvs.	79	18%
Entre 20 y 30 ctvs.	22	5%
Más de 30 ctvs.	10	2%
<b>Total</b>	<b>441</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de encuestas

**Elaborado por:** Juan Parra Bravo

**Gráfico No. 6**



**Análisis.-**

Estos resultados nos permite establecer el precio del pan que más se vende, que es el 75% del volumen de ventas correspondientes al pan cuyo precio oscila entre los 12 y 15 ctvs., el 18% entre 15 y 20 ctvs., el 5% entre 20 y 30 ctvs., y el 2% demanda pan más de 30 ctvs.

## Características del consumo del pan en Riobamba

Se consideran el tamaño de una familia tipo cuatro (4) integrantes y una representación de 281 encuestados, se les solicito la siguiente información:

### ➤ Demanda de pan

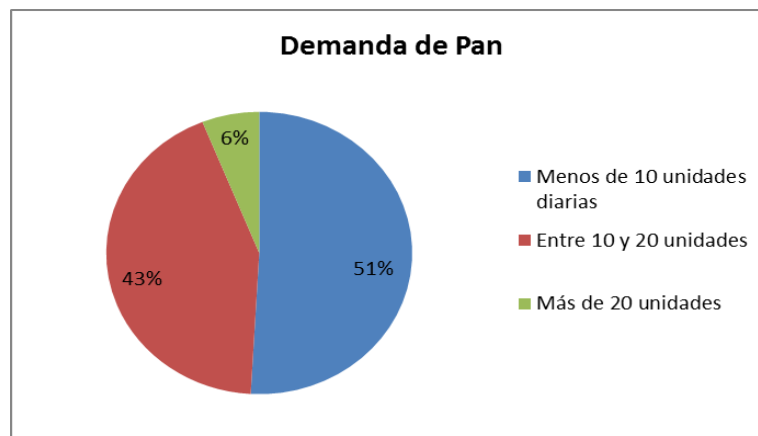
**Cuadro No. 4**

Cantidad/en unidades	# de Familias	Porcentaje
Menos de 10 unidades diarias	143	51%
Entre 10 y 20 unidades	121	43%
Más de 20 unidades	17	6%
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de encuestas

**Elaborado por:** Juan Parra Bravo

**Gráfico No. 7**



### Análisis.-

Se puede notar que el 51% de las familias, consumen menos de 10 unidades de pan al día, el 43% entre 10 y 20 unidades, mientras que el 6% más de 20 unidades. .

➤ **Valor de consumo diario**

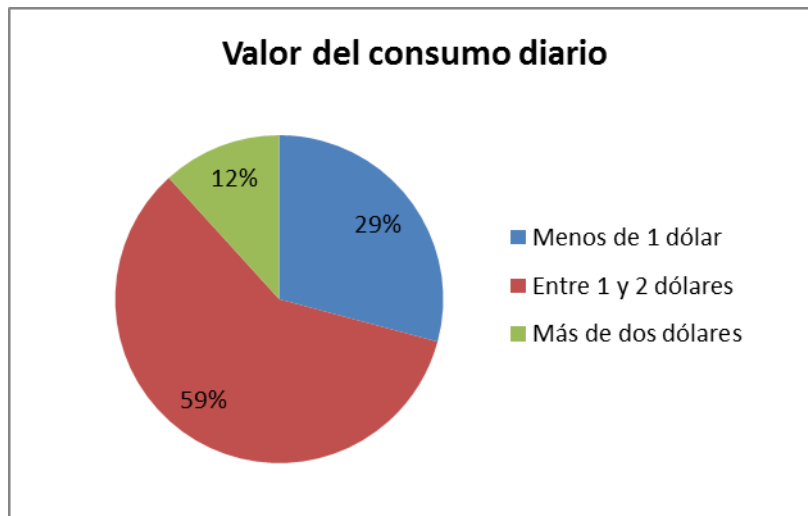
**Cuadro No. 5**

<b>Valor</b>	<b># de familias</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 1 dólar	82	29%
Entre 1 y 2 dólares	166	59%
Más de dos dólares	33	12%
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de encuestas

**Elaborado por:** Juan Parra Bravo

**Gráfico No. 8**



**Análisis.-**

Entre 1 y 2 dólares diarios gasta el 59% en el consumo diario de pan seguido por el 29% con menos de 1 dólar y el 12% que consume más de 2 dólares.

➤ **Conformidad con la calidad del pan que consume**

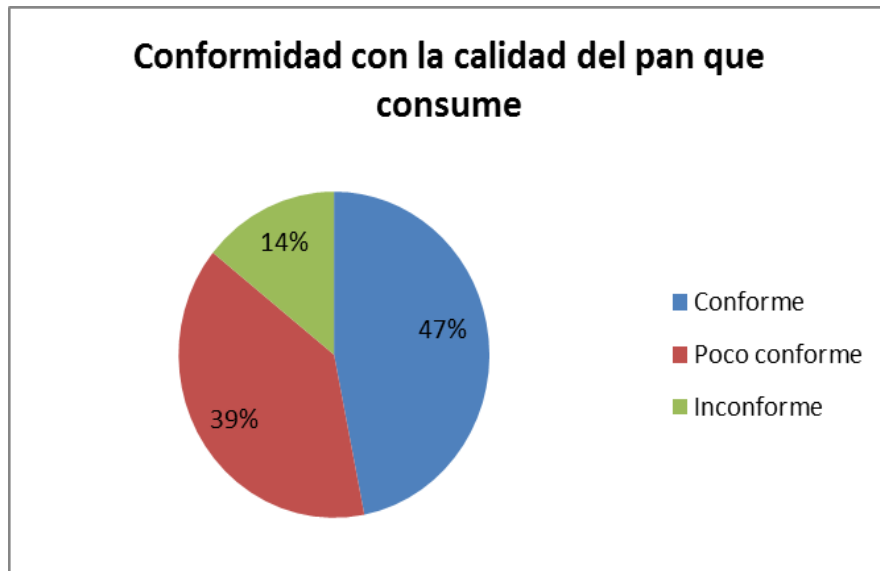
**Cuadro No. 6**

<b>Grado</b>	<b># de familias</b>	<b>Porcentaje</b>
Conforme	130	47%
Poco conforme	107	39%
Inconforme	41	14%
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de encuestas

**Elaborado por:** Juan Parra Bravo

**Gráfico No. 9**



**Análisis.-**

De la calidad de pan que se ofrece, el 47% manifiesta su conformidad, el 39 % indica que se encuentra poco conforme, mientras que el 14% expresa su inconformidad con la calidad del pan.

### **3.6 Verificación de la Hipótesis**

En base al trabajo investigativo ejecutado, la aplicación de técnicas de investigación, el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos tanto en el medio interno como en el medio externo de la empresa; se justifica la necesidad de implementar un Plan Estratégico para la panadería pastelería “Artesana”, como una herramienta para mejorar su gestión Administrativa-Financiera, y de esta manera emprender un cambio para lograr la satisfacción de sus clientes y el crecimiento de la empresa.



## **CAPÍTULO IV**

### **4. MARCO PROPOSITIVO**

#### **4.1. Plan Estratégico**

##### **4.1.1. Título**

Planificación Estratégica Financiera para la Gestión Administrativa Contable de la Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “Artesana” de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el período 2014- 2017

##### **4.1.2. Institución Ejecutora**

Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “Artesana” de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

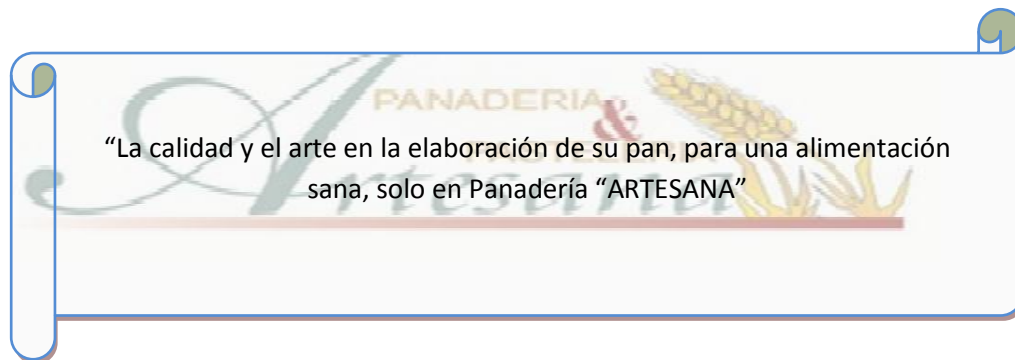
##### **4.1.3. Beneficiarios**

- Clientes y consumidores del producto
- Propietarios
- Empleados y trabajadores

#### 4.1.4. Logo de la Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “Artesana”



#### 4.1.5. Lema de la Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “Artesana”



## 4.2. Contenido de la Propuesta

El diseño del plan estratégico financiero para la gestión administrativa contable de la empresa artesanal de la Panadería y Pastelería “Artesana”, de la ciudad de Riobamba, para el período 2014 - 2017, contiene la información que nos permite caracterizar de manera detallada a la unidad productiva, en la caracterización se incluye la identificación de los bienes y servicios que como fruto de su actividad produce, la tecnología con la que realiza su trabajo y el mercado para el cual oferta, ubica la esencia y también señala rasgos de su apariencia, como el tamaño, proceso, organización, valores, principios, etc.

La caracterización que provocó el poder establecer la misión y visión de la empresa, fue el marco dentro del cual realizamos el análisis situacional tanto del medio interno como de su entorno, de esta manera también se pudo, en base a técnicas de análisis identificar los aspectos positivos y

negativos tanto en su capacidad cuanto en su impacto en el medio, el problema y los escenarios para su solución los que a su vez provocaron la formulación de los objetivos.

Habiéndose formulado los objetivos, a continuación la propuesta establece líneas de acción basadas en estrategias y estructuradas en el plan que se detalla en cada uno de los planes operativos de acción inmediata.

Adicionalmente en la propuesta incluimos las conclusiones a las que arribo la investigación y las recomendaciones que de ellas surgieron.

#### **4.2.1. Antecedentes**

El pan es un alimento básico para la humanidad, desde la prehistoria se tiene información del consumo de este producto, a través de los arqueólogos que han desenterrado fragmentos de pan en las excavaciones realizadas cerca de donde habitaban grupos poblacionales en Asia, Europa y América.

A lo largo de la historia la producción del pan ha ido evolucionando, tanto en su elaboración, como en las formas de su consumo, convirtiéndose en la actualidad en el alimento más importante que forma parte de la dieta diaria. Su consumo se ha popularizado, razón por la cual se lo oferta en las grandes cadenas comercializadoras de alimentos hasta en los lugares más remotos y particulares.

La panadería que es el arte u oficio del que hace el pan y otros productos similares o a la que también se la conoce como el lugar donde se elabora y comercializa el pan, ha transitado un largo camino de evolución y cambios, poco a poco se ha ido transformando desde un producto elaborado de manera artesanal realizado en el seno de los hogares y familias, a un producto industrial en el que se utiliza para su elaboración maquinarias automáticas que facilitan en gran medida el proceso de producción, lo que ha incrementado y popularizado aún más su consumo.

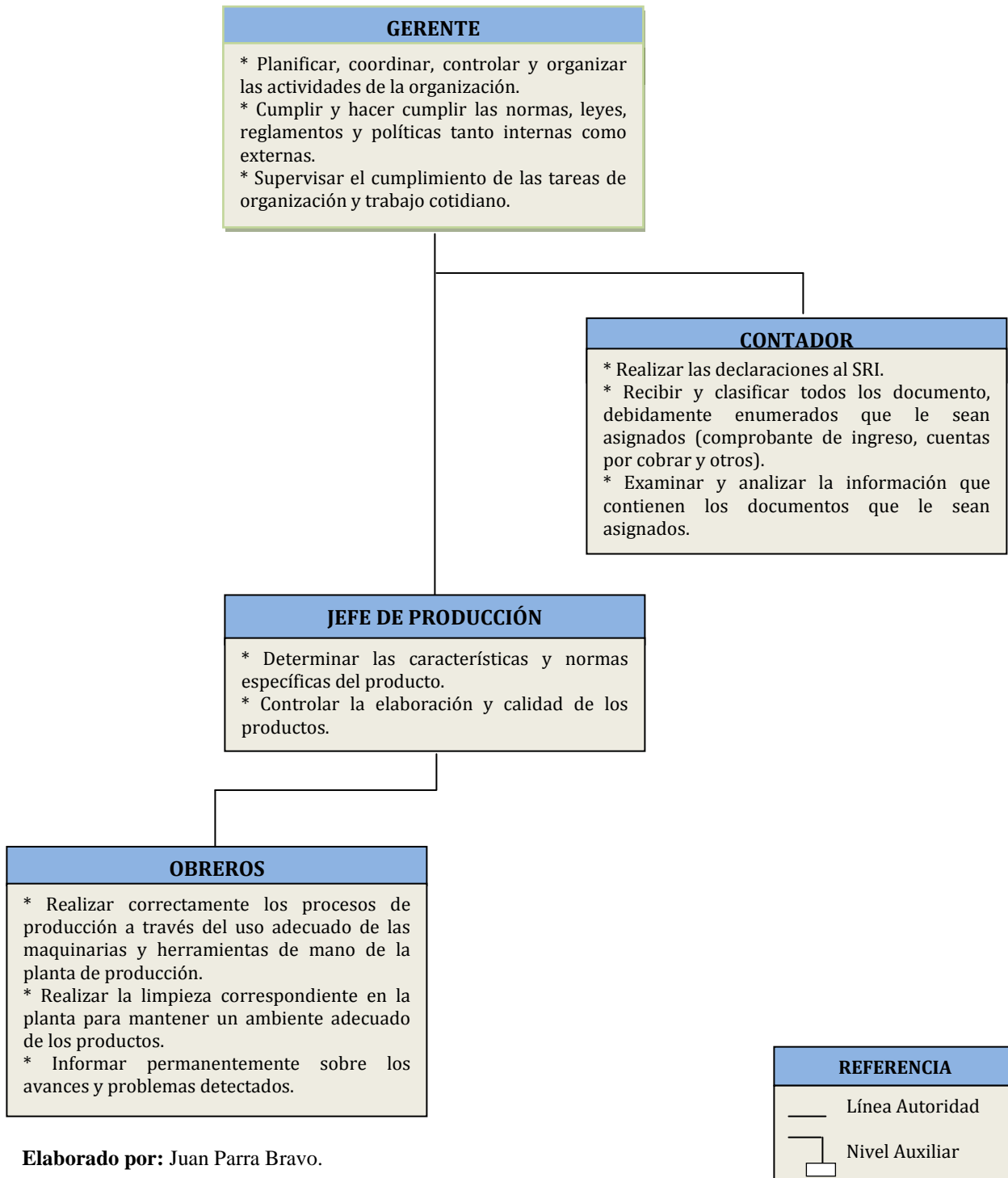
El alto consumo de pan que se registra en la ciudad de Riobamba, motivó para que desde el año 2004, surja como emprendimiento familiar la panadería y pastelería Artesana, empresa que se propuso mantener el proceso de elaboración del pan con tecnología artesanal y que por conocer el mercado de la ciudad y las características de su demanda, hizo el compromiso de elaborar y comercializar pan y pastas de calidad que satisfagan las exigencia y requerimientos del cliente tanto en su valor nutritivo, en el cuidado de la higiene para su elaboración y en las formas de comercialización. Desde su creación ha mantenido un crecimiento paulatino ampliando su oferta y mercado de clientes, dentro de los parámetros de una pequeña empresa y ubicando sus sucursales en sitios estratégicos tanto al norte como el centro de la ciudad.

#### **4.2.2. Razón Social**

La empresa artesanal de Panadería y Pastelería Artesana, es una entidad de carácter privado debidamente registrada y abalizada por los organismos de control competentes, siendo su Registro Único de Contribuyente, 0602689408001, emitido el 05 de Noviembre del 2004, documento que le faculta realizar sus actividades para la elaboración y comercialización de productos derivados de la harina como pan, pastas, galletas y similares.

Su Razón Social, está encaminada a satisfacer la necesidad de alimentación en dos importantes sectores de la ciudad de Riobamba, ubicando su local principal en el Barrio de San Alfonso, Calle Ayacucho entre 5 de Junio y Tarqui, y su Sucursal en la Avda. Lizarzaburu.

### 4.2.3. Estructura Orgánica Funcional de la Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “Artesana”

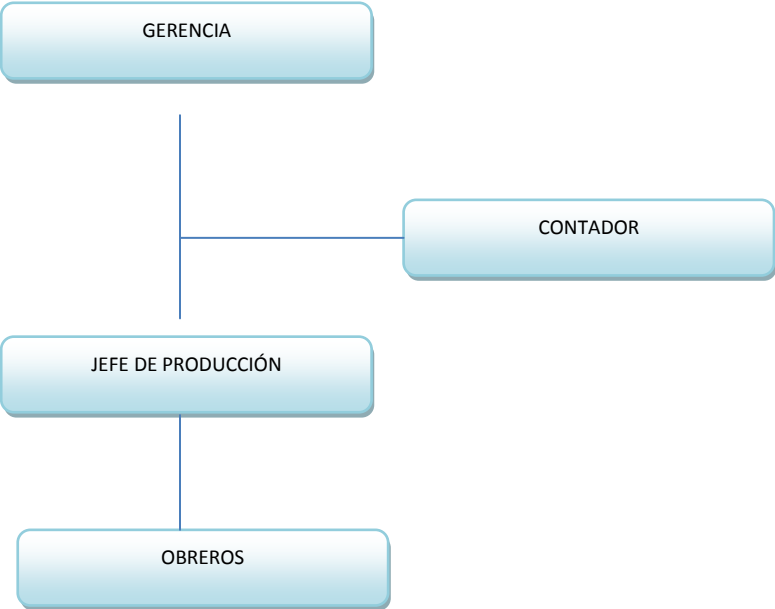


**4.2.4. Organigrama Estructural de la Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “Artesana”**

Administración

Jerarquización:

- Nivel Ejecutivo      →      Gerente
- Nivel Asesoría      →      Contador (a)
- Nivel Operativo      →      Obreros (a)



**Elaborado por:** Juan Parra Bravo.

#### 4.2.5. Valores y Principios de la Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “ARTESANA”

El accionar de la empresa artesanal de Panadería y Pastelería “ARTESANA”, se fundamenta en principios y valores que deberán ser considerados por los integrantes y apreciados por sus clientes.

- **Responsabilidad.-** Aceptamos el deber de aportar con nuestro esfuerzo diario en la elaboración de nuestros productos para cumplir con la calidad que exigen nuestros clientes.
- **Honestidad.-** Concebimos a la honestidad como la combinación de actitudes positivas que nos permiten cumplir con transparencia, oportunidad, y respeto todas las actividades relacionadas con el que hacer de nuestra empresa.
- **Solidaridad.-** Sentimiento de unidad basado en la consecución de metas o intereses comunes; que se logrará consolidando una relación fraternal entre quienes conformamos la empresa artesanal, y garantizando un ambiente armónico hacia nuestros clientes.
- **Equidad.-** Implica la tarea de luchar por la igualdad de oportunidades para quienes integran la empresa artesanal.
- **Calidad.-** Basada en el afán de satisfacer plenamente la exigencia de nuestra distinguida clientela, tanto en la calidad del producto y en la atención.
- **Disciplina.-** Como un aporte que determinan las normas para el logro de las metas y propósitos de la empresa.
- **Trabajo en equipo.-** Nos permitirá la coordinación adecuada para optimizar los esfuerzos y aprovechar eficientemente los recursos.

### **Principios:**

- **Democracia.-** Brinda la apertura para que quienes conforman la empresa, participen y aporten plenamente para el crecimiento de la empresa.
  
- **Cumplimiento de las leyes y normas vigentes.-** La empresa artesanal de Panadería y Pastelería “ARTESANA”, para garantizar el cumplimiento pleno y máximo de todos los principios y valores citados, enfatizará sus acciones en el orden, disciplina, puntualidad y el autocontrol en su accionar de tal manera que nos permita un cabal cumplimiento de la misión y los objetivos planteados.
  
- **Higiene.-** El proceso de elaboración de sus productos se los realizará bajo las exigencias y normas que determinen altos estándares de higiene para garantizar un producto de calidad y confiabilidad.
  
- **Calidad del producto.-** Todas nuestras acciones están guiadas bajo exigentes parámetros y normas que garanticen la óptima calidad del producto y alto grado de satisfacción del consumidor.
  
- **Calidez en la atención al cliente.-** La atención al cliente tendrá como referente la calidez expresada en nuestra forma de atender, la que debe reflejarse en la fidelidad y complacencia de quienes concurren a nuestros locales de comercialización.



#### 4.2.6. Visión Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “ARTESANA”

##### VISIÓN

Ser una empresa panificadora líder en la producción y comercialización del pan y pastelería, en la ciudad de Riobamba, reconocida por la calidad de sus productos y la calidez en la atención, a través del trabajo en equipo, el mejoramiento constante y la plena satisfacción de los clientes.

#### 4.2.7. Misión Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “ARTESANA”

##### MISIÓN

Elaborar y comercializar productos de panadería y pastelería de la más alta calidad y con rigurosa higiene, actuando con integridad para contribuir en la sana alimentación y elevada satisfacción del cliente riobambeño

#### **4.2.8. Objetivo General Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “ARTESANA”**

Elaborar pan y pastas de calidad, dentro de un proceso de producción que guarde normas de higiene, para ofrecer un producto saludable y nutritivo.

#### **4.2.9. Objetivos Específicos Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “ARTESANA”**

- a) Mejorar los niveles de conocimientos y capacidades para lograr alta calidad de producto y óptima atención al cliente.
- b) Alcanzar prestigio y reconocimiento de nuestra marca en el mercado de la ciudad de Riobamba.
- c) Desarrollar un proceso de gestión administrativa, por objetivos, de manera armónica y claramente definidos.
- d) Contar con modelos de manejo financiero – contable, solventes que brinden transparencia, confiabilidad y fluidez.
- e) Incrementar la rentabilidad en la función de la eficiencia y el aprovechamiento adecuado de los recursos.

#### **4.2.10. Diagnóstico Estratégico de la Empresa de Panadería y Pastelería “Artesana”**

En nuestro sustento teórico, hablamos sobre las bondades que nos ofrece la técnica de análisis FODA; y basados en los resultados obtenidos con la aplicación de encuestas, entrevistas y la observación directa, a continuación presentamos el desarrollo del FODA de la Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “ARTESANA”, y previamente la aplicación de las matrices de análisis interno y externo.

#### **4.2.10.1. Análisis Situacional del Medio Interno**

##### **FORTALEZAS**

1. Experiencia y conocimientos de los propietarios en la elaboración, producción y comercialización del pan.
2. Adecuada infraestructura y espacios para la elaboración del pan.
3. Equipos actualizados que facilitan el trabajo para la producción.
4. Locales cómodos y estratégicamente ubicados para la comercialización.
5. Cuenta con vehículos para la distribución.
6. Pertinencia y calidad de los productos y servicios.

##### **DEBILIDADES**

1. Desorden en la gestión administrativa y financiera.
2. Bajo tiempo de permanencia de los trabajadores – operarios en la actividad.
3. Capital insuficiente para el cumplimiento de los propósitos.
4. Deficiente control en el manejo contable.
5. Falta de información actualizada sobre la demanda del mercado.

#### 4.2.10.2. Análisis Situacional del Entorno

##### OPORTUNIDADES

Oportunidad	Impacto
Creciente demanda del pan en el mercado de Riobamba.	Permitirá el crecimiento de la empresa.
Facilidades y apertura de canales de socialización del producto.	Brinda la posibilidad de dar a conocer nuestro producto y facilitaría su distribución.
Mayor cultura del cliente en las exigencias de calidad para el consumo de pan.	La empresa tiene la capacidad para responder a estas exigencias.
Desarrollo tecnológico en el proceso, creación y oferta de nuevos equipos para la elaboración y producción de la panadería y pastelería.	Facilita el trabajo y nos permite mejorar la calidad y oferta del producto.
Existencia de organizaciones gremiales de artesanos.	Permite el logro colectivo de mejores condiciones de trabajo.

## AMENAZAS

Amenaza	Impacto
Inestabilidad e incremento permanente en los costos de los ingredientes y materia prima para la producción del pan.	Desestabiliza el manejo financiero y afecta la rentabilidad.
Baja oferta de mano de obra, panaderos calificados, dispuestos a trabajar en horarios especiales.	Vulnera la capacidad de la empresa a responder la demanda.
Leyes laborales y controles financieros, inadecuados y rígidos.	Complica la contratación del personal, dificulta la gestión administrativa y disminuye la competencia.
Oferta del producto por comerciantes informales, sin control de calidad ni higiene, en mercados y calles de manera ocasional.	Desestabilizan el mercado.
Grandes empresas con alto capital y avanzada tecnología que se insertan en nuestro mercado.	Afectan nuestras posibilidades de captar mercado.
Altos intereses y dificultades para lograr créditos.	Dificulta el acceso a tecnología y crecimiento.
Limitadas ofertas de capacitación y actualización de conocimientos.	Reduce nuestras posibilidades de superación.
Congestión en el tráfico.	Dificulta la distribución del producto.
Creencias de que el pan engorda y afecta a la salud.	Afecta la demanda y consumo de este alimento.

#### 4.2.10.3. Análisis FODA Panadería y Pastelería “Artesana”

Tabla No. 1

Fortalezas	Debilidades
<p><b>F1:</b> Experiencia y conocimientos de los propietarios en la elaboración producción y comercialización del pan.</p> <p><b>F2:</b> Adecuada infraestructura y espacios para la elaboración del pan</p> <p><b>F3:</b> Equipos actualizados, facilitan el trabajo para la producción.</p> <p><b>F4:</b> Locales cómodos y estratégicamente ubicados para la comercialización.</p> <p><b>F5:</b> Cuenta con vehículos para la distribución.</p> <p><b>F6:</b> Pertinencia y calidad de los productos y servicios.</p>	<p><b>D1:</b> Desorden en la gestión administrativa y financiera.</p> <p><b>D2:</b> Bajo tiempo de permanencia de los trabajadores – operarios en la actividad.</p> <p><b>D3:</b> Capital insuficiente para el cumplimiento de los propósitos.</p> <p><b>D4:</b> Deficiente control en el manejo contable.</p> <p><b>D5:</b> Falta de información actualizada sobre la demanda del mercado.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p><b>O1:</b> Creciente demanda del pan en el mercado de Riobamba.</p> <p><b>O2:</b> Facilidades y apertura de canales de socialización del producto.</p> <p><b>O3:</b> Mayor cultura del cliente en las exigencias de calidad para el consumo de pan.</p> <p><b>O4:</b> Desarrollo tecnológico en el proceso, creación y oferta de nuevos equipos para la elaboración y producción de la panadería y pastelería.</p> <p><b>O5:</b> Existencia de organizaciones gremiales de artesanos.</p>	<p><b>A1:</b> Inestabilidad e incremento permanente en los costos de los ingredientes y materia prima para la producción del pan.</p> <p><b>A2:</b> Baja oferta de mano de obra, panaderos calificados, dispuestos a trabajar en horarios especiales.</p> <p><b>A3:</b> Leyes laborales y controles financieros, inadecuados y rígidos.</p> <p><b>A4:</b> Oferta del producto por comerciantes informales, sin control de calidad ni higiene, en mercados y calles de manera ocasional.</p> <p><b>A5:</b> Grandes empresas con alto capital y avanzada tecnología que se insertan en nuestro mercado.</p> <p><b>A6:</b> Altos intereses y dificultades para lograr créditos.</p> <p><b>A7:</b> Limitadas ofertas de capacitación y actualización de conocimientos.</p> <p><b>A8:</b> Congestión en el tráfico.</p> <p><b>A9:</b> Crecencias de que el pan engorda y afecta a la salud.</p>

Elaborado por: Juan Parra Bravo.

#### 4.2.10.4. Matriz de Ponderación Interna

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>Fortalezas</b>			
<b>F1:</b> Experiencia y conocimientos de los propietarios en la elaboración producción y comercialización del pan.	9,09%	3	0,27
<b>F2:</b> Adecuada infraestructura y espacios para la elaboración del pan	9,09%	4	0,36
<b>F3:</b> Equipos actualizados, facilitan el trabajo para la producción.	9,09%	3	0,27
<b>F4:</b> Locales cómodos y estratégicamente ubicados para la comercialización.	9,09%	3	0,27
<b>F5:</b> Cuenta con vehículos para la distribución.	9,09%	4	0,36
<b>F6:</b> Pertinencia y calidad de los productos y servicios.	9,09%	3	0,27
<b>Debilidades</b>			
<b>D1:</b> Desorden en la gestión administrativa y financiera.	9,09%	1	0,09
<b>D2:</b> Bajo tiempo de permanencia de los trabajadores – operarios en la actividad.	9,09%	1	0,09
<b>D3:</b> Capital insuficiente para el cumplimiento de los propósitos.	9,09%	1	0,09
<b>D4:</b> Deficiente control en el manejo contable.	9,09%	1	0,09
<b>D5:</b> Falta de información actualizada sobre la demanda del mercado.	9,09%	1	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>2.25</b>

<b>Eficiente</b>	1
<b>Promedio</b>	2
<b>Arriba de promedio</b>	3
<b>Excelente</b>	4

**Interpretación.-** El total ponderado de 2,25 indica que la Panadería y Pastelería “Artesana”, está por debajo de la media lo que demuestra que la organización no cuenta con herramientas técnicas que le permiten optimizar su gestión administrativa contable y alcanzar el logro de objetivos.



#### 4.2.10.5. Matriz de Ponderación Externa

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>Oportunidades</b>			
<b>O1:</b> Creciente demanda del pan en el mercado de Riobamba.	0,07%	3	0,21
<b>O2:</b> Facilidades y apertura de canales de socialización del producto.	0,07%	4	0,28
<b>O3:</b> Mayor cultura del cliente en sus exigencias de calidad para el consumo de pan.	0,07%	3	0,21
<b>O4:</b> Desarrollo tecnológico en el proceso, creación y oferta de nuevos equipos para la elaboración y producción de la panadería y pastelería.	0,07%	3	0,21
<b>O5:</b> Existencia de organizaciones gremiales de artesanos.	0,07%	4	0,28
<b>Amenazas</b>			
<b>A1:</b> Inestabilidad e incremento permanente en los costos de los ingredientes y materia prima para la producción del pan.	0,07%	1	0,07
<b>A2:</b> Baja oferta de mano de obra, panaderos calificados, dispuestos a trabajar en horarios especiales.	0,07%	1	0,07
<b>A3:</b> Leyes laborales y controles financieros, inadecuados y rígidos.	0,07%	1	0,07
<b>A4:</b> Oferta del producto por comerciantes informales, sin control de calidad ni higiene, en mercados y calles de manera ocasional.	0,07%	1	0,07
<b>A5:</b> Grandes empresas con alto capital y avanzada tecnología que se insertan en nuestro mercado.	0,07%	1	0,07
<b>A6:</b> Altos intereses y dificultades para lograr créditos.	0,07%	1	0,07
<b>A7:</b> Limitadas ofertas de capacitación y actualización de conocimientos.	0,07%	1	0,07
<b>A8:</b> Congestión en el tráfico.	0,07%	1	0,07
<b>A9:</b> Creencias de que el pan engorda y afecta a la salud	0,07%	1	0,07
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>32</b>	<b>1,75</b>

<b>Eficiente</b>	1
<b>Promedio</b>	2
<b>Arriba de promedio</b>	3
<b>Excelente</b>	4

**Interpretación.-** El total ponderado de 1,75 indica que la Panadería y Pastelería “Artesana”, tiene problemas al enfrentar el ambiente externo, que no es estable y podrá enfrentar el ambiente externo por lo cual hay que tomar medidas para mejorarlo.

#### 4.2.10.6. Análisis Externo

Componente	Sub Componente	Criterio	Resultado	Oportunidad	Amenaza	
<b>MACRO ENTORNO</b>	Aspectos Políticos Legales	Decretos Gubernamentales	Inestabilidad e incremento permanente en los costos		<b>x</b>	
		Política Institucional	Facilidades y apertura de canales de socialización del producto	<b>x</b>		
			Limitadas ofertas de capacitación y actualización de conocimientos.		<b>x</b>	
			Mayor cultura del cliente en sus exigencias de calidad para el consumo de pan.	<b>x</b>		
		Organizaciones Sociales Locales y Nacionales	Existencia de organizaciones gremiales de artesanos.	<b>x</b>		
	Aspectos Económicos	Sueldos y Salarios	Baja oferta de mano de obra, panaderos calificados, dispuestos a trabajar en horarios especiales.		<b>x</b>	
		Financiero	Altos intereses y dificultades para lograr créditos.		<b>x</b>	
	Aspectos Tecnológicos - Ecológicos	Maquinaria	Desarrollo tecnológico en el proceso, creación y oferta de nuevos equipos para la elaboración y producción de la panadería y pastelería.	<b>x</b>		
	<b>MICRO ENTORNO</b>	Competencia	Empresas	Grandes empresas con alto capital y avanzada tecnología que se insertan en nuestro mercado.		<b>x</b>

**4.2.10.7. Análisis Interno**

<b>COMPONENTE</b>	<b>SUB COMPONENTE</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	Calidad del Servicio	Propietario	Conocimiento de la producción y comercialización de panadería y pastelería.	<b>x</b>	
		Herramientas para evaluar la calidad de servicio	Pertinencia y calidad de los productos y servicios.	<b>x</b>	
		Mano de Obra	Bajo tiempo de permanencia de los trabajadores		<b>x</b>
		Calidad de atención en la secretaria del gremio	Experiencia y conocimientos de los propietarios en la elaboración producción y comercialización del pan.	<b>x</b>	
	Organización	Plan de gestión	No cuenta con un plan estratégico		<b>x</b>
		Información	Falta de información actualizada sobre la demanda del mercado.		<b>x</b>
		Infraestructura	Adecuada	<b>x</b>	
	Finanzas	Gestión Financiera	Desorganización en el manejo contable		<b>x</b>
	Tecnología	Equipos de Oficina	Actualizados	<b>x</b>	

## **Fortalezas**

- Atención cordial en la secretaria del Gremio
- Equipos Modernos
- Adecuada Infraestructura Física.

## **Oportunidades**

- Apertura entre las autoridades institucionales.
- La Facultad de Administración de Empresas cuenta con profesionales y con los estudiantes que pueden brindarnos asesorías de organización administrativa y contable, a través de pasantías y/o prácticas pre profesionales.
- Amplia relación con otras organizaciones gremiales.
- Desarrollo tecnológico.
- Oferta de Convenios de Casas Comerciales, Instituciones Financieras para la facilidad de compra y pago de los socios.

## **Debilidades**

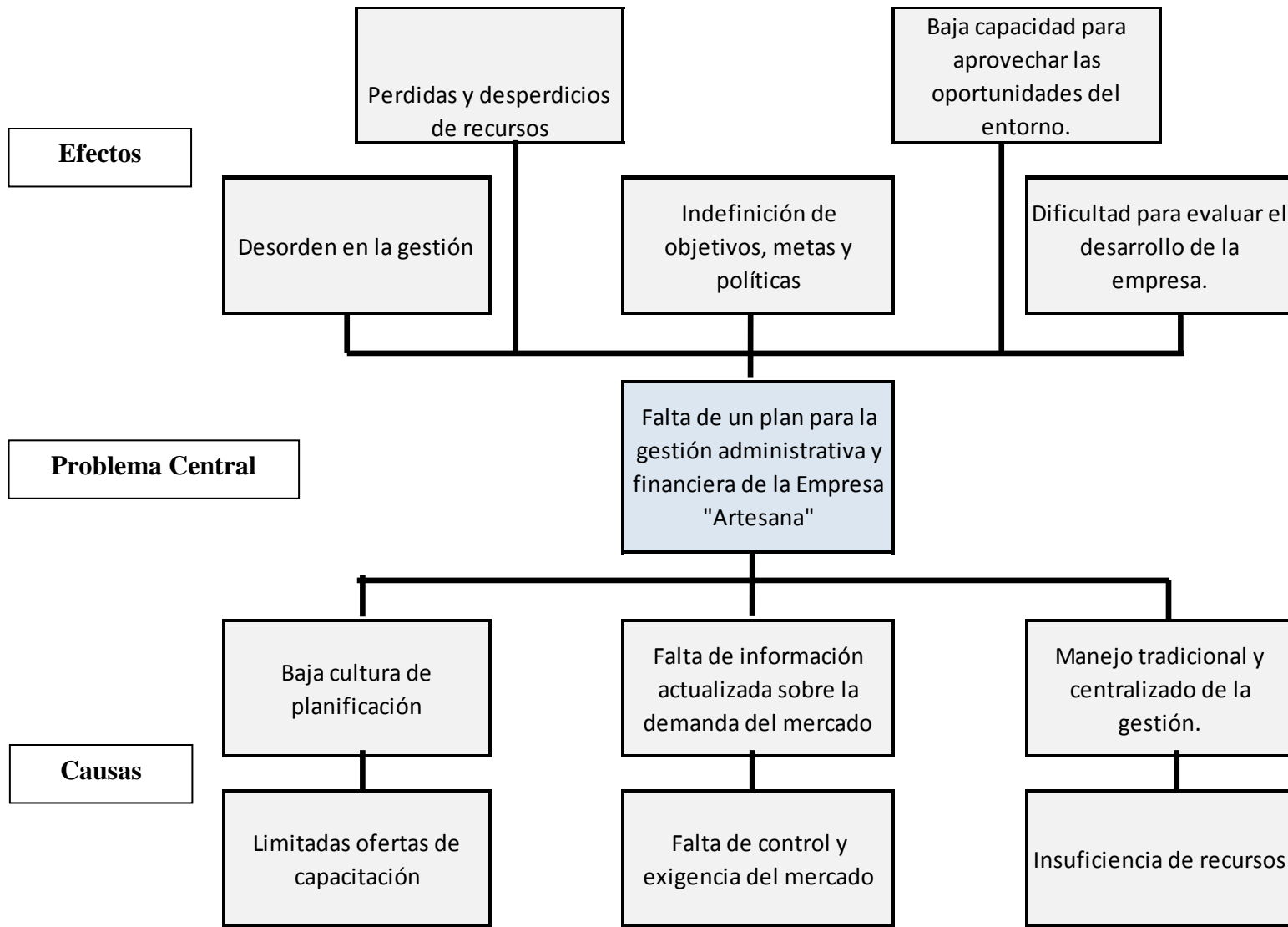
- Limitado conocimiento por parte de la directiva en sus ámbitos de acción.
- Falta de herramientas para evaluar la calidad del servicio.
- Limitado horario de atención.
- Inexistencia de un Plan Estratégico.
- Desactualización de la Normativa interna del gremio.
- Deficiente sistema de comunicación entre los directivos y los socios.
- Inexistencia de herramientas para optimizar el manejo financiero del gremio.

## **Amenazas**

- Decretos y Políticas Gubernamentales.
- Políticas institucionales.
- Congelamiento de sueldos.
- No se trabaja con herramientas informáticas para la optimización de la gestión

### **4.2.11. Determinación del Problema Central**

La información obtenida en el análisis situacional, tanto al interno como en el entorno de la empresa, nos permite identificar el nudo crítico, sus causas y consecuencias que ocurren en el proceso de producción, gestión y manejo financiero en la Panificadora “Artesana”.

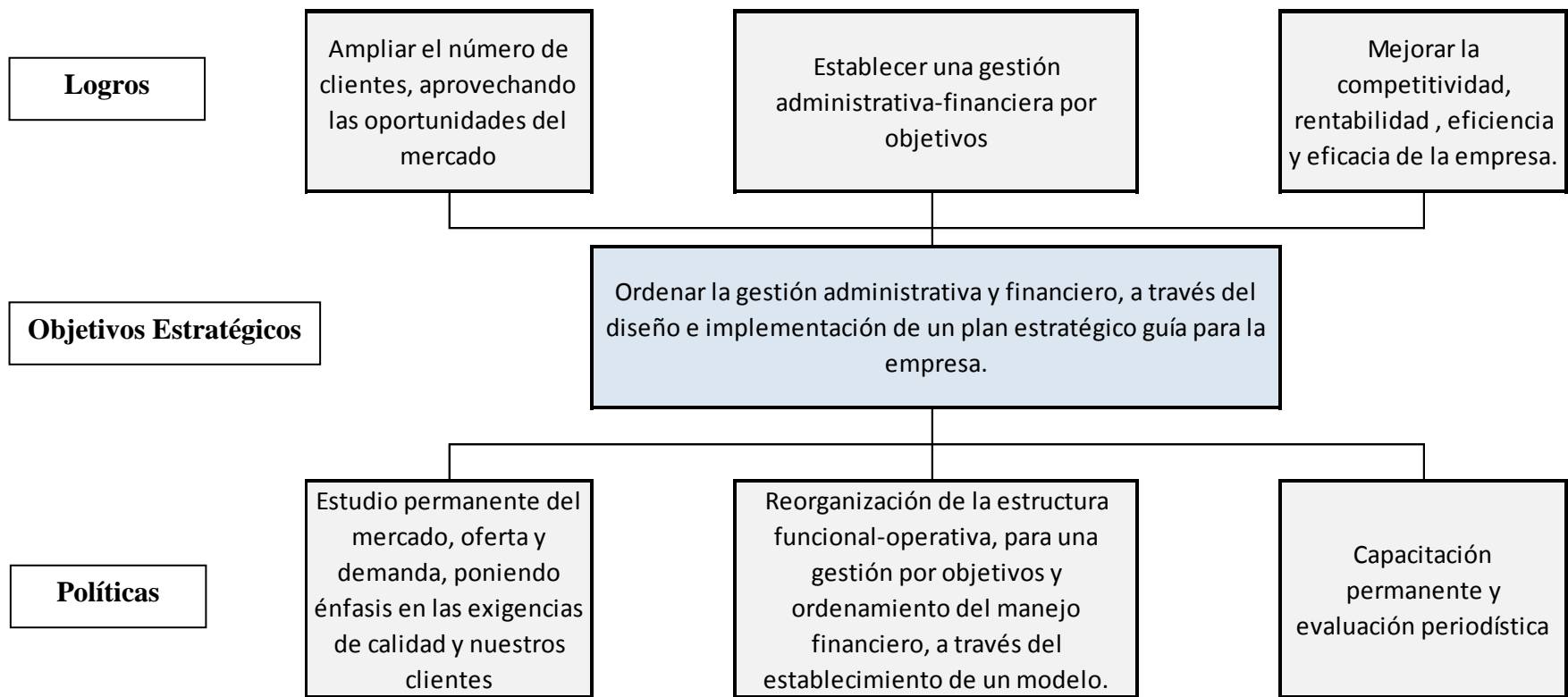


Elaborado por: Juan Parra Bravo.

#### **4.2.12. Árbol de Objetivos**

Identificando el problema, sus causas y efectos, procedemos a la búsqueda a la búsqueda de la solución, formulándonos objetivos, políticas y logros.





**Elaborado por:** Juan Parra Bravo.

#### **4.2.13. Objetivos Estratégicos del Plan**

Establecida la brecha entre el problema y la solución, identificados en el árbol de problemas y objetivos, estamos en condiciones de formular los objetivos estratégicos y los objetivos operativos o funcionales del plan, que se propone para el mejoramiento de la gestión financiera administrativa de la Empresa Artesanal de Panadería y Pastelería “ARTESANA”.

**Tabla 2**  
**Objetivo del Plan**

<b>Formular estrategias para establecer una gestión administrativa y financiera planificada de la Empresa Artesanal de la Panadería y Pastelería “ARTESANA”, de la ciudad de Riobamba, para el período 2014 -2017</b>	
Objetivos Estratégicos	Estrategias
<p>1. Realizar un estudio permanente del mercado para mantener información actualizada de la demanda y oferta del pan en Riobamba, las exigencias de calidad y los nuevos nichos de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar formularios para consultas de opinión a los clientes</li> <li>➤ Recabar información por medio de entrevistas, sondeos, sobre características de la demanda en instituciones, organizaciones y establecimientos donde se produce el consumo masivo del pan y en fechas especiales.</li> <li>➤ Observar en establecimientos de venta de pan y pastelería las características del producto y estrategias de comercialización.</li> </ul>
<p>2. Establecer un modelo Orgánico de funciones y operativo para una gestión por objetivos sujeta a Evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formular un reglamento normativo que regule el funcionamiento de la empresa.</li> <li>➤ Elaborar un Manual de Funciones y procesos como guía para la operatividad, elaboración y comercialización del producto.</li> <li>➤ Realizar un plan de producción de acuerdo a las ventas y al crecimiento</li> </ul>

<p>3. Capacitar de manera continua al personal, actualizando conocimientos y destrezas en todas las áreas inherentes al quehacer de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promover la capacitación, a través de las ofertas que realizan instituciones del gobierno y otras organizaciones similares.</li> <li>➤ Destinar horarios para la capacitación del talento humano.</li> <li>➤ Motivar a través de incentivos los esfuerzos por capacitarse que realiza el talento humano.</li> </ul>
<p>4. Incrementar el volumen de ventas de la Empresa Artesanal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentar una campaña publicitaria en los medios de comunicación para mostrar la calidad, variedad del producto.</li> <li>➤ Realizar un análisis del sitio más adecuado para abrir un nuevo punto</li> <li>➤ Efectuar promociones en los puntos de venta para que la gente deguste el producto a través de un plan publicitario.</li> <li>➤ En la campaña de publicidad y promociones dar a conocer que el pan es un elemento básico y que la empresa oferta siempre un producto de calidad.</li> </ul>
<p>5. Lograr un incremento de la rentabilidad a través de la optimización de los recursos disponibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lograr mantener los costos de producción mediante la compra anticipada de materia prima y mantener el precio accesible</li> <li>➤ Proseguir con una adecuada selección de proveedores para reducir costos y ofrecer un precio competitivo.</li> </ul>

**Elaborado por:** Juan Parra Bravo.

#### 4.2.14. Plan de Acción

Tabla No. 3

Objetivo Estratégico											
1.- Realizar un estudio permanente del mercado para mantener información actualizada de la demanda y oferta del pan en Riobamba, las exigencias de calidad y los nuevos nichos de mercado.											
Estrategia	Indicadores	Responsable	Cronograma						Resultados Esperados		
			Año 1		Año 2		Año 3			Año 4	
			Semestres								
2do	1er	2do	1er	2do	1er	2do	1er	2do			
1. Elaborar formularios para consultas de opinión a los clientes	$E = \frac{\# \text{ encuestas}}{\# \text{ clientes mensuales}} * 100\%$	Propietario	x								
2. Recabar información por medio de entrevistas, sondeos, sobre características de la demanda en instituciones, organizaciones y establecimientos donde se produce el consumo masivo del pan y en fechas especiales.		Propietario- Empleados	x	x	x	x	x	X	x	Poseer información actualizada de las exigencias de los clientes y poder satisfacerlas oportunamente.	
3. Observar en establecimientos de venta de pan y pastelería las características del producto y estrategias de comercialización.		Propietario		x	x	x	x	X	x		

Elaborado por: Juan Parra Bravo.

Tabla No.4

Objetivo Estratégico											
2.- Establecer un modelo Orgánico de funciones y operativo para una gestión por objetivos sujeta a Evaluación.											
Estrategia	Indicadores	Responsable	Cronograma						Resultados Esperados		
			Año 1	Año 2		Año 3		Año 4			
			Semestres								
			2do	1er	2do	1er	2do	1er		2do	
1. Formular un reglamento normativo que regule el funcionamiento de la empresa.		Propietario	x								La Panadera y Pastelería “Artesana”, actuará guardando estricta coordinación con las disposiciones de normas superiores vigentes y cumpliendo el plan de producción.
2. Elaborar un Manual de Funciones y procesos como guía para la operatividad, elaboración y comercialización del producto.	PP = Ventas mes 1 - Ventas mes 2	Propietario	x	x							
3. Realizar un plan de producción de acuerdo a las ventas y al crecimiento.		Propietario-Empleados	X	x							

Elaborado por: Juan Parra Bravo.

Tabla No.5

Objetivo Estratégico											
3.- Capacitar de manera continua al personal, actualizando conocimientos y destrezas en todas las áreas inherentes al quehacer de la empresa.											
Estrategia	Indicadores	Responsable	Cronograma								Resultados Esperados
			Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		
			Semestres								
			2do	1er	2do	1er	2do	1er	2do		
1. Promover la capacitación, a través de las ofertas que realizan instituciones del gobierno y otras organizaciones similares.	$MO = \frac{\# \text{ de Capacitaciones}}{\text{Total de empleados}}$	Propietario	x	x	x	x	x	x	x	Al capacitar a los empleados se garantizara la calidad de los productos y atención a los clientes.	
2. Destinar horarios para la capacitación del talento humano.		Propietario	x	x							
3. Motivar a través de incentivos los esfuerzos por capacitarse que realiza el talento humano.		Propietario	x	x							

Elaborado por: Juan Parra Bravo.

Tabla No.6

Objetivo Estratégico										
4.- Incrementar el volumen de ventas de la Empresa Artesanal.										
Estrategia	Indicadores	Responsable	Cronograma						Resultados Esperados	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4				
			Semestres							
2do	1er	2do	1er	2do	1er	2do				
1. Presentar una campaña publicitaria en los medios de comunicación para mostrar la calidad, variedad del producto.	$V = \frac{\text{Ventas año x}}{\text{Ventas año y}} * 100\%$	Propietario	x	x						Dar a conocer nuestra Panadería y Pastelería “Artesana” a nivel nacional y locas
2. Realizar un análisis del sitio más adecuado para abrir un nuevo punto.		Propietario	x	x						
3. Efectuar promociones en los puntos de venta para que la gente deguste el producto a través de un plan publicitario.		Propietario	x	x						
4. En la campaña de publicidad y promociones dar a conocer que el pan es un elemento básico y que la empresa oferta siempre un producto de calidad.		Propietario								

Elaborado por: Juan Parra Bravo.



Tabla No.7

Objetivo Estratégico										
5. Lograr un incremento de la rentabilidad a través de la optimización de los recursos disponibles.										
Estrategia	Indicadores	Responsable	Cronograma						Resultados Esperados	
			Año 1	Año 2		Año 3		Año 4		
			2do	1er	2do	1er	2do	1er		2do
1. Lograr mantener los costos de producción mediante la compra anticipada de materia prima y mantener el precio accesible	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <math>R = \text{Rentabilidad año 1} - \text{Rentabilidad año 2}</math> </div>	Propietario	x	x						Obtener mayor rentabilidad de nuestra empresa.
2. Proseguir con una adecuada selección de proveedores para reducir costos y ofrecer un precio competitivo.		Propietario	x	x						

Elaborado por: Juan Parra Bravo.

## CONCLUSIONES

1. La elaboración del plan estratégico financiero, sin duda, incidirá de manera posterior en el mejoramiento de la gestión administrativa, contable de la Empresa Artesanal de panadería y pastelería “Artesana” de la ciudad de Riobamba en el periodo para el que ha sido diseñada.
2. La Empresa, ha sido caracterizado, como una Micro Empresa Artesanal dedicada a la producción, elaboración y comercialización de pan, pastas y productos afines a esta línea de elementos. Considerado su volumen de producción, está caracterizado en el grupo de panaderías de tamaño medio, siendo su principal virtud la experiencia de sus propietarios, la calidad del producto y el servicio que se oferta.
3. Analizando el entorno, se identifica como lo más importante oportunidad, el crecimiento del consumo y demanda del pan en Riobamba, razón por la cual las estrategias que se formulan en el plan, desarrollan acciones que buscan alcanzar el logro de los objetivos del plan, que es ampliar el mercado y la producción del pan y pastelería, dentro de un proceso ordenado que procure fluidez en la gestión administrativa contable, optimice recursos y nos posicionemos con pertinencia en el mercado de la ciudad de Riobamba.

## RECOMENDACIONES

1. Ejecutar el plan, siguiendo el diagrama operativo de las estrategias y acogiendo sus propuestas.
2. El accionar del gremio deberá ser evaluado periódicamente, y de esta manera determinar si está actuando o no en base a los valores y principios determinados en el Plan Estratégico propuesto.
3. Mantener un estudio permanente del mercado, la demanda, especialmente en lo referente a la calidad del producto y la atención en el proceso de comercialización.
4. Realizar un reglamento para normar el funcionamiento administrativo de la empresa.
5. Se recomienda, adquirir una licencia para implementar un modelo informático que le permita optimizar la gestión y el control financiero.
6. Realizar plan publicitario utilizando publicidad BTL, y a través de medio masivos (radio, prensa y televisión).

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.** (2008).
2. **ESTUPIÑÁN GAITÁN RODRIGO, ESTUPIÑÁN GAITÁN ORLANDO,** Análisis Financiero y de Gestión, 2 ed., Bogotá, 2006.
3. **KELO TOSO,** Planeamiento Estratégico, Primera Edición. Palomino, Perú, 2006.
4. **LERMA, A.** (s.f.). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (1era ed.).
5. **MORA ENGUIDANOS A.** (2008). Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión. Madrid-España. Ecobook.
6. **MUNCH, L.** (s.f.). *Métodos y Técnicas de Investigación* . Trillas.
7. **SERNA, H. G.** (1994). *Planeación y Gestión Estratégica.* Legis.

## **BIBLIOGRAFÍA DE INTERNET**

1. [http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/organizaciónpub/f0a313\\_HISTORIA.pdf](http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/organizaciónpub/f0a313_HISTORIA.pdf)
2. <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
3. <http://es.scribd.com/doc/17273222/Que-Es-Una-Estrategia-y-Como-Se-Elabora>
4. [www.blogextremo.com/mariopucca/8991-porque-la-importancia-de-la-planificacion-estrategica-de-setar-sa.html](http://www.blogextremo.com/mariopucca/8991-porque-la-importancia-de-la-planificacion-estrategica-de-setar-sa.html)

5. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default7.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default7.asp)
6. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default6.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default6.asp)
7. <http://www.matrizfoda.com/>
8. <http://comunicacionestrategica2.blogspot.com/>
9. [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3804](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3804)
10. <http://www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327>
11. <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>

# **ANEXOS**

**Infraestructura de la Panadería y Pastelería “Artesana”**



## ENCUESTA N° 1



### ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

- Encuesta:** Características de la producción y oferta del pan en Riobamba.
- Dirigido a:** Propietarios y Empleados de los establecimientos que ofertan pan en Riobamba.
- Objetivo:** Conocer las características de la producción y condiciones de la oferta de pan en la ciudad de Riobamba.
- Estimado:** Señor (Sra.).- La presente encuesta, es parte de un trabajo de investigación, razón por la cual, con el mayor comedimiento le rogamos responda con sinceridad a estas preguntas.

#### Cuestionarios:

##### 1. ¿Qué tipo de establecimiento es en el que usted oferta el pan a sus clientes?

- Panadería Principal ( )
- Sucursal de Panadería ( )
- Tienda de Abarrotes ( )

##### 2. ¿Cuál es el volumen o cantidad de harina que ocupa para la elaboración del pan diariamente?

- Menos de 1 quintal ( )



De 1 a 5 quintales ( )

Más de 5 quintales ( )

**3. ¿Cuál es el precio del pan que más se vende en su establecimiento?**

- Entre 10 y 15 ctvs. ( )

- Entre 15 y 20 ctvs. ( )

- Entre 20 y 30 ctvs. ( )

- Más de 30 ctvs. ( )

**GRACIAS**

# \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**Elaborado por el autor.**

## ENCUESTA N° 2



### ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

**Encuesta:** Características del consumo de pan en Riobamba.

**Dirigido a:** Las familias que consumen pan en Riobamba.

**Objetivo:** Conocer sobre la demanda de pan que hace la familia en la ciudad de Riobamba.

**Distinguido:** Vecino (a).- La presente encuesta, es parte de un trabajo de investigación, razón por la cual, con el mayor comedimiento le rogamos responda con sinceridad a estas preguntas.

#### Cuestionarios:

##### 1. ¿Qué cantidad de unidades de pan consume su familia diariamente?

Menos de 10 unidades ( )

De 10 y 20 unidades ( )

Más de 20 unidades ( )

##### 2. ¿Cuándo gasta su familia en la compra de pan diariamente?

Menos de 1 dólar ( )

Entre 1 y 2 dólares ( )

Más de 2 dólares ( )

**3. ¿Cuál es el grado de conformidad con la calidad del pan que consume?**

- Conforme ( )
- Poco conforme ( )
- Muy conforme ( )

**GRACIAS**

# \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**Elaborado por el autor.**

## GUIA PARA ESTREVISTAS N° 3



### ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

**Dirigido a:** Propietarios, gerentes de panaderías y dirigentes del gremio

**Objetivo:** Identificar los principales problemas, dificultades y virtudes de la actividad panificadora en Riobamba.

#### Cuestionarios:

1. ¿Cuál cree usted que son las principales dificultades que se deben enfrentar en el proceso para la elaboración y producción de la panadería y pastelería?
2. ¿Qué desafíos debemos imponernos para mejorar nuestra actividad?

**GRACIAS**

# \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**Elaborado por el autor.**