



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN  
DE OPERACIONES PARA OPTIMIZAR LA  
ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA  
PANIFICADORA GRANI’S DE LA CIUDAD DE  
RIOBAMBA.”**

**AUTORA: VERÓNICA MARIBEL MAYORGA GUEVARA**

**TUTOR: ING. CARLOS AMALUISA**

Ambato – Ecuador

Mayo 2013



**Ing. Carlos Amaluisa**

**CERTIFICO:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, enero del 2013

.....  
**Ing. Carlos Amaluisa**  
**TUTOR DE TESIS**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Verónica Maribel Mayorga Guevara, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....  
**Srta. Verónica Maribel Mayorga Guevara**  
**C.I. 1804295564**  
**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

**Ing. Danilo Altamirano**

f).....

**Ing. Henry Saritama**

Ambato, abril del 2013

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de Investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, a demás apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

## **AUTORA**

.....  
**Srta. Verónica Maribel Mayorga Guevara**  
**C.I. 1804295564**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación dedico a Dios y a la Virgen Santísima Reina de la Paz por haberme dado la capacidad, perseverancia, guiar mis pasos y darme la fuerza para luchar y lograr un triunfo más en el transcurso de mi existencia.

A mis padres Nelly y Wilson quienes han sido el pilar fundamental en mi vida, ya que han tenido la paciencia y amor para apoyarme constantemente en todas mis decisiones y poder forjar mi futuro.

A mis queridos hermanos Daniel y Maritza quienes siempre me motivaron para seguir adelante con más ánimo y no dejarme vencer por ningún obstáculo.

A mi abuelita Esther por inculcarme principios, valores y brindarme su amor para poder lograr mis objetivos.

A toda mi familia y amigos quienes siempre estuvieron a mi lado en las buenas y malas.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme salud, vida, sabiduría y ser la luz que ilumina mi camino, a mis padres, familiares y amigos que día a día me brindaron el apoyo incondicional y no dejarme vencer por ningún obstáculo, a la Universidad Técnica de Ambato por abrir sus puertas para continuar mis estudios, a mis queridos Docentes por impartir sus conocimientos, a mi Tutor de tesis Ing. Carlos Amaluisa por toda su paciencia y por haberme guiado en el trabajo de investigación. Para todos ellos el respeto y la más profunda gratitud ya que siempre estuvieron en los momentos más difíciles de mi vida.

Mis más sinceros agradecimientos a todos quienes hicieron que despertara con la ilusión de alcanzar mis objetivos y llegar a ser profesional de excelencia.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>AUTOR</b>	i
<b>APROBACIÓN</b>	ii
<b>AUTORÍA DE LA TESIS</b>	iii
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO</b>	iv
<b>DERECHOS DE AUTOR</b>	v
<b>DEDICATORIA</b>	vi
<b>AGRADECIMIENTO</b>	vii
<b>ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS</b>	viii
<b>ÍNDICE GENERAL DE GRÁFICOS</b>	x
<b>ÍNDICE GENERAL DE TABLAS</b>	xi
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1

### CAPÍTULO I

<b>1. PROBLEMA</b>	
1.1 Tema de Investigación	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.2.1 Contextualización del Problema	2
1.2.1.1 Contextualización Macro	2
1.2.1.2 Contextualización Meso	3
1.2.1.3 Contextualización Micro	4
1.2.2 Análisis Crítico	6
1.2.3 Prognosis	7
1.2.4 Preguntas Directrices	8
1.2.5 Delimitación del Problema	8
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivos Generales	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes Investigativos	11
2.2 Fundamentación Filosófica	14
2.3 Fundamentación Legal	15
2.4 Categorías Fundamentales	18
2.4.1 Definición de las Categorías	21



2.5	Hipótesis	59
2.6	Variables	59

### **CAPÍTULO III**

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1	Enfoque de la Investigación	60
3.2	Modalidad de la Investigación	60
3.3	Tipo de la Investigación	61
3.4	Población y Muestra	62
3.5	Operación de Variables	64
3.6	Recolección de Información	66
3.7	Procesamiento y Análisis de la Información	66

### **CAPÍTULO IV**

4.	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
4.1	Análisis	68
4.2	Interpretación	68
4.3	Verificación de la Hipótesis	87

### **CAPÍTULO V**

5.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1	Conclusiones	92
5.2	Recomendaciones	94

### **CAPÍTULO VI**

6.	<b>PROPUESTA</b>	
6.1	Datos Informativos	97
6.2	Antecedentes de la Propuesta	98
6.3	Justificación	100
6.4	Objetivos	102
6.4.1	Objetivo General	102
6.4.2	Objetivos Específicos	102
6.5	Análisis de Factibilidad	103
6.6	Fundamentación Científico Técnico	106
6.7	Metodología (modelo operativo)	120
6.7.1	Plan de Acción	137
6.7.2	Recursos	138
6.8	Administración	140
6.9	Evaluación de la Propuesta	141
6.10	Bibliografía	142

## ÍNDICE GENERAL DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Diagrama Causa-Efecto	6
Gráfico 2	Categoría Variable Independiente	19
Gráfico 3	Categoría Variable Dependiente	20
Gráfico 4	Objetivo de la Gestión de Operaciones	34
Gráfico 5	Proceso de Comercialización	48
Gráfico 6	Modelo de Gestión de Operaciones	64
Gráfico 7	Actividad Comercial	65
Gráfico 8	Metodología de la Investigación	66
Gráfico 9	Capacitación del personal	69
Gráfico 10	Adecuada gestión de operaciones	70
Gráfico 11	Capacidades utilizadas	72
Gráfico 12	Ambiente de trabajo	73
Gráfico 13	Actividad que realiza en su área de trabajo	74
Gráfico 14	Control de las operaciones	76
Gráfico 15	Infraestructura de la empresa	77
Gráfico 16	Actividad comercial	78
Gráfico 17	Atención al cliente	80
Gráfico 18	Percepción del cliente	81
Gráfico 19	Tiempo de despacho del producto	82
Gráfico 20	Consumo del producto	84
Gráfico 21	Decisión de compra	85
Gráfico 22	Garantía en la venta del producto	86
Gráfico 23	Chi cuadrado	91
Gráfico 24	Logotipo de la empresa	101
Gráfico 25	Gestión de proveedores	109
Gráfico 26	Factores externos	114
Gráfico 27	Matriz EFE ( oportunidades y amenazas)	115
Gráfico 28	Factores internos	116
Gráfico 29	Matriz EFI ( fortalezas y debilidades )	117
Gráfico 30	Matriz FODA	119
Gráfico 31	Análisis competitivo de las 5 fuerzas de Porter	120
Gráfico 32	Modelo de procesos	121
Gráfico 33	Modelo de gestión de operaciones de la Panificadora Grani´s de ( Propuesto)	124
Gráfico 34	Diagrama de fabricación o flujo de pan	126
Gráfico 35	Orden de compra	133
Gráfico 36	Plan de Acción	137

## ÍNDICE GENERAL DE TABLAS

Tabla 1	Productos que Elaboran	5
Tabla 2	Población	63
Tabla 3	Capacitación del personal	69
Tabla 4	Adecuada gestión de operaciones	70
Tabla 5	Capacidades utilizadas	71
Tabla 6	Ambiente de trabajo	73
Tabla 7	Actividad que realiza en su área de trabajo	74
Tabla 8	Control de operaciones	75
Tabla 9	Infraestructura de la empresa	77
Tabla 10	Actividad comercial	78
Tabla 11	Atención al cliente	79
Tabla 12	Percepción del cliente	81
Tabla 13	Tiempo de despacho del producto	82
Tabla 14	Consumo del producto	83
Tabla 15	Decisión de compra	85
Tabla 16	Garantías en la venta del producto	86
Tabla 17	Frecuencia observada	88
Tabla 18	Frecuencia esperada	89
Tabla 19	Cálculo del Chi cuadrado	90
Tabla 20	Presupuesto	139
Tabla 21	Evaluación de la propuesta	141

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se realizó con el fin de resolver el problema originado por la inadecuada gestión de operaciones en la Panificadora Grani's de la ciudad de Riobamba, beneficiando de esta manera a los directivos, clientes internos y externos.

La empresa presenta problemas que han afectado de manera significativa a la comercialización de los productos, debido a la inadecuada gestión de operaciones que influye en la optimización de la actividad comercial. Por este motivo el presente estudio se ha enfocado en la aplicación de un modelo que permita mejorar el desarrollo de las operaciones que se realizan a diario y de esta manera incrementar la productividad mediante la optimización de los recursos.

En el sector de la panificación, es importante aplicar la administración de las operaciones, ya que permite coordinar de mejor manera todas las actividades, lo que conlleva a obtener resultados positivos como son procesos productivos de calidad y poder cumplir con las expectativas de los clientes.

En el presente trabajo se presenta un modelo de gestión de operaciones para mejorar la actividad comercial, el mismo que contiene los siguientes aspectos:

En el primer capítulo se da a conocer el tema de investigación, en el cual describimos su contexto, las causas y los efectos de este problema que está afectando a la empresa, la justificación para realizar la investigación y los objetivos que se quieren lograr.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, tomando en cuenta los antecedentes investigativos sobre temas afines, se plantea la hipótesis con sus respectivas variables como posible solución a la problemática.

En el tercer capítulo, se desarrolla la metodología de la investigación a través del enfoque, modalidad y tipos. Se determina la población para ejecutar el trabajo de

campo, además se realiza la operacionalización de las variables para conocer a quién, dónde y cómo se va investigar.

En el cuarto capítulo, se desarrolla los correspondientes análisis e interpretación de datos, mediante tablas y gráficos que facilitan los resultados de la investigación, la comprobación de la hipótesis y la decisión que se tomará para el problema en estudio.

En el quinto capítulo, se desarrolla las respectivas conclusiones y recomendaciones basándonos en los resultados de las encuestas que ejecutamos a los clientes internos y externos de la empresa.

En el sexto capítulo, se desarrolla la propuesta que se va a aplicar en la Panificadora Grani's, proponiendo un modelo de gestión de operaciones, estableciendo procesos y políticas que encaminen a la solución del problema que está atravesando la empresa.

**Palabras claves:** Aplicación, Modelo de gestión, Operaciones, Optimizar, Actividad Comercial.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la aplicación y utilización de la gestión de operaciones en las empresas productoras constituyen un factor muy importante para el desarrollo efectivo de las actividades, permitiendo de esta manera la mejora de los procesos productivos como el incremento de la productividad.

La gestión de operaciones que se presenta a continuación está dirigida hacia la mejora de la actividad comercial de los productos que ofrece la Panificadora Grani's. Se entiende como mejora a la optimización del conjunto de operaciones que se realizan desde la adquisición de las materias primas hasta la distribución del producto.

Se propone y valida un modelo que explica cómo algunos factores pueden influir sobre la ejecución de las tareas, técnicas y métodos de las operaciones de la empresa.

La empresa para el desarrollo de sus labores cuenta con recursos necesarios y para que la administración de estos sea adecuada es importante herramientas o métodos que permitan el apoyo para realizar las tareas diarias, las mismas que establecen elementos eficientes de planificación, organización, dirección y control de las operaciones.

Por esta razón el modelo cuenta con procedimientos de producción, políticas que permitan el incremento de beneficios y el buen desenvolvimiento de todas aquellas actividades que se realizan en la empresa.

La presente investigación tiene como objetivo principal, ante la inadecuada gestión de operaciones, plantear un modelo de gestión de operaciones, para lograr la optimización de recursos y procesos que permitan mejorar la actividad comercial de la panificadora. Por consiguiente, éste trabajo investigativo permitirá contribuir en la solución del problema planteado.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Aplicación de un modelo de gestión de operaciones para optimizar la actividad comercial de la Panificadora Grani's de la ciudad de Riobamba.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La inadecuada gestión de operaciones dificulta la actividad comercial de la Panificadora Grani's de la ciudad de Riobamba.

##### **1.2.1. Contextualización**

###### **1.2.1.1. Macro**

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

Para el consumidor ecuatoriano el ir a las panaderías y consumir pan es un hábito diario, ayudando a que nuestra dieta sea adecuada y equilibrada, ya que contiene muchos elementos como vitaminas, carbohidratos, minerales y grasas que son esenciales para lograr una buena alimentación.

En base a la investigación en las panaderías y el consumo ofrecido por los panificadores, se estima que cerca del 60% del mercado nacional tiene intención de compra de este producto. En Quito el consumo de pan es del 82%, en Ambato consumen el 80%, en Guayaquil consumen el 79%, en Cuenca consumen el 76% y seguido de ellos esta Riobamba con el 72% del total de su población.

Por la misma razón la mayoría de las panificadoras de nuestro país, buscan operar efectivamente en un entorno competitivo, dinámico y creciente a través de la aplicación de un modelo de gestión de operaciones, permitiendo aprovechar al máximo las oportunidades comerciales y la fidelización de los clientes.

A toda organización le gustaría optimizar sus actividades, como aumentar su participación en el mercado, reducir los costos, gestionar las actividades con mayor eficacia, como mejorar los procesos de producción. La gestión de operaciones proporciona el marco necesario para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles en nuestro país y de esta manera mejorar la actividad comercial de las empresas.

#### **1.2.1.2. Meso**

En la actualidad Chimborazo es una provincia del emprendimiento productivo y comercial beneficiando de esta manera a todas las panificadoras y otras organizaciones que trabajan diariamente con el fin de mejorar la calidad en los procesos. El consumo de pan en la provincia ha ido creciendo durante los últimos años debido a que es un alimento barato y accesible a gran parte de la población, permitiendo de esta manera



fomentar la actividad comercial ya que es uno de los factores más relevantes para cualquier empresa.

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

### **1.2.1.3. Micro**

Grani's es una empresa que cuenta con los recursos necesarios para la elaboración del pan pero, presenta dificultad para desarrollar la actividad comercial, debido a la inadecuada gestión de operaciones, para determinar esta afectación hemos comparado el nivel de ventas actual con los meses anteriores, el retraso en la entrega de los pedidos a los clientes, desperdicio de materia prima, las funciones de los empleados no son muy bien definidas, son factores importantes que han afectado el nivel de participación en el mercado, desmejoramiento de la actividad comercial e incumplimiento de las expectativas del cliente, ya que hoy en día son muy exigentes y requieren productos y servicios de calidad.

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

**Principales productos que elaboran:** La Panificadora Grani's es una empresa cuya actividad es producción y comercialización de pan y pastelería la misma que ofrece variedad en sus productos para la satisfacción de los clientes como son:

**TABLA N° 1.**  
**Productos que elaboran**

TIPO DE PAN	PRECIO ctv. \$
REVENTADO	0,12
DOBLADA	0,12
REPULIADA	0,12
ENROLLADO	0,12
GUSANO	0,12
EMBAJADOR	0,12
VARIEDAD	0,12
ESPECIAL	0,17
DOBLADA/CEBOLLA	0,17
CACHO	0,15
CACHO JAMON	0,20
FRUTA	0,20
DULCE	0,12
COCO	0,20
CHOCOLATE	0,20
INTEGRAL	0,15
REDONDO	0,12
YEMA	0,12
EMP. YEMA	0,20
AGUA	0,12
BAGUETTE	0,75
CHOLA	0,15
CHOLA QUESO	0,15
MANTEQUILLA	0,15
MAIZ	0,17
EMPANADA	0,17
BUÑUELA	0,12
SEMI SAL	0,15
ROSQUILLA	0,12
SUIZO	0,15
MERMELADA	0,30
ROSAS/MIGA	0,12
CEBOLLA/AZUCAR	0,17

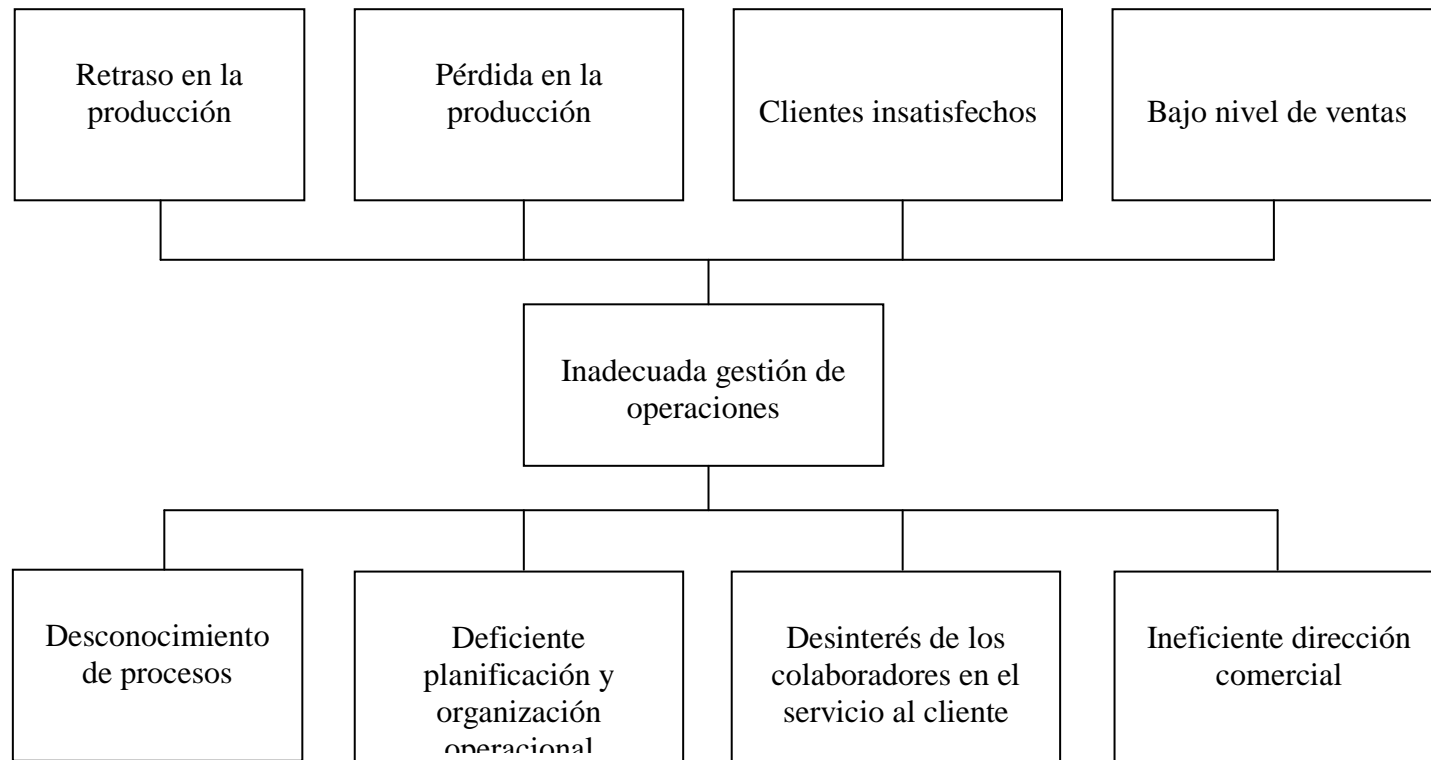
PASTELERÍA	PRECIO Ctv. \$
TORTA	6
APLANCHADO	0,40
BASTON	0,40
BERLIN	0,60
BIS CAYAMBE	0,12
BISCOCHO	0,60
BOCADITO	0,30
BOEMIOS	0,30
CARACOL	0,60
CARITAS	0,40
DONAS	0,40
GALLETAS	0,05
LAZOS	0,30
MELVAS	0,20
MIL HOJAS	0,75
MOJICONES	0,15
MONCAIBAS	0,20
OREJA	0,40
PALILLOS	0,12
PAN DE LECHE	0,20
PAÑUELO/PAI	0,75
PASTA	0,75
PONKEY	0,20
POSTRE	1,00
ROSCA NEVADA	0,30
SUSPIROS	0,25
CESTA DE CHOCO.	0,75
ALFANJOR	0,40
GALLETA TANGO	0,40

**FUENTE:** Empresa

**ELABORADO POR:** Investigadora

### 1.2.2. Análisis Crítico

**GRÁFICO N° 1**  
**Diagrama Causa-Efecto**



*FUENTE: Empresa*

*ELABORADO POR: Investigadora*

La gestión de operaciones es una de las áreas más importantes que debe tomar en cuenta toda organización, ya que permite obtener adecuados procesos de todas las actividades que se realizan en la empresa y de esta manera ofrecer productos de calidad a su gusto y preferencia para satisfacer sus necesidades. Sin embargo cuando existe inadecuada gestión de operaciones afecta de manera significativa a las actividades comerciales de los productos, debido al desconocimiento de procesos a seguir, a la deficiente planificación y organización de operaciones, al desinterés de los colaboradores en el servicio al cliente y a la ineficiente dirección comercial, son causas que afectan directamente a la supervivencia de todos y cada uno de sus integrantes de la organización perjudicando de esta manera a los intereses y objetivos de la misma.

### **1.2.3. Prognosis**

Para obtener una adecuada gestión de operaciones es necesaria y fundamental el compromiso y colaboración de todos y cada uno de sus integrantes.

Si la Panificadora Grani's no aplica un modelo de gestión de operaciones no podrá planificar, organizar, coordinar y controlar adecuadamente las actividades comerciales de su empresa, lo que dificulta al desarrollo adecuado de las tareas de cada uno de los colaboradores.

Si no se da solución a la inadecuada gestión de operaciones será constante el retraso y pérdida en la producción provocando molestias e insatisfacción de los clientes, dando lugar a que el nivel de producción y ventas siga decreciendo cada vez más, lo que no se puede permitir ya que el cliente es la base fundamental para una organización y de ello depende el desarrollo continuo de la empresa y su crecimiento en el mercado.

### **Formulación del Problema**

¿De qué manera incide la inadecuada gestión de operaciones en la actividad comercial de la Panificadora Grani's?

#### **1.2.4. Preguntas Directrices**

¿Cuál es la situación actual de la actividad comercial para que se origine la necesidad de aplicar un modelo de gestión de operaciones?

¿Qué procesos de gestión de operaciones se están utilizando hasta el momento en la Panificadora Grani´s?

¿Qué impacto genera los inadecuados procesos de gestión de operaciones en la actividad comercial de la Panificadora Grani´s?

#### **1.2.5. Delimitación del problema**

##### **Límite del contenido**

**Campo:** Administración

**Área:** Planificación Empresarial

**Aspecto:** Gestión de Operaciones

**Límite Espacial:** Panificadora Grani´s

**Límite Temporal:** Septiembre 2011 – Enero 2012

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Al realizar el presente proyecto de investigación se pone en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el período de aprendizaje, contribuyendo a la empresa para dar solución al problema que se está presentando actualmente. La gestión de

operaciones es una de las tres funciones importantes de cualquier organización y está íntegramente relacionada con las otras funciones de negocios.

En un mundo empresarial tan competitivo todas las organizaciones comercializan, financian y producen, para lo cual resulta clave saber cómo funciona el área de operaciones (producción de las organizaciones). Es por ello que se estudiará cómo se organiza la gente para producir, y la forma en que los bienes y servicios son generados. Además crea la base para la toma de decisiones y sobre todo lograr un aumento del éxito de la empresa.

Es por ello que surge la necesidad de aplicar un modelo de gestión de operaciones que encaminen el incremento de beneficios y la disminución de los costos, orientándose al mejoramiento continuo; la misma que describe muy bien todas y cada una de las actividades que se desarrollan a diario en la organización y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. También garantizará la supervivencia, pues esto permitirá establecer las acciones más aptas de funcionamiento y las estrategias necesarias para llevar a cabo una actividad económica eficiente, dando prioridad a las expectativas de los clientes.

El manejo de la gestión de operaciones es de gran utilidad para las empresas ya que permite obtener información acerca del manejo de la logística, conseguir información de los proveedores, procesos de producción, procesamiento de órdenes, almacenaje, control de inventarios y entrega de productos a cada uno de los consumidores lo cual hará que las organizaciones sean más productivas e incrementen sus beneficios. Con esta información se puede tomar acciones correctivas en aquellas actividades que generen pérdida de tiempo y recursos, estableciendo un modelo que permita a la empresa disminuir la utilización de recursos e incrementar la participación de todos y cada uno de sus colaboradores, comprometiéndoles a buscar el beneficio común y contribuir al desarrollo de la empresa.

La inadecuada gestión de operaciones ha generado en los últimos meses el decremento de las ventas de la Panificadora Grani's, provocando mayor costos y disminuyendo las utilidades reflejadas en los resultados del ejercicio económico.

Es factible realizar la investigación, ya que la empresa tiene la predisposición para mejorar continuamente sus actividades, para ello facilitarán la información necesaria para el desarrollo del presente proyecto de investigación.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar modelos de gestión de operaciones para mejorar la actividad comercial de la Panificadora Grani's.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la situación actual de la gestión de operaciones y de la actividad comercial para establecer un proceso razonable de las operaciones.
- Analizar los modelos de gestión de operaciones para la empresa que permitan el desarrollo óptimo de las actividades.
- Desarrollar un modelo de gestión de operaciones para mejorar la actividad comercial de la Panificadora Grani's.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

El estudio realizado en varios trabajos de investigación, servirán como antecedentes investigativos que nos ayudarán a recabar información secundaria y permitirá la elaboración del presente trabajo.

**MESIAS, E. (2009).** “Modelo de Gestión Logística para optimizar la comercialización de productos y servicios de la empresa El Jardinero de la Ciudad de Quito”. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

#### **Objetivos.-**

- Elaborar un diagnóstico situacional de los componentes que forman los sistemas de comercialización tradicionales y defectuosos actual, por medio de la utilización de fuentes de información primaria y secundaria, que permitan mejorar estos sistemas con logística en la empresa “EL JARDINERO”.



- Medir el proceso organizacional actual de comercialización y sus elementos, a razón de la utilización de modelos de estudios apropiados para determinar aplicación de la logística empresarial en la empresa “El Jardinero” de la ciudad de Quito.

### **Conclusiones.-**

- Encontramos varios antecedentes, tanto en libros como tesis y otras fuentes, mismos que se fundamentan en una investigación mediante el paradigma crítico propositivo y se enmarca legalmente la investigación, principalmente dentro de la ley del consumidor. Se van desarrollando los dos componentes (comercialización y logística) en diferentes ítems de estudio para generar un marco teórico esto nos ayuda a conocer más estas variables y da lugar a proponer una hipótesis.
- Concluimos que la comercialización planifica y controla los bienes y servicios en pro del desarrollo del producto en términos de espacio, tiempo, oportunidad y cantidad mediante tres acciones principales: compra, manejo de stocks y ventas, mismos que satisfacen las necesidades del cliente y dan réditos a “El Jardinero”. La comercialización se encuentra también integrada a la logística en las 4 Ps del Marketing.

**NARANJO, V. (2011).** “Aplicación de un Sistema Logístico Operacional para optimizar la Gestión Comercial de la Empresa Nature’s Life del cantón Cevallos”. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

### **Objetivos.-**

- Determinar un Sistema Logístico Operacional, planteando actividades y funciones estratégicas para optimizar la gestión comercial de la empresa Nature’s Life.

- Analizar la Gestión Comercial que posee la empresa para aplicar acciones correctivas que permitan desarrollar las operaciones de manera eficiente.

### **Conclusiones.-**

- La carencia de un Sistema Logístico Operacional en la empresa Nature's Life afecta de manera significativa a la Gestión Comercial, esto se refleja en los retrasos de la entrega de pedidos por parte de los clientes y su respectiva recaudación, en repetidas ocasiones no mantener un stock suficiente de productos que más se expende, inadecuada estandarización en el almacenamiento de mercaderías; para ello se planteó preguntas directrices que engloben a las dos variables sujetas a estudio delimitándolo en contenido, espacio y tiempo, planteándole una justificación y determinándonos objetivos que se pueden alcanzar en este trabajo de investigación.
- Se establece como un factor importante y positivo a las razones por las cuales el cliente toma la decisión de compra, este es el caso de la alta calidad del producto, el servicio a domicilio y personalizado que otras empresas no aplican, siendo un punto a favor, no sin antes mencionar la amplia variedad para cada necesidad, los precios razonables para cada producto o tratamiento, las garantías que se otorga si cumple las expectativas y el seguimiento para comprobar el progreso de las afecciones de cada uno de los clientes.

**RODRIGUEZ, M. PAREDES, M. (1995).** “Proceso de Datos y Optimización de Sistemas de Información Logístico para la eficiente Gestión y Distribución de Recursos del Hospital de Seguro social Regional”. Facultad de Administrativas de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

### **Objetivos.-**

- Contribuir al desarrollo de un sistema que garantice el apoyo eficiente en la disponibilidad oportuna de suministros y materiales en cantidad y calidad suficientes, que permitan el cumplimiento eficaz de las acciones de salud.

- Establecer la mecánica de operación del sistema a fin de que su funcionamiento sea un proceso coordinado y participativo de todos los servicios de salud y de todos los niveles administrativos.

### **Conclusiones.-**

- Solo el servicio o unidad de enfermería dispone un reglamento específico que de igual forma es elaborado por la jefatura nacional de enfermería y que se aplique en todo el país.
- El bajo nivel de conocimientos y capacitación del personal, la ausencia de cultura institucional coherente con el objetivo central, son también las causas de la desorganización administrativa existente.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para el diseño del modelo de gestión de operaciones que permitirá mejorar la actividad comercial se utilizó el paradigma crítico-propositivo mediante el cual se pudo analizar, emitir un criterio, comentar todo lo que sucede en la realidad y proponer alternativas de solución al problema propuesto.

La presente investigación permitió a la panificadora emprender una serie de acciones correctivas, ya que hoy en día el objetivo principal de las empresas es ser competitivas, por la misma razón tanto los clientes internos como externos se están sujetando al cambio ya sea para mejorar sus procesos internos, crear un mejor ambiente de trabajo, brindar un servicio de calidad, para mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector.

La inadecuada gestión de operaciones ha afectado de manera considerable a las actividades comerciales de la empresa, debido a que los procesos de producción y comercialización de los productos no son los adecuados. Se han aplicado estrategias de

ventas pero estas no han sido suficientes ante este inconveniente. Para fortalecer la actividad comercial de los productos es importante el diseño de un modelo de gestión de operaciones que permitan mejorar los procesos de todas las actividades que se realizan a diario en la empresa.

La gestión de operaciones es el área de gestión empresarial que coordina todas aquellas actividades que se llevan a cabo en el flujo físico de productos y materiales, desde el proveedor hasta el cliente.

La gestión de operaciones en la actividad comercial aporta a la eficiencia, eficacia y efectividad de una organización con el fin de lograr los objetivos planteados. Además involucra a todos los que integran la organización de forma que todos trabajen en equipo, es decir los procesos de cambio aplicados a la competitividad, la calidad de los procesos y el servicio para incrementar la productividad de la empresa.

Los valores y principios que la panificadora posee fueron aplicados acorde al desarrollo de la investigación, buscando que estos beneficien a cada uno de los que están involucrados con la organización y permita proponer alternativas de solución al problema que actualmente está atravesando la empresa.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La ejecución de la presente investigación, estará respaldada en la siguiente Ley Orgánica del Consumidor:

## **CAPÍTULO II**

### **DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES**

**Art. 4.- DERECHOS DEL CONSUMIDOR.-** Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República,

tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor; y,
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

**Art. 5.- OBLIGACIONES DEL CONSUMIDOR.-** Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el medio ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como las de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y,
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **Formulación del Problema**

¿De qué manera incide la inadecuada gestión de operaciones en la actividad comercial de la Panificadora Grani's?

### **Variables**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

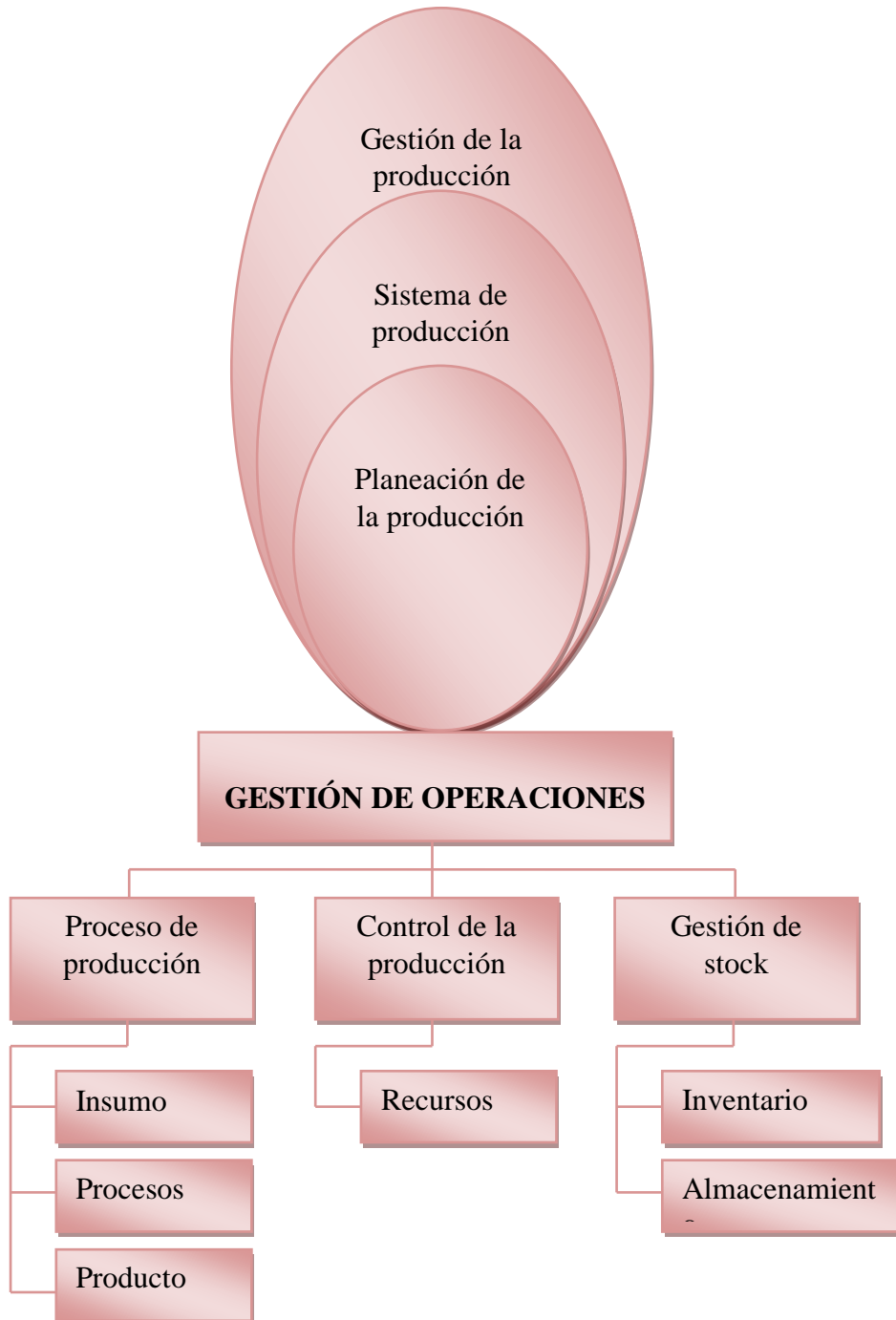
X= Modelo de Gestión de Operaciones

#### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Y= Actividad Comercial

## Categorización

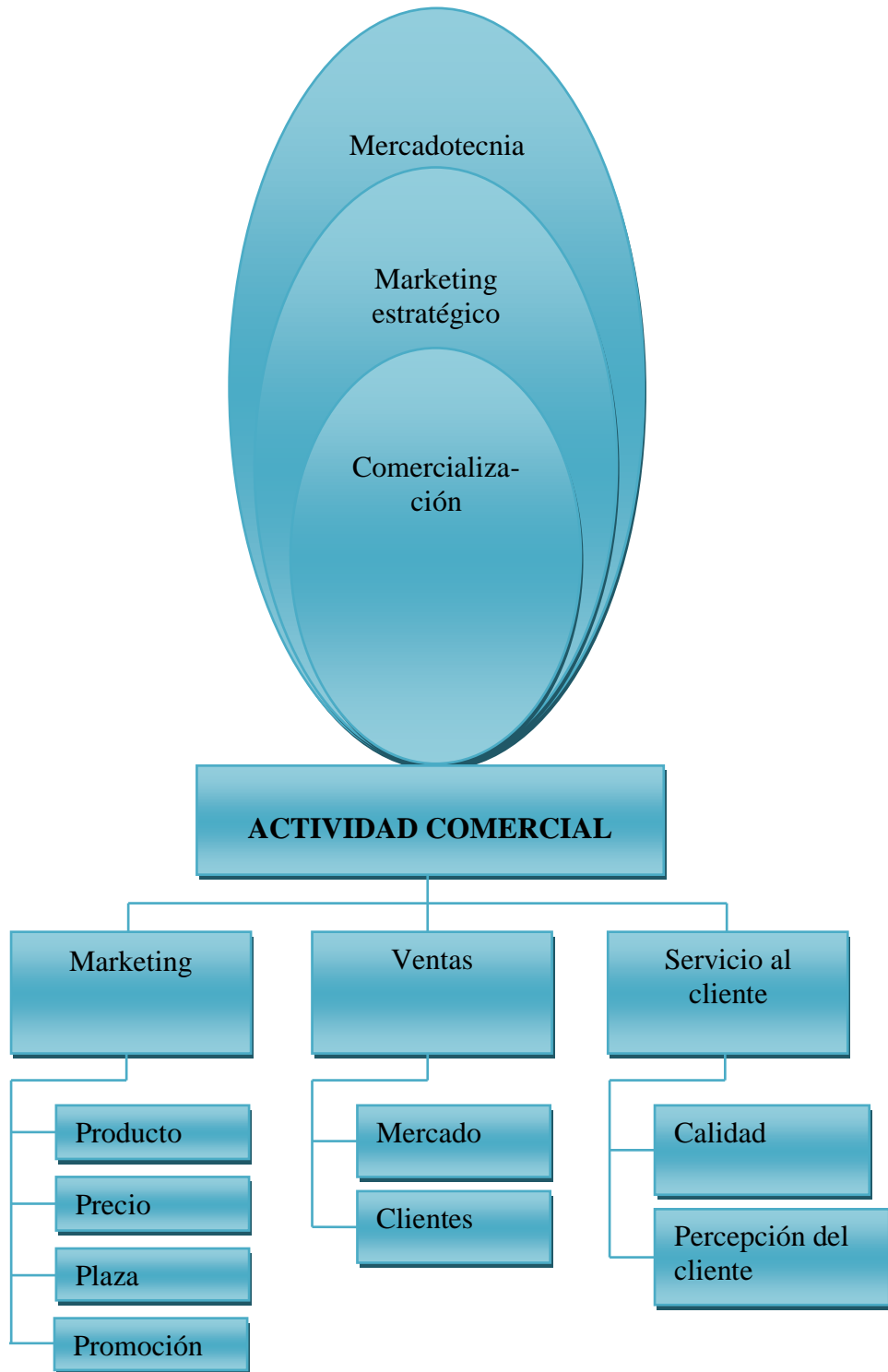
**GRÁFICO N° 2.**  
**CATEGORÍA VARIABLE INDEPENDIENTE**



*ELABORADO POR: Investigadora*



**GRÁFICO N° 3.**  
**CATEGORÍA VARIABLE DEPENDIENTE**



*ELABORADO POR: Investigadora*

## **DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS**

### **2.4.1. Gestión de la producción**

La gestión de la producción se basa en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes tácticas para poder mejorar las actividades que son desarrolladas en una empresa.

La gestión de la producción o administración de operaciones existe desde que la humanidad empezó a producir bienes y servicios.

#### **Bienes**

Un bien es algo tangible, como los bienes tienen una naturaleza física, se les puede transformar, almacenar y transportar.

#### **Servicios**

Un servicio es intangible por naturaleza. El servicio es algo que se consume o se usa de manera simultánea con el proceso. No se puede almacenar ni transportar.

#### **Campo de aplicación de la gestión de la producción**

- Los administradores de operaciones son los responsables de la producción de bienes y servicios en una organización.
  
- Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de las operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan.

---

Alford L. P. ; Bangs J. R. (1972). "Manual de la Producción". Dos Tomos. Ed. Revolucionaria. La Habana.

La gestión de producción se refiere también al diseño, operación y control del proceso de transformación, que convierte recursos tales como la mano de obra y materias primas en productos y servicios terminados. Stephen R (1994).

## **La función de la producción en la empresa**

La función de producción en la empresa puede definirse como “El proceso de transformación de los factores que aquella toma de su entorno, en productos que generan valor agregado.

### **1. Proceso de transformación**

Se integra por una serie de elementos: determinadas tareas, flujos y almacenamiento. Las tareas van a modificar las características físicas de determinados producto.

#### **Hay distintos tipos de tareas:**

**TAREAS ESENCIALES:** relacionadas con la transformación. Un proceso se puede realizar manualmente (trabajador), mecánicamente (trabajador + máquina) o automáticamente (máquina).

**TAREAS AUXILIARES:** dedicadas a fijar y soltar las piezas.

**TAREAS DE PREPARACIÓN Y AJUSTE DE MÁQUINAS:** análisis de piezas cada vez que hay una nueva actividad.

**TAREAS RELACIONADAS CON EL MARGEN DE TOLERANCIA:** todas aquellas actividades no previstas.

Los flujos pueden ser de bienes (transporte) o de información. En caso de que sea de información, existen varias alternativas:

- Pueden existir involucradas al producto
- Pueden existir en el mismo centro de trabajo.

## **2. Retroalimentación.**

Información sobre los resultados.

### **OBJETIVOS:**

**COSTE:** necesidad de conocer el coste de fabricación. Se necesita un método para calcular costes.

**CALIDAD:** actualmente compite su importancia con el precio o con la diferenciación. Una de las formas básicas para diferenciarse es la calidad. Puede haber:

- **Calidad interna:** cumplir con las especificaciones de diseño (área de fabricación).
- **Calidad externa:** ser capaz de satisfacer el gusto de los clientes. Depende de fabricación y de marketing.

## **3. PLAZO DE ENTREGA.**

Tiempo que se tarda en colocar el producto a disposición del cliente. Depende de fabricación porque si la empresa funciona bien, se entregará el producto en el plazo dicho.

Si sucede un inconveniente, puede ocurrir dos cosas: un cliente enfadado y la consecuente pérdida del cliente o un cliente enfadado y llegar a un acuerdo.

#### **4. FLEXIBILIDAD**

- **Flexibilidad en variedad:** capaz de fabricar eficientemente muchos productos distintos.
- **Flexibilidad en volumen:** posibilidad de un proceso productivo de aumentar o disminuir un proceso productivo eficientemente.

##### **2.4.2. Sistema de producción**

**Sistema** es el conjunto de partes interactuantes y sinérgicamente relacionadas con funciones y metas específicas, que procuran alcanzar un objetivo común. Está conformado por subsistemas o regiones claramente identificables susceptibles de ser mejoradas en beneficio del sistema total.

##### **Sistema de producción**

Es aquel sistema que proporciona una estructura que agiliza la descripción, ejecución y el planteamiento de un proceso industrial. Estos sistemas son los responsables de la producción de bienes y servicios en las organizaciones.

Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se emplean.

De la misma manera los sistemas de producción tienen la capacidad de involucrar las actividades y tareas diarias de adquisición y consumo de recursos.

El análisis de este sistema permite familiarizarse de una forma más eficiente con las condiciones en que se encuentra la empresa en referencia al sistema productivo que se emplea.

---

Niebel, B. Ingeniería Industrial "Métodos, estándares y diseño del trabajo". 12a. edición. Mc Graw Hill

## **Subsistemas de la Organización**

Estos desarrollan funciones específicas que requiere la supervivencia organizacional, como la producción, el mantenimiento, la adaptación y la dirección. El sistema de producción genera productos y servicios de la organización.

**Los principales subsistemas de una organización son:**

### **Dirección y gestión**

Es necesario precisar la filosofía gerencial, el estilo de dirección y los preceptos que subyacen en la gestión de la organización. Este subsistema formula las estrategias, los objetivos y las políticas, es decir las reglas de juego para todos los miembros de la organización.

### **De producción**

La producción o la prestación de servicios se entiende como una serie de eventos íntimamente relacionados, organizados en una estructura de hombres, maquinas y materiales.

El alcance de este subsistema es función de las decisiones elegidas; así, la efectividad final de cualquier decisión depende de la propia estructura organizacional, de la asignación adecuada de recursos y del manejo de objetivos. La capacidad para controlar y predecir los aspectos variables de estos eventos productivos y obtener soluciones aceptables está determinada fundamentalmente por las técnicas usadas y la calidad de la información involucrada.

La transformación es la función del sistema de producción, la efectividad es fruto del diseño estructural previo y de la correcta gerencia. La estrategia y las políticas generales orientan los planes de producción e influyen directamente en los resultados.

## **Logístico**

El principio fundamental es el consumidor: satisfacer eficientemente sus necesidades es la meta de cualquier subsistema de logística. Está conformada por todas las unidades de apoyo a los procesos clave del negocio, su diseño está enfocado al manejo óptimo de las relaciones con los miembros de la cadena de abastecimiento. Entre estas unidades se tienen: compras, inventarios, mantenimiento industrial, almacenes transporte, facturación, despachos, distribución.

La efectividad de la logística radica en el nivel de integración, sinergia y comunicación entre las unidades, la alineación con la estrategia y el balanceo del flujo de las operaciones.

## **De información y comunicación**

Garantiza la coordinación, integración de la totalidad de los procesos de la empresa y el control o retroalimentación del sistema, para alcanzar el balance y la compatibilidad entre el sistema de operaciones y los demás sistemas de la empresa.

Las empresas no pueden sobrevivir sin comunicación; deben, por tanto, contar con un sistema efectivo por el que se transfiere la información. Este debe tener una interacción simultánea, uniforme, clara, rápida y autorizada, que integre un conjunto de entidades, reglas, recursos y tecnología que permitan la toma de decisiones y la coordinación de los individuos dentro y fuera de la organización.

## **De dirección y control**

La tarea de dirección está estrechamente ligada a la definición de los objetivos que en su conjunto se propone la empresa y a aquellos que en particular debe alcanzar cada uno de los subsistemas que se produzca un funcionamiento armónico.

Una vez fijados los objetivos hay que organizar de forma adecuada el personal de que dispone la empresa, de manera que cada uno ocupe el lugar acorde con sus capacidades.

Será también necesario definir los mecanismos para seguir día a día la marcha del conjunto y comprobar que cada persona cumple con corrección la función que tiene asignada y finalmente contrastar los resultados obtenidos con los objetivos definidos.

### **Comercial**

En un contexto de competencia entre diversas empresas, el consumidor goza de libertad para elegir un bien determinado entre todos los que se ofrecen en el mercado. Este subsistema se encarga de que los nuevos productos sean conocidos por los usuarios potenciales y de facilitar su distribución, el departamento comercial es el que lleva a cabo esta tarea.

### **Talento humano**

La actividad de la empresa depende fundamentalmente de las personas que trabajan en ella, desde los que dirigen hasta los trabajadores de producción, así la responsabilidad de la toma de decisiones corresponde a las personas.

Pueden establecerse 3 grupos según su participación en la realidad de la empresa:

- **Trabajadores:** obtienen a cambio de la aportación de su trabajo un salario.
- **Directivos:** asumen la responsabilidad de la gestión y de la Administración.
- **Propietarios:** en las empresas pequeñas coincide con los directivos.

El éxito con el funcionamiento de la empresa depende por tanto del elemento humano que lo integra.



## **Financiero**

Se encarga de las actividades relacionadas con la obtención de recursos financieros, con los que ha de contar la empresa. De ello se ocupa el departamento de finanzas. Estos recursos pueden proceder de diversas fuentes: propietarios, venta de productos, subvenciones, préstamos.

Organización se entienden como subsistemas que demandan recursos para su funcionamiento capaces de agregar valor para el cumplimiento de expectativas y necesidades de un cliente.

La intercomunicación de los miembros de una organización es condición necesaria para trabajar como un todo. Las organizaciones aprenden, se van adaptando al medio ambiente en el que se desarrollan con el fin de permanecer en el tiempo y no desaparecen.

## **TIPOS DE SISTEMAS**

**Sistema Abierto:** Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia.

Posee numerosas entradas y salidas. Para relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas.

**Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:**

- **Entradas:** Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.

- **Procesamiento:** Transforma las entradas en salidas o resultados.
- **Salidas:** Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- **Retroalimentación:** Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

**Sistema Cerrado:** Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto).

### 2.4.3. Planeación de la producción

Es la función de la dirección de la empresa que sistematiza por anticipado los factores de mano de obra, materias primas, maquinaria y equipo, para realizar la fabricación que está determinada por anticipado, con relación:

- Utilidades que deseen lograr.
- Demanda del mercado.
- Capacidad y facilidades de la planta.
- Puestos laborales que se crean.

Es la actividad de decidir acerca de los medios que la empresa industrial necesitará para sus futuras operaciones manufactureras y para distribuir esos medios de tal manera que se fabrique el producto deseado en las cantidades, al menor costo posible.

En concreto, tiene por finalidad vigilar que se logre:

- Disponer de materias primas y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y en el lugar requerido.
- Reducir en lo posible, los periodos muertos de la maquinaria y de los obreros.
- Asegurar que los obreros no trabajan en exceso, ni que estén inactivos.

### **Programación de la Producción.**

Actividad que consiste en la fijación de planes y horarios de la producción, de acuerdo a la prioridad de la operación por realizar, determinado así su inicio y fin, para lograr el nivel más eficiente. La función principal de la programación de la producción consiste en lograr un movimiento uniforme y rítmico de los productos a través de las etapas de producción.

Se inicia con la especificación de lo que debe hacerse, en función de la planeación de la producción. Incluye la carga de los productos a los centros de producción y el despacho de instrucciones pertinentes a la operación.

### **El programa de producción es afectado por:**

**Materiales:** Para cumplir con las fechas comprometidas para su entrega.

**Capacidad del personal:** Para mantener bajos costos al utilizarlo eficazmente en ocasiones afecta la fecha de entrega.

**Capacidad de producción de la maquinaria:** Para tener una utilización adecuada de ellas, deben observarse las condiciones ambientales, especificaciones, calidad y cantidad de los materiales, la experiencia y capacidad de las operaciones en aquellas.

**Sistemas de producción:** Realizar un estudio y seleccionar el más adecuado, acorde con las necesidades de la empresa.

**La función de la programación de producción tiene como finalidad la siguiente:**

- Prever las pérdidas de tiempo o las sobrecargas entre los centros de producción.
- Mantener ocupada la mano de obra disponible.
- Cumplir con los plazos de entrega establecidos.

#### **2.4.4. Gestión de operaciones**

**Gestión**, acción de administrar, es decir, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio; coloca al empresario frente a un estilo gerencial más dinámico, orientado a los resultados. En ocasiones la gestión apunta al proceso de toma de decisiones; en otras es aceptada como la concurrencia de la ejecución, el análisis y el control. En síntesis, la gestión es la interface entre planeación- acción, acción-control y control-planeación.

**Operaciones**, Es un área de actividad o una función en la empresa a partir de la definición de determinados cargos.

#### **Gestión de operaciones**

Es el área de la Administración de Empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes.

La gestión de operaciones tiene la responsabilidad de cinco importantes áreas de decisiones:

### **Proceso**

Las decisiones de esta categoría determinan el proceso físico o instalación que se utiliza para producir el producto o servicio. Las decisiones incluyen el tipo de equipo y tecnología, el flujo de proceso, la distribución de planta así como todos los demás aspectos de las instalaciones físicas o de servicios. Muchas de estas decisiones sobre el proceso son a largo plazo y no se pueden revertir de manera sencilla, en particular cuando se necesita una fuerte inversión de capital. Por lo tanto, resulta importante que el proceso físico se diseñe con relación a la postura estratégica de largo plazo de la empresa.

### **Capacidad**

Las decisiones sobre la capacidad se dirigen al suministro de la cantidad correcta de capacidad, en el lugar correcto y en el momento exacto. Sin embargo, la planeación de la capacidad determina el número apropiado de gente en la función de operaciones. Se ajustan los niveles de personal para satisfacer las necesidades de la demanda del mercado y el deseo de mantener una fuerza de trabajo estable.

### **Inventarios**

Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

Ahora bien, el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

### **Fuerza de trabajo**

La Administración de gente es el área de decisión más importante en operaciones, debido a que nada se hace sin la gente que elabora el producto o presta el servicio.

Las decisiones sobre la fuerza de trabajo incluyen la selección, contratación, despido, capacitación, supervisión y compensación. Administrar la fuerza de trabajo de manera productiva y humana, es una tarea clave para la función de operaciones hoy en día.

### **Calidad**

La función de operaciones es casi siempre responsable de la calidad de los bienes y servicios producidos. La calidad es una importante responsabilidad de operaciones que requiere del apoyo total de la organización. Las decisiones sobre calidad deben asegurar que la calidad se mantenga en el producto en todas las etapas de las operaciones: se deben establecer estándares, diseñar equipo, capacitar gente e inspeccionar el producto o servicio para obtener un resultado de calidad.

### **Modelo de Gestión de Operaciones**

De manera breve se presenta la gestión como “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos” en tres niveles:

**Gestión estratégica:** Puesta en acción del sistema de finalidades y de las estrategias corporativas.

**Gestión táctica:** Puesta en acción de las estrategias de las distintas unidades de negocio.

**Gestión Operativa:** Ejecución de programas, funciones y controles.

El modelo de Gestión de la Producción y Logística se desarrolló sobre una concepción renovada de la teoría general de sistemas. El fin práctico del modelo es administrar la producción y la logística en forma gerencial, sin descuidar la táctica y acción.

#### **GRÁFICO N° 4. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES**



*FUENTE:* <http://adminoperaciones.blogspot.com/2009/03/objetivos-de-la-estrategia-de.html>

*CONSULTADO POR:* Investigadora

El modelo asume la existencia de planeación estratégica en varios planes estratégicos, particularmente:

**Plan estratégico de mercadeo y ventas:** Es un pronóstico, es decir, una predicción de eventos, en particular del comportamiento futuro de la demanda de un producto o servicio. Su propósito es reducir el riesgo en la toma de decisiones, en otras palabras, ajustar las acciones a los valores esperados de la demanda y variaciones de consumo, minimizando los costos o forzando situaciones económicas más rentables.

**Plan estratégico de producción:** Es aquel que detalla el desarrollo del sistema productivo o de operaciones; en especial debe definir las líneas o familias, productos estrella y complementarios, los procesos y sistema de gestión de calidad que se deben implementar, la forma de ampliar la capacidad y la localización de nuevas plantas. Son complemento de la estrategia, la táctica (gestión) y la logística.

**Plan estratégico de logística:** Es el conjunto de consideraciones y programas para alcanzar objetivos a largo plazo coherentes con la visión y misión de la empresa, en cuanto a localización de centros de distribución, tecnologías de comunicación y procesamiento de información en el manejo de inventarios, optimización de los recursos de distribución, incluido el transporte y demás acciones que garanticen en el largo plazo un sistema logístico competitivo, adecuado a las necesidades de la organización, acorde con las expectativas del cliente en rapidez, exactitud de la entrega, oportunidad, surtido de productos, en precio y calidad del servicio.

### **Modelo Logística**

Desde el punto de vista de las operaciones, la logística es un conjunto amplio de actividades relacionadas con el movimiento y el almacenamiento de materiales, productos e información, estas actividades se realizan para lograr dos metas comunes:

- Alcanzar un flujo continuo de los procesos, sin cuellos de botella.
- Brindar un nivel aceptable de servicio a los clientes.



La logística es la disciplina que estudia, administra y gestiona integralmente las actividades de apoyo a una estrategia organizacional, centrada en los procesos de abastecimiento, traslado, almacenamiento, conservación y distribución de materiales, productos e información, efectiva y económicamente, siguiendo reglas y políticas en cumplimiento y desarrollo de los objetivos corporativos.

### **Beneficios de la logística**

- Incrementar la competitividad
- Cumplir con los requerimientos del mercado
- Agilizar las actividades de compra del producto terminado
- Planificar estratégicamente para evitar situaciones inesperadas
- Optimizar los costos, tanto para los proveedores como para los clientes
- Planificar de forma eficaz las actividades internas y externas de la empresa

### **IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA**

La importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, mejorando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible, algunas de las actividades que puede derivarse de la gerencia logística en una empresa son las siguientes:

Aumento en líneas de producción.

- La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios.
- Desarrollo de sistemas de información.

### **Descripción de las actividades logísticas**

Las actividades logísticas dentro de la empresa se centran en tres áreas:

- **Proceso de aprovisionamiento**, gestión de materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de procesamiento.
- **Proceso de producción**, gestión de las operaciones de fabricación de las diferentes plantas, y
- **Proceso de distribución**, gestión de materiales entre las plantas mencionadas y los puntos de consumo.

## **CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES**

Las actividades principales del sistema logístico podemos resumirlas en las siguientes:

- Planificación Estratégica integrada de la organización logística y gestión total de calidad.
- Actividad económica-financiera (pago a proveedores, gastos, cobro de clientes).
- Planificación de las compras. (Según necesidades de nuestros clientes).
- Selección de proveedores. (A quién se le debe comprar cada producto).
- Gestión de Compras. (Negociación de la calidad, plazos, precios, forma de pagos, distribución, lugar de entrega, etc.).
- Transporte y Aprovisionamiento de mercaderías, materias primas, etc. desde los proveedores a la organización propia. Recepción de las mismas.
- Almacenaje de las mercancías a la espera de ser consumidos (Procesos productivos internos o externos o hasta su comercialización.) Control del inventario físico y contable de los productos almacenados.
- Transporte y Distribución. (Transporte y puesta en el lugar de consumo o venta de los productos, previamente almacenados).

---

SERRA, D (2005) “La Logística Empresarial”.

### **2.4.5. Proceso de Producción**

Es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Es por ello, que resulta muy importante dominar el proceso a partir de sus componentes. El no hacerlo, puede significar que el resultado final no es el deseado, con el consiguiente derroche de materiales, energía, tiempo, y por sobre todo con la insatisfacción del cliente de dicho proceso.

Cada vez más resulta imposible pensar en un arranque de proceso sin la previa validación del mismo, con la consiguiente comprobación del estado de las cosas, de manera de asegurar que el producto final sea el que se busca, optimizando recursos y disminuyendo costos innecesarios.

#### **2.4.5.1. Insumo**

Constituyen los elementos necesarios (materias primas, materiales varios, mano de obra, energía, etc.) necesarios para la obtención del producto.

#### **2.4.5.2. Procesos**

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

### **2.4.5.3. Productos**

Es el resultado final de un sistema de producción que puede ser tangible (bien físico) o intangible (servicio).

### **2.4.6. Control de la producción**

El control de la producción tiene que establecer medios para una continua evaluación de ciertos factores: la demanda del cliente, la situación de capital, la capacidad productiva, etc.

Esta evaluación deberá tomar en cuenta no solo el estado actual de estos factores sino que deberá también proyectarlo hacia el futuro.

Podemos definir el control de producción, como "la toma de decisiones y acciones que son necesarias para corregir el desarrollo de un proceso de modo que se apegue al plan trazado".

Una definición más amplia, según el diccionario de términos para el control de la producción y el inventario, sería:"Función de dirigir o regular el movimiento metódico de los materiales por todo el ciclo de fabricación, desde la requisición de materias primas, hasta la entrega del producto terminado, mediante la transmisión sistemática de instrucciones a los subordinados, según el plan que se utiliza en las instalaciones del modo más económico".

Para lograr el objetivo, la gerencia debe estar al tanto del desarrollo de los trabajos a realizar, el tiempo y la cantidad producida; así como modificar los planes establecidos, respondiendo a situaciones cambiantes.

## **IMPORTANCIA DEL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN**

Básicamente se trata de hacer que el plan de materiales que arriban a la industria salgan de la misma sufriendo una regulación que alcance una posición óptima dentro del mercado dejando una utilidad razonable a la empresa.

El control de producción debe establecer diferentes medios para una constante evaluación de algunos factores como pueden ser la demanda de los clientes, la situación en la que se encuentra el capital de la empresa, la capacidad productiva que posee la misma entre muchos otros.

Esta evaluación tiene la obligación de considerar, no solo el estado actual de estos factores, sino también su proyección para el futuro.

El control de producción debe pronosticar la demanda que posee el producto fabricado, indicando la cantidad en función del tiempo de producción.

Para ello es fundamental que se realice una comprobación de la demanda real comparándola con la demanda planteada y así realizar las correspondientes correcciones en los planes del control de producción.

Por otra parte es importante que el control establezca los volúmenes económicos en las partidas de los artículos que se han de fabricar, para de esta manera lograr que el control de producción determine las necesidades y requerimientos de producción junto con los niveles en determinados puntos de la dimensión del tiempo que se requiere.

Las funciones finales con las que debe cumplir el control de producción de toda industria es la elaboración de los programas detallados de la producción junto con la planificación de la distribución de los productos.

---

CASTRO, E y otros. (2001). "Administración y Dirección". España: Mc Graw - Hill Interamericana de España, S.A.

CHIAVENATTO, A. (2004). "Proceso Administrativo". Tercera Edición Colombia:

### **2.4.6.1. Recursos**

Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio.

#### **Existen tres tipos de recursos:**

**Recursos materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

**Recursos técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

**Recursos humanos:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud.

### **2.4.7. Gestión de stock**

Se entiende por gestión de stocks el organizar, planificar y controlar el conjunto de stocks pertenecientes a una empresa. Uno de los objetivos fundamentales de la gestión de existencias es conseguir satisfacer las necesidades de los clientes, garantizando la llegada de los productos en tiempo, forma y cantidad esperados.

#### **Funciones de los stock**

Su función es la de servir de instrumento de regulación de toda la cadena logística, con el fin de conseguir un flujo de materiales continuo.

---

Ricklefs, R.E. (2005). "The Economy of Nature". Nueva York.

- Compensar los tiempos de transporte necesarios para acercar el producto al cliente. Es necesario tener existencias cerca del consumidor ya que el momento y lugar en el que es demandado un producto suelen ser diferentes del sitio en que este producto se genera.
- Evitar rupturas del movimiento de materiales por cualquier suceso.

#### **2.4.7.1. Inventario**

Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. El control de inventarios se utiliza para administrar los materiales desde su compra, a través de los inventarios de materia prima, de producto en proceso y de producto terminado.

##### **Tipos de inventarios:**

**Inventario de materias primas:** Las materias primas son los ingredientes o insumos que forman el producto final.

Algunas empresas manufactureras obtienen sus propios recursos naturales y los convierten en producto.

**Inventario de suministros:** Toda empresa requiere de suministros o materiales que no forman parte del producto final y que pueden ser artículos para el mantenimiento, reparación y operación. Son muy importantes para el funcionamiento de la planta y deben mantenerse los registros de sus existencias ya que, en algunas ocasiones, el faltante de productos puede producir la parada de una máquina e incluso de todo el proceso de producción.

---

PARRA, F. (2005). "Gestión de Stocks". 3. ed. Madrid

**Inventarios de productos intermedios:** Las materias primas que avanzan a lo largo del proceso de producción se denominan productos intermedios.

**Inventario de productos terminados:** Está conformado por los productos finales que no se han vendido o que habiéndose vendido todavía no se han despachado. El tamaño del inventario depende de la demanda del cliente.

#### **2.4.7.2. Almacenamiento**

Se define como almacenamiento la disposición que se le da a los materiales (materias primas, insumos, repuestos y productos en general) en un lugar determinado generalmente llamado almacén. En esta fase se almacena los productos de acuerdo al tipo y tamaño, diversificando la marca y la fecha de elaboración de acuerdo al orden de llegada. Se encarga de acumular, cuidar y controlar los stocks, sin embargo, muchas veces sirve para guardar elementos que no forman parte del producto como ser herramientas, equipos, etc.

**Las tareas de almacén son:**

- Ingreso de materiales
- Identificación
- Ubicación de cada material
- Protección de los mismos
- Preparación de pedidos
- Despacho de pedidos a los usuarios
- Registro de entradas y salidas
- Control de stock

---

VELASQUEZ, A (2003). "Modelo de Gestión de Operaciones para Pymes Innovadoras".



#### **2.4.8. Mercadotecnia**

Por Mercadotecnia entendemos el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor, con un producto o servicio. Es decir, la Mercadotecnia es el análisis, organización, planificación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente, con vista a satisfacer las necesidades y deseos de grupos escogido de clientes, obteniendo con ello una utilidad. El concepto de Mercadotecnia sostiene que para alcanzar las metas de la organización se deben definir las necesidades y los anhelos de los mercados meta, a los cuales se le deben proporcionar las satisfacciones requeridas con mayor eficacia y eficiencia que la competencia.

##### **La Mercadotecnia consiste en la satisfacción de:**

**Los clientes:** Es obvio que nuestros productos y/o servicios buscan satisfacer alguna necesidad de la gente, y está gente estará dispuesta a pagarnos por esa satisfacción. Sin clientes no hay empresa. Sin un producto que satisfaga una necesidad no hay empresa

**Las personas que trabajan en la empresa:** La mayoría de las empresas olvidan que Mercadotecnia es también satisfacer las necesidades de la gente que trabaja dentro de ellas. Buscar la satisfacción del personal es también fundamental.

**Los accionistas:** Obviamente, quienes toman el riesgo deben ver recompensados sus esfuerzos. Una buena estrategia de Mercadotecnia debe lograr que la empresa genere utilidades para sus accionistas.

**La sociedad:** Una empresa debe ser benéfica para la sociedad, es decir, contribuir y buscar el bienestar común en busca del desarrollo de toda la sociedad.

---

SECTUR, A (2003) *“Manual de Sistemas de Información en Mercadotecnia”*

Los esfuerzos de Mercadotecnia de una empresa deben enfocarse a satisfacer las necesidades de estos 4 grupos de gentes. Sólo entonces se podrá decir que se tiene una buena estrategia de mercado.

### **Beneficios de la Mercadotecnia**

Los siguientes son algunos beneficios conocidos de una buena Mercadotecnia:

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes. La mejor promoción que podemos tener la hacen nuestros clientes.
- Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero no se molestan en presentar la queja.
- El costo de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
- Se fortalece la imagen competitiva.
- Hacer de los clientes actuales los principales promotores de la empresa.
- Estabilidad en el largo plazo.
- Mayor rentabilidad
- Tener una ventaja competitiva

#### **2.4.9. Marketing Estratégico**

Es el proceso adoptado por una organización que tiene una orientación-mercado y cuyo objetivo consiste en un rendimiento económico más elevado que el del mercado, a

través de una política continua de creación de productos y servicios que aportan a los usuarios un valor superior al de las ofertas de la competencia. Su función es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

### **CONSOLIDACIÓN DEL MARKETING ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA CON EL OBJETO DE:**

- Fundamentar su actividad en posiciones estratégicas sólidas y claramente definidas.
- Desarrollar sistemas de vigilancias del entorno y de análisis de la competencia.
- Reforzar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.
- Prever regularmente la renovación de la cartera de productos-mercados.

#### **Funciones del Marketing Estratégico:**

##### **1. Delimitar el mercado relevante.**

La formulación de una estrategia parte de la definición de la propia empresa, el producto que vende o el servicio que presta y el mercado al que sirve. La puesta en marcha de una estrategia supone desde el principio la definición de la misión de la empresa que describe su papel y su función en una orientación al mercado.

##### **2. La Segmentación del mercado.**

La evolución de los mercados y el incremento de la competencia por el núcleo del mercado requieren de las empresas un detallado análisis de los diferentes grupos poblacionales, sus características distintivas y sus deseos específicos.

---

LÓPEZ, B (2001). “La Esencia Del Marketing”

### **3. Análisis de la competencia.**

En el entorno competitivo actual adquiere gran relevancia la información sobre los competidores y el análisis de las distintas fuerzas competitivas.

### **4. Necesidades de proporcionar ventajas a terceros.**

Kotler denomina megamarketing a la aplicación estratégicamente coordinada de capacidades económicas, psicológicas, políticas y de relaciones públicas con el fin de ganarse la cooperación de ciertos grupos para operar en un mercado concreto.

### **5. Alianzas estratégicas.**

La intensificación de la competencia potencia a las empresas al establecimiento de redes de empresas, alianzas estratégicas y distintos mecanismos de cooperación.

### **6. Análisis del entorno genérico.**

La empresa es un sistema abierto en fuerte interacción con su entorno. La planificación estratégica requiere el análisis del medio ambiente externo. Los cambios de las variables del entorno condicionan las actividades de las empresas.

### **7. Análisis interno.**

El análisis de los puntos fuertes y débiles de las distintas áreas de la empresa en relación a otras empresas.

### **8. Formulación de estrategias orientadas al mercado.**

La información y los conocimientos facilitados por los análisis anteriores conducen a clasificar los diferentes productos-mercados en función de los atractivos del mercado y

de la posición competitiva de la propia empresa, partiendo de los objetivos a alcanzar será necesario analizar las diferentes estrategias de Marketing específicas para cada unidad de actividad estratégica.

#### 2.4.10. Comercialización

Comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. Es decir, es la acción y efecto de poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta. Es posible asociar la comercialización a la distribución o logística, que se encarga de hacer llegar físicamente el producto o el servicio al consumidor final.

**GRÁFICO N° 5.**  
**PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**



*FUENTE: <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/IMAGENES/esquemas/comerc.htm>*

*CONSULTADO POR: Investigadora*

---

JACQUES, J. (1991). "Marketing Estratégico".

ADELL, R. (2007). "Aprender Marketing".

#### **2.4.11. Actividad Comercial**

La actividad comercial se ha dirigido en función a las necesidades de los clientes, desarrollando acciones, campañas y convenios, con el objetivo de atender necesidades concretas del mercado y clientes, al tiempo que han servido de apoyo a la red comercial para el cumplimiento de sus objetivos de negocios.

Tiene gran importancia debido a los continuos cambios y necesidades de los Hábitos de los clientes y a la creciente competitividad de los mercados.

Para llevar a cabo la actividad comercial de un producto es muy importante realizar una correcta investigación de mercados para detectar las necesidades de los clientes y encontrar la manera de que el producto o servicio que se ofrezca cumpla este propósito. Entre otras cosas la comercialización incluye actividades como: Marketing, ventas, técnicas de ventas, publicidad, mercadeo, ferias, exposiciones.

La actividad comercial se da en dos planos: Micro y Macro.

#### **La Micro comercialización**

Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.

La función de micro comercialización se ocupa del flujo de los bienes y servicios que satisfacen necesidades, desde el productor hasta el consumidor. Sin embargo, no se trata de destacar las actividades que realizan las organizaciones individuales, sino la forma en que opera todo el sistema, tomando en consideración las acciones acumulativas e interrelacionadas de todos los productores y consumidores.

La micro comercialización debe tener en presente que no todos los productores comparten los mismos objetivos, recursos y aptitudes. Del mismo modo, no todos los consumidores comparten los mismos objetivos, recursos y necesidades.

En otras palabras, en el seno de cualquier sociedad existen a la vez heterogéneas capacidades de oferta y una demanda heterogénea para los bienes y los servicios.

### **La Macro comercialización**

Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

La función del sistema de macro comercialización consiste en hacer corresponder de una manera efectiva este proceso de oferta y demanda de carácter heterogéneo realizando, al mismo tiempo, los objetivos de la sociedad.

En un sentido amplio, la macro comercialización se ocupa de establecer con cuanta efectividad la sociedad emplea sus recursos escasos y con cuánta equidad distribuye su producción de bienes y servicios, tanto a corto como a largo plazo.

Por supuesto, no todas las naciones comparten los mismos objetivos, de tal modo que se deben evaluar la eficiencia y la equidad de un sistema determinado de macro comercialización en función de los objetivos de esa sociedad.

#### **2.4.12. Marketing**

KUTTER, P. (2001). “Es un proceso social y de gestión a través de la cual los distintos individuos y grupos obtienen lo que desean y necesitan creando, ofreciendo e intercambiando satisfacciones con valor para ellos.

#### **2.4.12.1. Producto**

KUTTER, P. (2001). “Los productos son aquellos bienes con un estilo, diseño, tamaño, precio y validadlas mismas que deben responder a las necesidades y gustos de los consumidores.”

#### **2.4.12.2. Precio**

KUTTER, P. (2001). “Valor de mercado de los bienes, medido en términos de lo que un comprador está dispuesto a dar para obtenerlos. Los precios son el principal mecanismo de ajuste de la oferta y la demanda.”

#### **2.4.12.3. Plaza**

KUTTER, P. (2000) “Lugar donde se realiza los intercambios de bienes y productos a través de la compra y venta de los mismos.”

#### **2.4.12.4. Promoción**

KUTTER, P. (2001). “Las promociones se utilizan para incentivar al comprador potencial a través de rebajas o baratas. Estas se suelen realizar mediante el contacto directo entre el vendedor y el comprador potencial; la presentación se hace de tal manera que se pueda convencer al comprador de que el producto que se le vende le es absolutamente necesario.

#### **2.4.13. Ventas**

La venta es toda actividad que incluye un proceso personal mediante el cual el vendedor identifica las necesidades o deseos del comprador, genera el impulso hacia el intercambio y satisface las necesidades o necesidades del comprador con productos servicios u otros para lograr el beneficio de ambas partes.



ALLAN, R. (2000). “Es una actividad comercial encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes, a través de un producto que cubra sus expectativas.”

Según PHILIP, K. (2005). “El concepto de venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea.”

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuan rentable les resulta hacerlo.

### **VENTA DIRECTA**

Según ALLAN, R. (2000). “Es definido como un método de distribución de productos y servicios, mediante ventas que se realiza de persona a persona fuera de los locales fijos o a través de revendedores.”

### **VENTA INDIRECTA**

Según ALLAN, R. (2000). “Es una modalidad de distribución de productos y servicios en el cual las empresas trabajan con firmas autorizadas o distribuidores con el fin de incrementar sus ventas.”

#### **2.4.13.1. Mercado**

El Mercado, entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacción de bienes y servicios a un determinado precio.

Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características

homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero.

En un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquiera de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.

### **Clases de Mercados**

Puesto que los mercados están contruidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, las acciones de Marketing de una empresa deben estar sistemáticamente dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas.

#### **Según el monto de la mercancía:**

##### **Mercado Total**

Conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

##### **Mercado Potencial**

Conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien está en condiciones de adquirirlas.

##### **Mercado Meta**

Está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de Marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

## **Mercado Real**

Representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

### **2.4.14. Servicio al Cliente**

Un servicio al cliente tiene que ver con actividades de naturaleza intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

#### **2.4.14.1. Calidad**

##### **SEGÚN PHILIP CROSBY:**

La calidad es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer. Incluye a la alta dirección como a los niveles más bajos de la organización.

##### **SEGÚN JOSEPH JURAN:**

Calidad: Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc.

Calidad es " adecuación al uso"

La gestión de la calidad Deming, es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucramiento de todas las áreas.

## **MEJORAMIENTO CONTINUO**

Es un proceso que se describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

## **IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

## **¿POR QUÉ MEJORAR?**

"En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

### **2.4.14.2. Percepciones del Cliente:**

A la percepción la entendemos como todo un proceso que un individuo seleccionara, organiza interpreta estímulos, para que forma una imagen significativa y coherente del mundo, en pocas palabras estamos hablando, que como vemos al mundo que nos rodea.

---

SCHIFFMAN, G. León y KANUK, L. Leslie. (2001). "Percepción del Consumidor, en Comportamiento del Consumidor". Prentice Hall, México.

Por esto, es muy importante que todos los recursos humanos de una empresa, tenga contacto directo con el cliente.

## **ELEMENTOS**

**Confiabilidad:** La capacidad de proveer lo que se prometió, con seguridad y exactitud.

**Aseguramiento:** El conocimiento y la cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir confianza.

**Tangibles:** Las instalaciones y equipos, así como la apariencia del personal.

**Empatía:** Grado de cuidado y atención individual que se ofrece a los clientes.

**Capacidad de respuesta:** La disposición para ayudar a los clientes y prestarle un servicio oportuno.

## **El Servicio al Cliente es una potente herramienta de Marketing:**

### **¿Qué servicios se ofrecerán?**

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

### **¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer?**

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre

ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, sistemas de quejas y reclamos.

### **¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?**

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio.

### **Importancia del Servicio al Cliente**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

El transporte es una actividad fundamental dentro de las organizaciones ya que se encarga del traslado de un lugar a otro los diferentes productos elaborados por la empresa.

En la historia del desarrollo económico, político y cultural de toda sociedad, constituida como estado, los medios de transporte han desempeñado un papel estratégico: el traslado de personas, bienes y mercancías de todo tipo, de un lugar a otro.

---

CHRISTOPHER, K. (2008). "Administración de Operaciones".  
BARRERO, V. (2000). "Satisfacción del cliente en el servicio"  
HARRINGTON, H. (1993). "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa"

## MARCO TEÓRICO

La Gestión de la Producción es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso adecuado de los recursos y lograr un proceso productivo eficiente y eficaz, ayudada de la Mercadotecnia que se encarga de la planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambio que satisfagan las necesidades y anhelos de los individuos con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización a través de una correcta Administración.

El Sistema de producción está compuesto de seres humanos, dinero, materiales, equipo, que trabajan conjuntamente para el desarrollo de diversas actividades relacionado con el logro de los objetivos propuestos, para ello se basa en el Marketing Estratégico que parte del análisis de las necesidades de los individuos, de la empresa y de la investigación de los mercados con el fin de determinar la evolución de la demanda, la segmentación del mercado, las posiciones competitivas y la existencia de oportunidades y amenazas.

La Planificación de la Producción permite definir el volumen y el momento de fabricación de los productos, estableciendo un equilibrio entre la producción y la capacidad de los distintos niveles en busca de la competitividad, la misma que ayuda a obtener una Comercialización eficiente permitiendo aplicar los controles adecuados y sepa motivar convenientemente a su equipo, son algunos de los factores básicos para el éxito en las ventas. Además permite mejorar la relación con los clientes y brindar productos de calidad garantizando la satisfacción de los mismos.

La Gestión de Operaciones conjuntamente con la Actividad Comercial se dedica tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones y actividades tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costos e incrementar las utilidades, optimizar las tareas

diversas como: proceso de producción, proceso de órdenes, control de inventarios, almacenamiento, selección y compra de materia prima, servicio al cliente, transporte, ventas, garantizando de esta manera alcanzar una ventaja competitiva.

## **2.5. HIPÓTESIS**

### **Formulación del Problema**

La inadecuada gestión de operaciones dificulta la actividad comercial de la Panificadora Grani´s de la ciudad de Riobamba.

### **Hipótesis**

Con la aplicación de un modelo de gestión de operaciones se obtiene una eficaz y eficiente actividad comercial de la Panificadora Grani´s.

## **2.6. VARIABLES**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE (X)**

Modelo de Gestión de Operaciones-cualitativa

### **VARIABLE DEPENDIENTE (Y)**

Actividad Comercial-cualitativa



## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma critico- propositivo anunciado en la fundamentación filosófica para la elaboración de la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo ya que nos permitió conocer de mejor manera el problema objeto de estudio, facilitando descubrir la veracidad de la hipótesis y poder determinar estrategias adecuadas que se puedan aplicar en las operaciones de la empresa para optimizar la actividad comercial.

#### **3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la elaboración de la presente investigación se utilizó datos reales recopilados de la Panificadora Grani's y utilicé las siguientes modalidades de investigación:

##### **Investigación Bibliográfica o Documental**

Este tipo de investigación permite conocer, comparar, profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de varios autores, ya que se empleará como

fuentes de consulta recopiladas de libros, revistas, enciclopedias, trabajos de investigación y el internet, los mismos que permitirán establecer criterios enfocados al problema objeto de estudio.

### **Investigación de campo**

Es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas en el lugar de los hechos.

La investigación de campo se caracteriza por utilizar básicamente la información obtenida a través de las técnicas de observación, entrevista y cuestionario que serán aplicadas en la Panificadora Grani's, es decir el lugar de los hechos que nos permitirá tener contacto directo con los clientes internos y externos de la empresa conocer sus necesidades y problemas sobre la inadecuada gestión de operaciones. De esta manera permite el conocimiento más a fondo del investigador y podrá manejar los datos con mayor seguridad.

Por la misma razón es factible realizar la investigación de campo, ya que existe la colaboración de todos los que conforman la empresa, facilitando obtener información sobre la problemática.

### **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó los siguientes tipos de Investigación:

#### **Investigación Explorativa**

Se realizó esta investigación ya que está orientada a poner al investigador en contacto con la realidad, auscultar una determinada problemática y plantear líneas generales para

una investigación profunda y sistemática. Es decir, nos permite conocer, el cómo se ha ido desarrollando el problema en la Panificadora Grani's y poder determinar la relación entre las variables, como la gestión de operaciones y la actividad comercial, orientándonos a la formulación de la hipótesis que nos llevara a la toma de una decisión.

### **Investigación Descriptiva**

Se realizará esta investigación con el propósito de desarrollar y describir como incide el diseño de un modelo de gestión de operaciones en la actividad comercial de la Panificadora Grani's para de esta manera detallar los factores más importantes del problema objeto de estudio en su momento y tiempo determinado, analizando como este ha ido evolucionando y evaluar las características más relevantes.

### **Investigación Correlacional**

Se realizó esta investigación ya que nos permite el estudio de la relación que existe entre la variable independiente que es el modelo de gestión de operaciones y la variable dependiente que es la actividad comercial, mediante la utilización de la estadística inferencial y la  $CHI^2$  para obtener una información exacta y de esta manera comprobar la hipótesis planteada para poder analizar e interpretar los resultados obtenidos.

## **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1. Población**

La población que se utilizó para la presente investigación se tomó de los colaboradores que trabajan en la empresa y sus clientes externos, los mismos que están detallados en la siguiente tabla:

**TABLA N° 2.  
POBLACIÓN**

CATEGORIA	NUMERO DE PERSONAS
Gerente	1
Personal Administrativo	5
personal Operativo	14
Clientes Externos	381

*FUENTE: Empresa*

*ELABORADO POR: Investigadora*

### 3.4.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra trabajé con los clientes externos (población) siendo un total de 381 y para el correspondiente cálculo utilizó la siguiente fórmula, en dónde:

n= Tamaño de la Muestra

N= Población

e= Error de Muestreo

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

$$n = \frac{381}{0.05^2(381 - 1) + 1}$$

**n = 195** Clientes de la Ciudad de Riobamba

De esta manera se aplicó la encuesta a 195 clientes externos que es la muestra para el desarrollo de la correspondiente investigación.

De igual manera se realizó la encuesta a los 20 clientes internos de la empresa, con el fin de captar la mayor información que permita desplegar de mejor manera mi trabajo de investigación.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**HIPÓTESIS:** Con la aplicación de un modelo de gestión de operaciones se obtiene una eficaz y eficiente actividad comercial de la Panificadora Grani's.

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Modelo de Gestión de Operaciones

**GRÁFICO N° 6. MODELO DE GESTIÓN DE OPERACIONES**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Gestión de Operaciones</p> <p>Es el área de Administración de Empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas actividades tendientes a obtener y almacenar la información que permita generar valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control de las operaciones tanto de bienes como de servicios, con el fin de incrementar la calidad, productividad, mejorar el servicio a clientes, y disminuir los costos.</p>	<p>Administración de Empresas</p> <p>Control de operaciones</p> <p>Productividad</p>	<p>Planificación Organización Dirección</p> <p>Proceso de producción Procesamiento de ordenes Inventarios Almacenamiento</p> <p>Eficiencia Eficacia Efectividad</p>	<p>¿Existe una adecuada Gestión de Operaciones en la Panificadora Grani's que le facilite la ejecución de sus actividades?</p> <p>¿El control de las operaciones de la empresa es el adecuado?</p> <p>¿Considera que la actividad que realiza en su área de trabajo es productiva?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a los clientes internos.</p>

*ELABORADO POR: Investigadora*

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Actividad Comercial

**GRÁFICO N° 7. ACTIVIDAD COMERCIAL**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Actividad Comercial</p> <p>Es una herramienta de apoyo de la función comercial dedicada a las acciones de venta de la empresa, que se basa en el trabajo de desarrollo sobre el producto, el mercado, el precio, la publicidad y promoción, colocación estratégica en los puntos de venta y distribución para satisfacer las necesidades del cliente.</p>	<p>Funciones Comerciales</p> <p>Desarrollo del producto</p> <p>Satisfacción de necesidades</p>	<p>Servicio al cliente</p> <p>Transporte</p> <p>Venta</p> <p>Producto</p> <p>Precio</p> <p>Plaza</p> <p>Promoción</p> <p>Personas Colectivas</p>	<p>¿La secuencia que utiliza la empresa para sus actividades comerciales es la adecuada?</p> <p>¿Qué considera Ud. como más importante para tomar la decisión de compra?</p> <p>¿La atención que le brinda la Panificadora Grani's es?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a clientes internos</p> <p>Encuesta y cuestionario a clientes externos.</p>

*ELABORADO POR: Investigadora*

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas de investigación e instrumentos de recolección de información:

**GRÁFICO N° 8.  
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
1. INFORMACIÓN SECUNDARIA 1.1 Análisis de documentos	Libros de Comercialización, Administración; Tesis de Grado de Operaciones, Comercialización, Ventas; Internet página web <a href="http://monografias.com/proyectos-y-tesis-de-Actividad-Comercial/Operacional.html">http://monografias.com/proyectos y tesis de Actividad Comercial/ Operacional.html</a> Ley Orgánica del Consumidor
2. INFORMACIÓN PRIMARIA 2.1 Observación 2.2 Entrevista 2.3 Encuesta	Ficha de Observación (ver anexo 1) Cédula de entrevista (ver anexo 2) Cuestionario (ver anexo 3 y 4)

*FUENTE: Metodología de la investigación  
ELABORADO POR: Investigadora*

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para analizar la información que se recopiló durante la investigación se seguirá los siguientes pasos:

La información obtenida fue revisada y codificada, para evitar posibles errores y permita organizar de forma clara y correcta para la comprensión de los lectores, en el cuestionario que será aplicado a los clientes de la empresa.

El siguiente paso fue la categorización y tabulación de la información, la misma que será elaborada de forma manual, utilizando el sistema quinario para determinar cuántas veces se repite cada una de las alternativas de respuesta correspondientes a cada pregunta, las mismas que serán ilustrados en cuadros con sus respectivos porcentajes.

Una vez elaborado la tabulación, se procedió al análisis de la información obtenida para identificar los verdaderos motivos y causas que originaron el problema, esto se representó en gráficos de barras de pastel, de forma clara y concreta facilitando la comprensión de los resultados. Para este paso se utilizó el  $\text{CHI}^2$ , que permitió comprobar la hipótesis planteada.



## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis**

Consiste en identificar, distinguir y clasificar diferentes aspectos integrantes de un campo de estudio, examinando qué relaciones guardan entre ellos, esto se realiza de acuerdo a la información obtenida a partir de los cuestionarios para un estudio u otros datos y llegar a conclusiones o tomar decisiones y recomendaciones sobre el tema en estudio.

#### **4.2. Interpretación**

Es el proceso que consiste en comprender un determinado hecho y su posterior declamación mediante la explicación o porqué el sentido de algo. El objetivo de la interpretación es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante la unión con otros conocimientos disponibles.

## CLIENTES INTERNOS

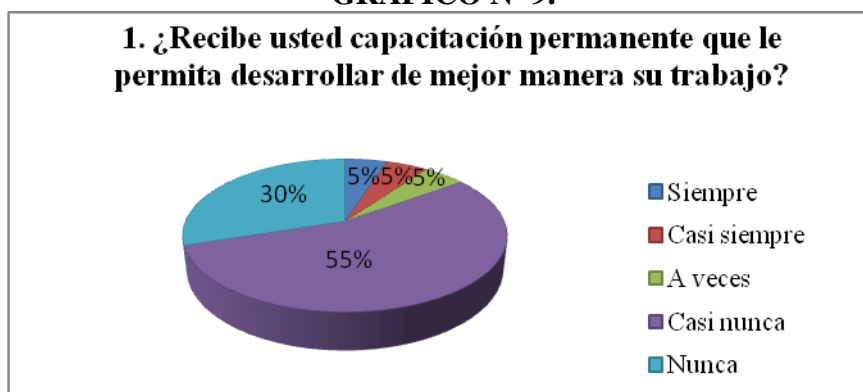
**Pregunta N° 1:** ¿Recibe usted capacitación permanente que le permita desarrollar de mejor manera su trabajo?

**TABLA N° 3.**  
**Capacitación del personal**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	1	5,00	5,00	5,00
Casi siempre	1	5,00	5,00	10,00
A veces	1	5,00	5,00	15,00
Casi nunca	11	55,00	55,00	70,00
Nunca	6	30,00	30,00	<b>100,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

**GRÁFICO N° 9.**



*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

### Análisis

Del total de personas encuestadas el 5% señalan que reciben capacitación permanente siempre, mientras que el 55% respondieron que casi nunca.

## Interpretación

Se determina entonces que una parte de trabajadores encuestados el 15% indican que si reciben capacitación permanente porque si desarrollan de mejor manera su trabajo, pero el 85% manifiestan que casi nunca reciben capacitación porque la empresa no se preocupa por el talento humano debido a que no les brinda capacitaciones permanentes factor importante que impide al personal desarrollar sus habilidades y pueda operar eficientemente.

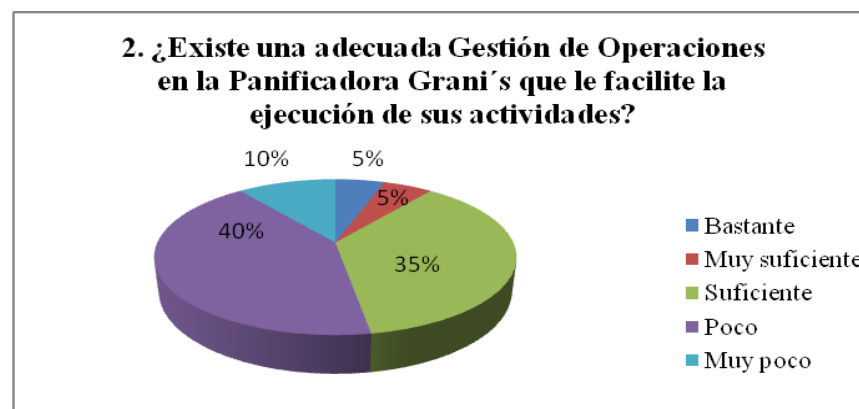
**Pregunta N° 2:** ¿Existe una adecuada Gestión de Operaciones en la Panificadora Grani´s que le facilite la ejecución de sus actividades?

**TABLA N° 4.**  
**Adecuada gestión de operaciones**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
Bastante	1	5,00	5,00	5,00
Muy suficiente	1	5,00	5,00	10,00
Suficiente	7	35,00	30,00	40,00
Poco	9	40,00	40,00	80,00
Muy poco	2	10,00	20,00	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

**GRÁFICO N° 10.**



*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

## Análisis

Del total de personas encuestadas el 5% señalan que la gestión de operaciones es bastante adecuada, mientras que el 40% respondieron que es poco.

## Interpretación

Se determina entonces que una parte de trabajadores encuestados el 40% indican que existe una adecuada gestión de operaciones porque no tienen dificultad para realizar sus tareas, pero el 60% manifiestan que no, claramente se puede decir que la gestión de operaciones que se utiliza en la empresa no es la adecuada, lo cual no es conveniente para el desarrollo de las actividades operacionales porque se desperdicia tiempo y espacio los mismos que generan gastos innecesarios.

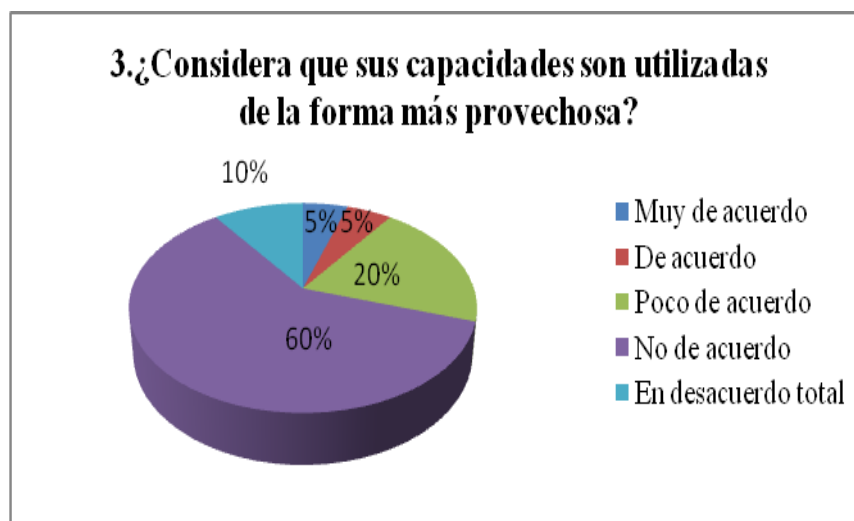
**Pregunta N° 3:** ¿Considera que sus capacidades son utilizadas de la forma más provechosa?

**TABLA N° 5.**  
**Capacidades utilizadas**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	1	5,00	5,00	5,00
De acuerdo	1	5,00	5,00	10,00
Poco de acuerdo	4	20,00	20,00	30,00
No de acuerdo	12	60,00	60,00	90,00
En desacuerdo total	2	10,00	10,00	<b>100,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

**GRÁFICO N° 11.**



*FUENTE: Encuesta  
ELABORADO POR: Investigadora*

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 5% señalan que las capacidades utilizadas por el personal son de la forma más provechosa señalan de acuerdo, mientras que el 60% respondieron que no están de acuerdo.

### **Interpretación**

Se determina entonces que una parte de trabajadores encuestados el 30% indican que están conformes con las capacidades utilizadas, es decir que no desperdician el tiempo, pero el 70% manifiestan que no están de acuerdo con las capacidades que utilizan en su trabajo, porque seguiría incrementando el nivel de pérdida de recursos lo que preocupa a la empresa tomar serias medidas para que el personal realice las actividades acorde a sus habilidades.

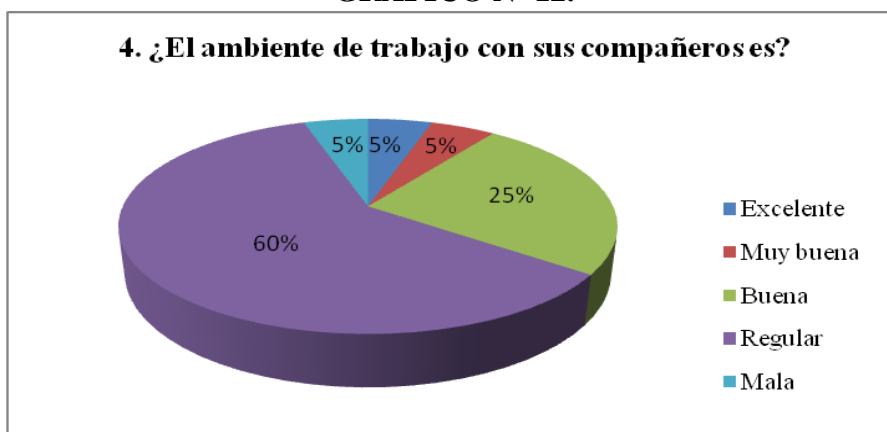
**Pregunta N° 4:** ¿El ambiente de trabajo con sus compañeros es?

**TABLA N° 6.**  
**Ambiente de trabajo**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Excelente	1	5,00	5,00	5,00
Muy buena	1	5,00	5,00	10,00
Buena	5	25,00	25,00	35,00
Regular	12	60,00	60,00	95,00
Mala	1	5,00	5,00	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

**GRÁFICO N° 12.**



*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 5% señalan que el ambiente de trabajo es excelente, mientras que el 60% respondieron que es regular.

### **Interpretación**

Se determina entonces que una parte de trabajadores encuestados el 35% señalan que existe buena relación laboral porque hay compañerismo, pero el 65% manifiestan que es

pésimo porque no existe una buena organización en las operaciones de la empresa y a la falta de comunicación.

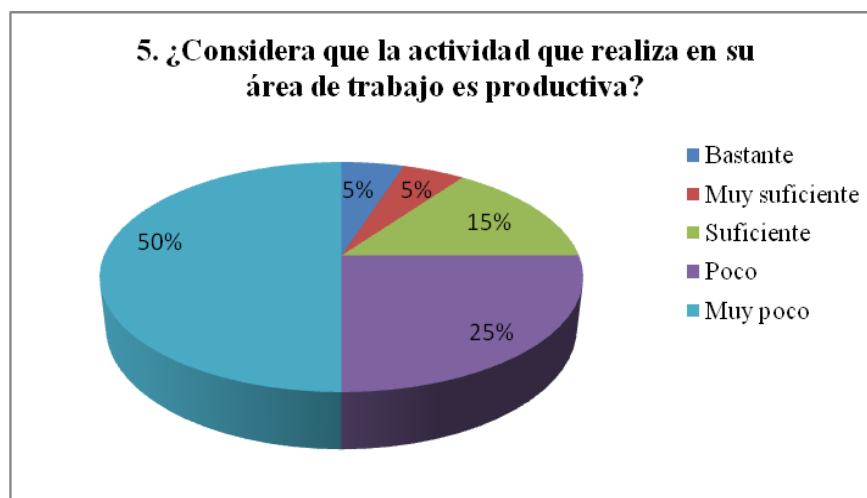
**Pregunta N° 5:** ¿Considera que la actividad que realiza en su área de trabajo es productiva?

**TABLA N° 7.**  
**Actividad que realiza en su área de trabajo**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
Bastante	1	5,00	5,00	5,00
Muy suficiente	1	5,00	5,00	10,00
Suficiente	3	15,00	15,00	25,00
Poco	5	25,00	25,00	50,00
Muy poco	10	50,00	50,00	<b>100,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

**GRÁFICO N° 13.**



*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

## **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 5% señalan que el trabajo que realizan es bastante productivo, mientras que el 50% respondieron que es muy poco.

## **Interpretación**

Se determina entonces que una parte de trabajadores encuestados el 25% señalan que su trabajo es productivo porque coordinan las actividades adecuadamente, pero el 75% considera que no es productivo, ya que no existe la motivación necesaria para realizar sus actividades laborales y sus capacidades no son utilizadas de la mejor manera.

**Pregunta N° 6:** ¿El control de las operaciones de la Panificadora Grani's es el adecuado?

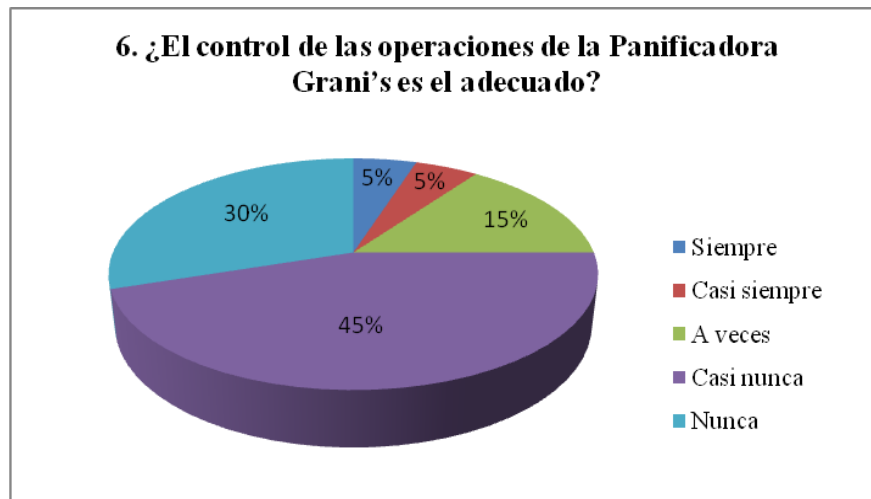
**TABLA N° 8.**  
**Control de las operaciones**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Siempre	1	5,00	5,00	5,00
Casi siempre	1	5,00	5,00	10,00
A veces	3	15,00	15,00	25,00
Casi nunca	9	45,00	45,00	70,00
Nunca	6	30,00	30,00	<b>100,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*



**GRÁFICO N° 14**



*FUENTE: Encuesta  
ELABORADO POR: Investigadora*

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 5% señalan que el control de las operaciones es casi siempre el adecuado, mientras que el 45% respondieron que casi nunca.

### **Interpretación**

Se determina entonces que una parte de trabajadores encuestados el 25% están conformes con el control de las operaciones porque el desarrollo de actividades es bueno, pero el 75% se puede deducir que no existe una adecuada administración de las operaciones dentro de la panificadora, por lo que se genera pérdidas innecesarias y bajo nivel de productividad.

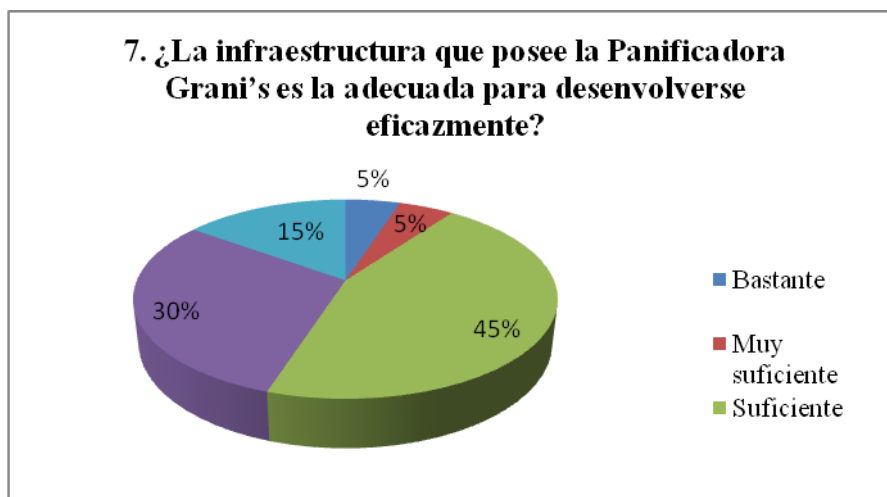
**Pregunta N° 7:** ¿La infraestructura que posee la Panificadora Grani's es la adecuada para desenvolverse eficazmente?

**TABLA N° 9.**  
**Infraestructura de la empresa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
Bastante	1	5,00	5,00	5,00
Muy suficiente	1	5,00	5,00	10,00
Suficiente	9	45,00	45,00	55,00
Poco	6	30,00	30,00	85,00
Muy poco	3	15,00	15,00	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

**GRÁFICO N° 15.**



*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

### Análisis

Del total de personas encuestadas el 5% señalan que la infraestructura de la empresa es la adecuada, mientras que el 30% respondieron que es poco.

## Interpretación

Se determina entonces que una parte de trabajadores encuestados el 55% consideran que la infraestructura de la panificadora es apropiada porque permite desenvolverse efectivamente en el desarrollo de las tareas, pero el 45% no está conforme con la organización del espacio porque existe desorden en la ubicación de maquinaria, materiales y utensilios lo que dificulta de esta manera optimizar el espacio y utilizarlo de mejor manera.

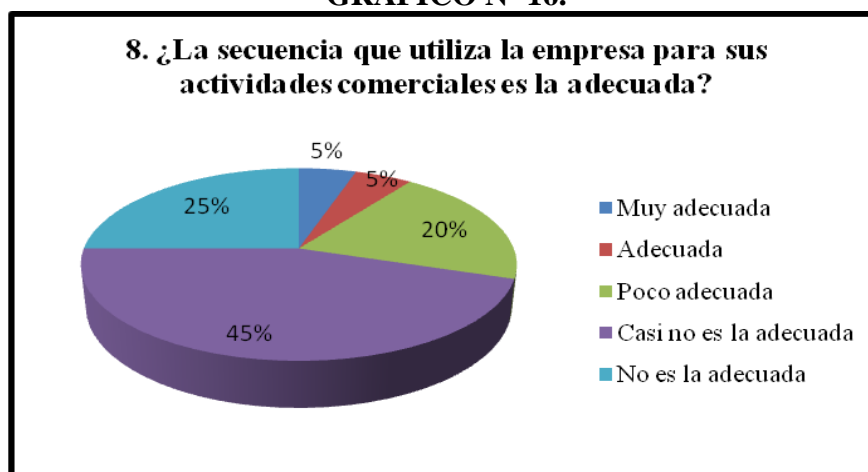
**Pregunta N 8:** ¿La secuencia que utiliza la empresa para sus actividades comerciales es la adecuada?

**TABLA N° 10.**  
**Actividad Comercial**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy adecuada	1	5,00	5,00	5,00
Adecuada	1	5,00	5,00	10,00
Poco adecuada	4	20,00	20,00	30,00
Casi no es la adecuada	9	45,00	45,00	75,00
No es la adecuada	5	25,00	25,00	100,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

**GRÁFICO N° 16.**



*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

## Análisis

Del total de personas encuestadas el 5% señalan que la secuencia de actividad comercial es muy adecuada, mientras que el 45% respondieron que casi no es la adecuada.

## Interpretación

Se determina entonces que una parte de trabajadores encuestados el 30% consideran que la secuencia de actividades comerciales es adecuada porque no existen quejas de algunos clientes, pero el 70% manifiestan que el proceso de comercialización es deficiente debido al incumplimiento de los proveedores.

## CLIENTES EXTERNOS

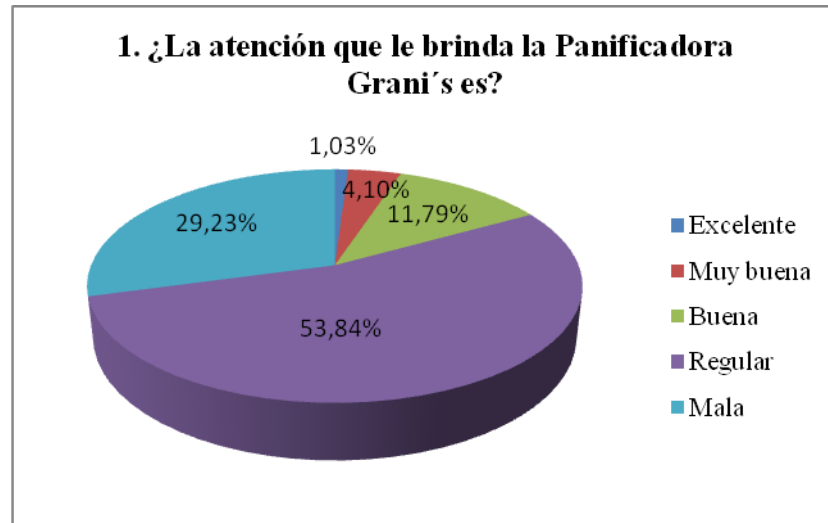
**Pregunta N° 1:** ¿La atención que le brinda la Panificadora Grani's es?

**TABLA N° 11.**  
**Atención al cliente**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Excelente	2	1,03	1,03	1,03
Muy buena	8	4,10	4,10	5,13
Buena	23	11,79	11,79	16,93
Regular	105	53,84	53,84	70,77
Mala	57	29,23	29,23	<b>100,00</b>
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

**GRÁFICO N° 17.**



*FUENTE: Encuesta  
ELABORADO POR: Investigadora*

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 1,03% señalan que la atención brindada por la panificadora es excelente, mientras que el 53,84% respondieron que es regular.

### **Interpretación**

Se determina entonces que una parte de clientes encuestados el 16,93% indican que la atención al cliente es la adecuada porque la atención del pedido es a tiempo, pero el 83,07% manifiestan que la atención es deficiente porque existe desinterés de los colaboradores en el servicio al cliente.

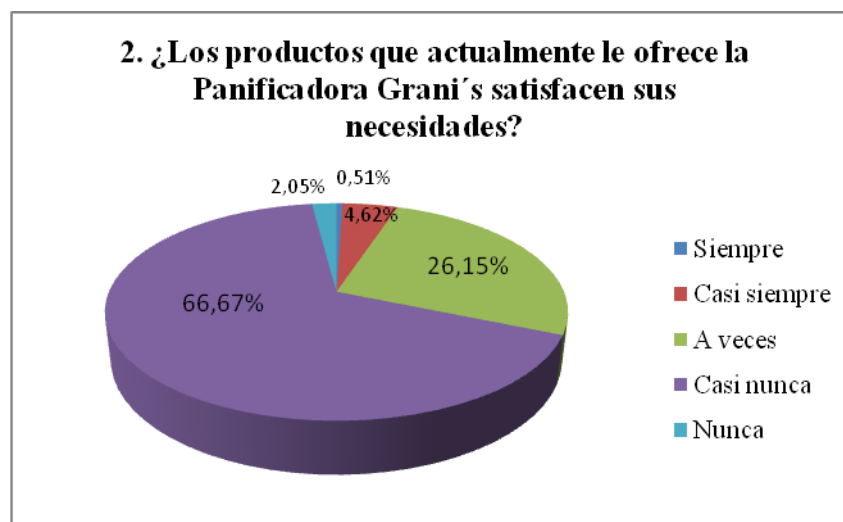
**Pregunta N° 2:** ¿Los productos que actualmente le ofrece la Panificadora Grani's satisfacen sus necesidades?

**TABLA N° 12.**  
**Percepción del cliente**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	1	0,51	0,51	0,51
Casi siempre	9	4,62	4,62	5,13
A veces	51	26,15	26,15	31,28
Casi nunca	130	66,67	66,67	97,95
Nunca	4	2,05	2,05	<b>100,00</b>
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

**GRÁFICO N° 18.**



*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 0,51% señalan que los productos que actualmente ofrece siempre satisfacen sus necesidades, mientras que el 66,67% respondieron que casi nunca.

## Interpretación

Se determina entonces que una parte de clientes encuestados el 31,28% están conformes con los productos que les ofrece porque dispone de variedad de productos, pero el 68,72% manifiestan no cumplen con sus expectativas porque el producto no es de calidad

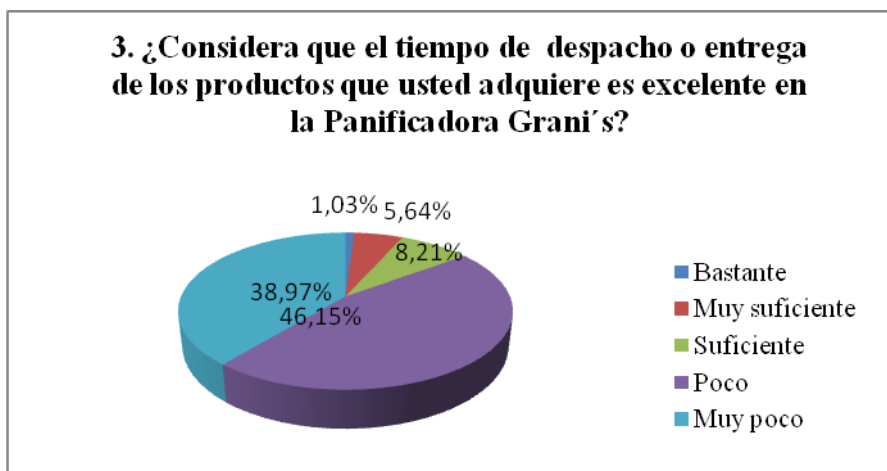
**Pregunta N° 3:** ¿Considera que el tiempo de despacho o entrega de los productos que usted adquiere es excelente en la Panificadora Grani´s?

**TABLA N° 13.**  
**Tiempo de despacho del producto**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
Bastante	2	1,03	1,03	1,03
Muy suficiente	11	5,64	5,64	6,67
Suficiente	16	8,21	8,21	14,88
Poco	90	46,15	46,15	61,03
Muy poco	76	38,97	38,97	<b>100,00</b>
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

**GRÁFICO N° 19.**



*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

## Análisis

El tiempo de despacho o entrega de los productos es bastante, mientras que el 46,15% respondieron que es poco excelente.

## Interpretación

Se determina entonces que una parte de clientes encuestados el 14,88% están conformes con el tiempo de despacho del producto, pero el 85,12% manifiestan que están insatisfechos en la entrega del producto debido a la impuntualidad de la empresa por motivo del retaso en la producción.

**Pregunta N° 4:** ¿En qué cantidad es el consumo del producto que actualmente adquiere a la Panificadora Grani´s en relación el mes anterior?

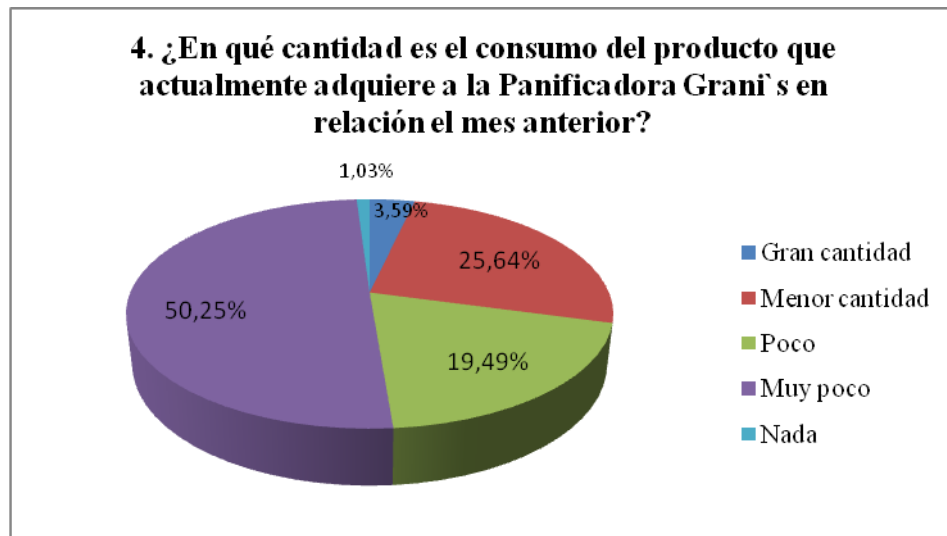
**TABLA N° 14.**  
**Consumo del producto**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Gran cantidad	7	3,59	3,59	3,59
Menor cantidad	50	25,64	25,64	29,23
Poco	38	19,49	19,49	48,72
Muy poco	98	50,25	50,25	98,97
Nada	2	1,03	1,03	<b>100,00</b>
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*



**GRÁFICO N° 20.**



*FUENTE: Encuesta  
ELABORADO POR: Investigadora*

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 3,59% indican que el consumo del producto que actualmente adquiere es en gran cantidad, mientras que el 50,25% respondieron que es muy poco en relación al mes anterior.

### **Interpretación**

Se determina entonces que una parte de clientes encuestados el 48,72% indican que la adquisición del producto es el necesario debido al gusto y preferencia de los clientes, pero el 51,28% manifiestan que la compra del producto ha ido decreciendo por el retraso en la distribución del producto.

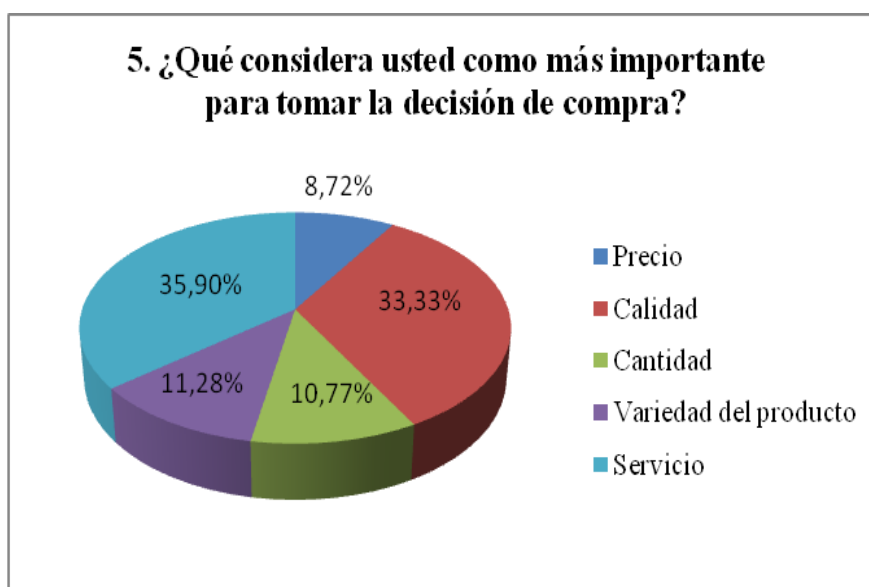
**Pregunta N°5:** ¿Qué considera usted como más importante para tomar la decisión de compra?

**TABLA N° 15.**  
**Decisión de compra**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Precio	17	8,72	8,72	8,72
Calidad	65	33,33	33,33	42,05
Cantidad	21	10,77	10,77	52,82
Variedad del producto	22	11,28	11,28	64,10
Servicio	70	35,90	35,90	100,00
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

**GRÁFICO N° 21.**



*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 8,72% consideran que lo más importante para tomar la decisión de compra es el precio, mientras que el 35,90% respondieron el servicio.

## Interpretación

Se determina entonces que una parte de clientes encuestados el 52,82% se basa en el precio, calidad, cantidad al momento de comprar, es decir que estos factores son importantes que debe tomar en cuenta la empresa para la venta del producto, por otro lado el 47,18% se basa en la variedad del producto y servicio porque la atención al cliente es la base para incrementar el nivel de ventas del producto.

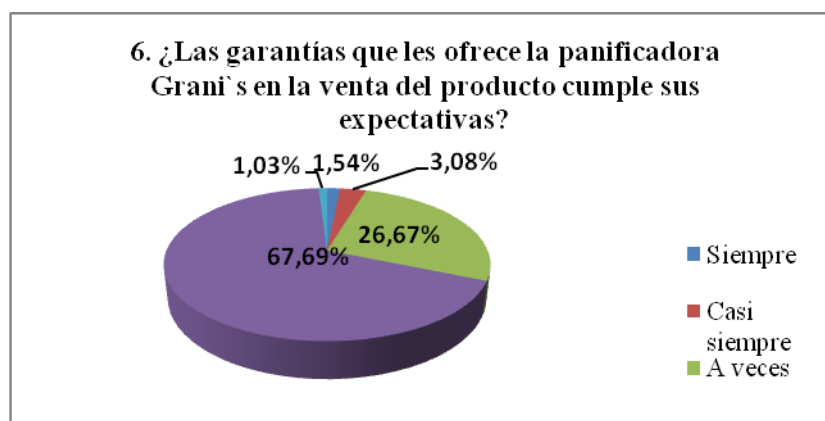
**Pregunta N° 6:** ¿Las garantías que les ofrece la panificadora Grani's en la venta del producto cumple sus expectativas?

**TABLA N° 16.**  
**Garantías en la venta del producto**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	3	1,54	1,54	1,54
Casi siempre	6	3,08	3,08	4,62
A veces	52	26,67	26,67	31,28
Casi nunca	132	67,69	67,69	98,98
Nunca	2	1,03	1,03	100,00
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

**GRÁFICO N° 22.**



*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

## **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 1,54% consideran que las garantías que ofrece la panificadora en la venta del producto siempre cumplen sus expectativas, mientras que el 67,69% respondieron que casi nunca.

## **Interpretación**

Se determina entonces que una parte de clientes encuestados el 31,28% están conformes con las garantías que les ofrece porque el producto es adquirido en las instalaciones de la panificadora, pero el 68,72% se puede interpretar que la empresa no cumple las expectativas que el cliente requiere porque el producto no llega en buenas condiciones para que pueda ser vendido nuevamente y llegue al consumidor final.

### **4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Para comprobar la hipótesis planteada de la presente investigación se tomó de las encuestas realizadas a los clientes internos aplicados a 20 personas la pregunta N° 2 ¿Existe una adecuada Gestión de Operaciones en la Panificadora Grani´s que le facilite la ejecución de sus actividades?, y de los clientes externos aplicados a 195 personas la pregunta N° 3 ¿Considera que el tiempo de despacho o entrega de los productos que usted adquiere es excelente en la Panificadora Grani´s? se utilizó la fórmula estadística del Chi cuadrado la misma que nos permite probar la hipótesis.

#### **Planteamiento de la Hipótesis**

##### **H0 = Hipótesis Nula**

Con la aplicación de un modelo de gestión de operaciones **NO** se obtiene una eficaz y eficiente actividad comercial de la Panificadora Grani´s.

## H1 = Hipótesis Alternativa

Con la aplicación de un modelo de gestión de operaciones **SI** se obtiene una eficaz y eficiente actividad comercial de la Panificadora Grani's.

## FRECUENCIAS OBSERVADAS

La correspondiente tabla que se muestra a continuación se realizó de acuerdo con las preguntas que se necesitan para establecer acciones correctivas que permitan determinar la gestión de operaciones adecuada y así optimizar la actividad comercial que oriente a un servicio oportuno y de calidad.

**TABLA N° 17.**

### FRECUENCIA OBSERVADA

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	BASTANTE	MUY SUFICIENTE	SUFICIENTE	POCO	MUY POCO	
CLIENTES INTERNOS	1	1	7	9	2	20
CLIENTES EXTERNOS	2	11	16	90	76	195
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>99</b>	<b>78</b>	<b>215</b>

*FUENTE: Encuesta*

*ELABORADO POR: Investigadora*

## Frecuencias Esperadas

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(\text{Total marginal de renglón})(\text{Total marginal de columna})}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(3)(20)}{215} = 0.3$$

**TABLA N° 18.**

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	BASTANTE	MUY SUFICIENTE	SUFICIENTE	POCO	MUY POCO	
Clientes internos	0.3	1.1	2.1	9.2	7.3	20.0
Clientes externos	2.7	10.9	20.9	89.8	70.7	195.0
						215

*FUENTE: Encuesta*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

### CHI CUADRADO

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se utiliza la siguiente fórmula:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

**X<sup>2</sup>** = Chi – Cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

**O** = Frecuencias Observadas

**E** = Frecuencias Esperadas

Se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Para concluir se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X<sup>2</sup> conseguida.

Procedimiento para calcular el chi cuadrado (X<sup>2</sup>)

**TABLA N° 19.  
CÁLCULO CHI CUADRADO**

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
CLIENTES INTERNOS / BASTANTE	1	0,3	0,70	0,49	1,63
CLIENTES INTERNOS / MUY SUFIC	1	1,1	-0,10	0,01	0,01
CLIENTES INTERNOS / SUFICIENTE	7	2,1	4,90	24,01	11,43
CLIENTES INTERNOS / POCO	9	9,2	-0,20	0,04	0,00
CLIENTES INTERNOS / MUY POCO	2	7,3	-5,30	28,09	3,85
CLIENTES EXTERNOS / BASTANTE	2	2,7	-0,70	0,49	0,18
CLIENTES EXTERNOS / MUY SUFIC	11	10,9	0,10	0,01	0,00
CLIENTES EXTERNOS / SUFICIENTE	16	20,9	-4,90	24,01	1,15
CLIENTES EXTERNOS / POCO	90	89,8	0,20	0,04	0,00
CLIENTES EXTERNOS / MUY POCO	76	70,7	5,30	28,09	0,40
	215	215,0		<b>X<sup>2</sup> =</b>	<b>18,65</b>

*FUENTE: Encuesta  
ELABORADO POR: Investigadora*

### CHI CUADRADO

El valor de X<sup>2</sup> para los valores observados es de 18,65

### Nivel de significancia

El nivel de significancia que se utiliza para el trabajo de investigación es del 5% del margen de error.

### Grados de libertad

Donde “f” es el número de renglones (fila) y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$GL = (F-1) (C-1)$$

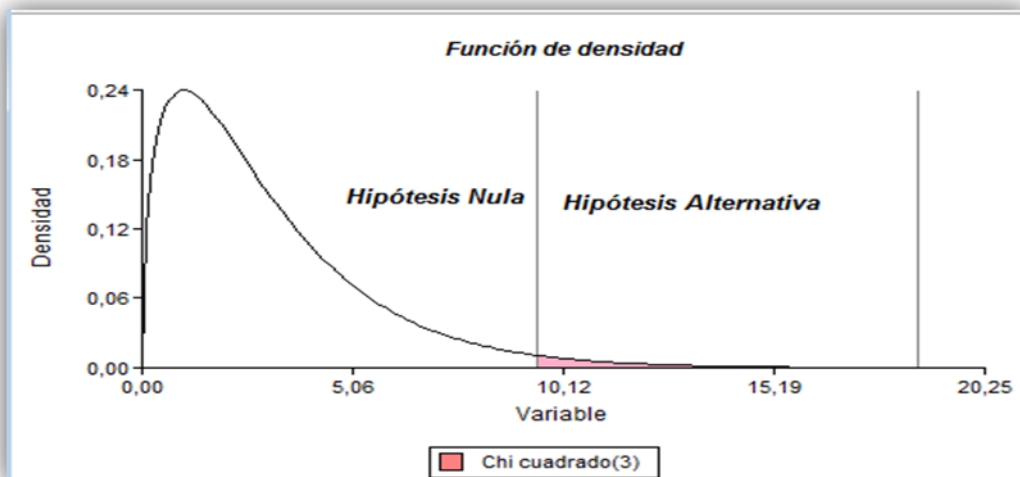
$$GL = (2-1) (5-1)$$

GL= (1) (4)

GL= 4

De acuerdo al nivel de significancia que es el 5% del margen de error y una vez calculado los grados de libertad que es 4, se toma el valor 9,49 como referencia para la toma de decisión. Es necesario recalcar que esta investigación se realizó con el margen del 1% ajustando a la recomendación técnica que es del 5% de margen de error.

### GRÁFICO N° 23. CHI CUADRADO



FUENTE: Encuesta  
ELABORADO POR: Investigadora

### CHI CUADRADO

**Decisión final:** El valor de  $X^2_c = 18,65 > X^2_t = 9,49$ , motivo por la cual se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa, es decir que:

**H<sub>1</sub>** = Con la Aplicación de un Modelo de Gestión de Operaciones **SI** se obtiene una eficaz y eficiente Actividad Comercial de la Panificadora Grani's.



## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- ✓ La empresa no se preocupa por el recurso humano lo que perjudica al desarrollo de las actividades debido a que el personal no está totalmente instruido para realizar sus tareas incrementando de esta manera el nivel de pérdida en productos en proceso y producto terminado.
- ✓ La carencia de un modelo de gestión de operaciones en la Panificadora Grani's ha afectado de manera significativa a la actividad comercial, ya que es la responsable de la producción de los bienes y servicios de la organización y de ello depende el buen funcionamiento de la misma.
- ✓ La ineficiente organización del personal no contribuye con el desarrollo adecuado de las habilidades y destrezas de cada uno de ellos, incrementando de esta manera la deficiencia en el desempeño de sus funciones.
- ✓ El ambiente de trabajo influye en el rendimiento, motivación y calidad de trabajo que una persona pueda realizar en sus actividades diarias. Además la falta de

comunicación debido a la incorrecta organización de las operaciones afecta de manera significativa a todos los que forman la empresa.

- ✓ La motivación es un factor muy importante ya que permite dar al trabajador las oportunidades hacia el desarrollo de sus capacidades y potencialidades para que sean utilizadas de la mejor manera y el trabajo sea productivo.
- ✓ La panificadora no cuenta con una adecuada administración de operaciones, lo cual dificulta la ejecución correcta del control de todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.
- ✓ La empresa cuenta con una adecuada infraestructura para la elaboración y venta del producto siendo una ventaja porque permite tener un buen ambiente de trabajo.
- ✓ Los procesos de comercialización utilizados hasta el momento no son los adecuados, debido al incumplimiento de los proveedores en la entrega de la materia prima perjudicando de esta manera a la producción y venta del producto.
- ✓ La atención que le brinda la panificadora no es buena debido al desinterés por parte de los colaboradores, dificultando a que pueda tener una correcta relación con los clientes y logre conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades.
- ✓ Debido a la inadecuada gestión de operaciones el proceso de producción no es el correcto y no se puede elaborar productos que cumplan con las expectativas del cliente.
- ✓ Se puede determinar que la mayoría no se encuentran satisfechos con el tiempo de despacho o entrega de sus pedidos, ya que incumple lo establecido por parte

de la empresa, provocando molestia y duda en el cliente si volverá o no a comprar en el futuro.

- ✓ Debido al retraso en la distribución del producto, los clientes ya no adquieren en grandes cantidades.
- ✓ Se constituye como un factor relevante a los motivos por las cuales el cliente toma la decisión de compra, este es el caso de un buen servicio al cliente, seguido de ello la calidad, variedad del producto para cada gusto de los clientes, cantidad y precios razonables.
- ✓ La Panificadora Grani's no cumple con las garantías de calidad y presentación que les ofrece en la venta del producto, causando molestias e insatisfacción del cliente, lo que no se puede permitir ya que afectará a la imagen de la empresa.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- ✓ Debe considerar al talento humano como eje primordial de la empresa, brindar toda la atención necesaria para que sea responsable y eficiente en la labor que realiza para de esta manera evitar pérdida de recursos.
- ✓ La empresa debe tomar acciones correctivas lo más pronto posible ya que no cuenta con una adecuada gestión de operaciones, lo que no se puede permitir debido a que es una de las áreas principales dentro de la administración y permite establecer las medidas más aptas de funcionamiento y estrategias adecuadas que faciliten la ejecución de las actividades, es por ello que se recomienda diseñar un modelo de gestión de operaciones para la Panificadora Grani's.
- ✓ Se recomienda a la empresa establecer políticas internas que permitan aprovechar al máximo el talento humano para de esta manera aumentar el nivel

de ventas y disminuir costos operativos que se generan mediante el desarrollo de las actividades.

- ✓ Se debe mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable, mantener una comunicación efectiva, dar un trato justo y honesto a cada uno de los colaboradores ya que ellos son el pilar fundamental y así poder incrementar la productividad, sin perder de vista el recurso humano.
- ✓ Es necesario reconocer los buenos desempeños o resultados obtenidos de los trabajadores para que se sientan motivados y el trabajo que realizan sea productivo y se pueda incrementar la rentabilidad y beneficios.
- ✓ La empresa debe cambiar el control de las operaciones para que facilite el incremento de la calidad en los procesos de las actividades que se realizan a diario.
- ✓ La empresa debe tener una correcta distribución de la maquinaria, materiales y utensilios, para trabajar de forma ordenada con el fin de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa.
- ✓ Se recomienda realizar contactos con más proveedores que puedan entregar la materia prima oportunamente y no retrasar la elaboración del producto facilitando de esta manera la venta y poder entregar a tiempo el pedido.
- ✓ La empresa debe tomar medidas correctivas que encaminen a mejorar continuamente la atención al cliente y brindar un servicio óptimo que satisfagan sus necesidades y poder cumplir con sus expectativas.
- ✓ Es necesario cambiar el proceso de producción, con el objetivo de crear productos realmente satisfactorios y de calidad para continuar adaptando y

modificando los productos con el fin de mantenerlos actualizados, de acuerdo con los cambios en los deseos y preferencias del consumidor.

- ✓ En lo que se refiere al procesamiento de órdenes de pedido del producto, se recomienda al chofer que entregue por la tarde las órdenes para que el vendedor pueda tener los pedidos listos en la mañana, de esta manera lograr que el chofer salgan más temprano y entregue los pedidos a tiempo.
- ✓ Es necesario tomar serias medidas que permitan crear estrategias adecuadas para no perder clientes e incrementar la venta del producto.
- ✓ Se debe tomar muy en cuenta los aspectos más relevantes que el cliente se basa para adquirir el producto, en este caso es el servicio al cliente seguido de ello la calidad y variedad del producto, por lo que es imprescindible que exista un adecuado servicio para mantener la cartera de clientes.
- ✓ Debe tomar acciones correctivas inmediatamente que permita a la empresa cumplir con las garantías de calidad y presentación del producto que les ofrece a sus clientes y poder cumplir con las expectativas en la venta del producto.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **Título**

Modelo de gestión de operaciones para optimizar la actividad comercial de la Panificadora Grani´s de la ciudad de Riobamba.

##### **Institución Ejecutora**

Panificadora Grani´s

##### **Beneficiarios**

- Propietarios
- Clientes Internos
- Clientes Externos
- Estudiantes

##### **Ubicación**

**Provincia:** Chimborazo

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

**Teléfono:** 032626559

**Celular:** 0988766892

### **Tiempo estimado para la ejecución**

**Inicio:** Noviembre 2012

**Fin:** Marzo 2013

### **Equipo técnico responsable**

Gerente: Carlos Granizo

Departamento Operativo

Departamento de Ventas

### **Costo de la Propuesta**

\$ 3650,00

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La presente investigación se ha desarrollado debido al problema que la Panificadora Grani´s está atravesando, ya que no se consigue optimizar la actividad comercial de los productos que ofrece, debido a que las operaciones que realiza a diario es de una manera tradicional, es por ello necesario cambiar la gestión de operaciones con que cuenta la empresa y de esta manera mejorar la eficiencia de los proveedores los mismos que representan, minimización de tiempo, optimización de recursos, mejorar procesos de producción y venta, simplificación de funciones lo que representa tener mayor ganancia.

En 1913 Henry Ford desarrolló el concepto de línea de ensamble para fabricar el modelo T, con un sistema limitado a la tecnología existente y su fuerza de trabajo,

donde también eran importantes la calidad y la entrega puntual de materiales y componentes. Ford trataba de mantener ocupados a sus trabajadores y máquinas. El producto, los procesos, los materiales, la logística y las personas estaban bien integrados y balanceados en el diseño y operación de la planta.

Grani's es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos de panadería y pastelería, su centro de operaciones está ubicado en la ciudad de Riobamba y cuenta con una sucursal. Ha venido desarrollando sus actividades por más de 14 años, pero con una inadecuada gestión de operaciones que perjudica a los intereses de la misma. Es decir, en la empresa no han realizado una investigación similar que permita solucionar el problema.

La gestión de operaciones es considerada una actividad mediante la cual los recursos, fluyendo dentro de un sistema definido, son combinados y transformados en una forma controlada para agregarles valor en concordancia con los objetivos de la organización. Además permite encontrar nuevas formas de optimizar la eficiencia operativa a fin de mejorar la eficiencia comercial, garantizando que clientes, empleados y proveedores sean beneficiados y con esto se pueda reducir costos.

De acuerdo a las encuestas realizadas tanto a clientes internos que corresponde a 20 trabajadores, como a clientes externos que corresponde a 195 personas y a las respectivas observaciones, se pudo comprobar aspectos importantes que inciden en la gestión de operaciones y la actividad comercial actual de la empresa, siendo así:

- Incumplimiento de proveedores en la entrega oportuna de la materia prima.
- La empresa no cuenta con una adecuada administración de operaciones perjudicando a los procesos para la elaboración del producto.
- La mayoría de los clientes no se encuentran satisfechos con el tiempo de entrega del producto.



- La empresa no cumple con las garantías que le ofrece en la venta del producto.
- Los clientes al momento de comprar se basan en la calidad del producto y servicio.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La viabilidad de este trabajo está basada con la necesidad que tiene la Panificadora Grani´s de optimizar la actividad comercial de los productos, se realizó la investigación pertinente para establecer los factores más importantes en los que se está malogrando, como son: proceso de operaciones, servicio al cliente (atención, despacho de pedidos) y calidad del producto.

Es por esta razón que ante una persistente investigación, se determinó que para solucionar estos problemas es menester el diseño de un modelo de gestión de operaciones planteado de acuerdo a las necesidades actuales y futuras de la empresa que permita mejorar la actividad comercial encaminada a que el desarrollo de las actividades sea la adecuada.

La gestión de operaciones se enfoca a la administración del sistema que produce un bien, entrega un producto que ofrece el servicio; es decir, atiende los procesos individuales de la manera más efectiva posible.

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

Es primordial indicar que existen beneficios claves por las cuales es preciso diseñar un modelo de gestión de operaciones en la actividad comercial:

- Capacidad para reducir costos y acortar tiempos a través del uso efectivo de recursos.
- Resultados mejorados, consistentes y predecibles.
- Permiten que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.

### **Panificadora Grani's**

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

#### **GRÁFICO N° 24.**

#### **Logotipo de la empresa**



*FUENTE: Empresa*

*ELABORADO POR: Investigadora*

### **MISIÓN**

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

## **VISIÓN**

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

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. GENERAL**

Diseñar un modelo de gestión de operaciones para mejorar los procesos productivos y la actividad comercial de la Panificadora Grani's

### **6.4.2. ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración del producto mediante el modelo de gestión de operaciones para lograr una mejora continua de las actividades que se desarrollan en la empresa.
- Generar diagramas de flujo del proceso productivo desde la recepción de materia prima hasta el almacenaje y entrega del producto para mejorar los niveles de productividad.

- Diseñar el modelo de gestión de operaciones basado en flujos de procesos operativos y control de la gestión.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **POLÍTICO**

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

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

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

Para renovar sus equipos, se han establecido líneas de créditos otorgados por el Banco Nacional de Fomento, con lo que los pequeños y medianos panaderos pueden optimizar la producción del pan, incrementar el volumen de sus ventas, mejorar las condiciones de trabajo y aumentar la rentabilidad de sus negocios.

### **SOCIO CULTURAL**

El diseño de un modelo de gestión de operaciones permite a la panificadora posesionarse en el mercado mediante la entrega de un servicio óptimo en aspectos

como: puntualidad en la entrega del producto, rapidez, seriedad, buena atención con ello se logre satisfacer las necesidades de los clientes y vuelvan a comprar los productos para de esta manera optimizar la actividad comercial de la empresa.

## **TECNOLÓGICO**

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

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

- Amasadora
- Pesadora
- Hornos
- Batidora
- Refrigeradora

## **ORGANIZACIONAL**

Es uno de los aspectos que constituye un factor importante dentro del desarrollo de toda empresa industrial o de negocios. La estructura organizacional de la panificadora es aceptable, ya que cuenta con un organigrama estructural encabezado por la gerencia, con sus respectivos departamentos como son: Departamento Administrativo, Departamento de Ventas y Departamento Operativo, a demás tiene definida su misión y visión que son la imagen corporativa.

Sabiendo la situación actual, la empresa da apertura a que se apliquen nuevos procedimientos operativos en beneficio de todos quienes constituyen la empresa.

## **EQUIDAD DE GÉNERO**

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

## **AMBIENTAL**

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

## **ECONÓMICO-FINANCIERO**

Con el diseño de un modelo de gestión de operaciones permitirá que la panificadora mejore sus operaciones de compras de materia prima, procesos de producción y comercialización de los productos lo que representa la disminución de costos, optimización de recursos e incrementar las ventas para tener una mejor posición en el mercado.

## **LEGAL**

La empresa se encuentra legalmente constituido y está bajo las normas y reglamentos del código de trabajo con respecto a las condiciones y seguridad de trabajo que favorecerá directamente a los colaboradores, por este motivo la elaboración de la propuesta es viable, ya que permitirá que los trabajadores realicen sus actividades con responsabilidad y la empresa pueda cumplir con sus objetivos.

### **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

La administración de operaciones en las empresas es el área que se dedica a investigar las tareas que debe de ejecutar una empresa para transformar insumos y materiales en productos o servicios competitivos, toma en cuenta a los sistemas considerando en sus entradas todos los recursos con que debe de contar para llevar a cabo el proceso de transformación, así como el análisis del entorno bajo el cual la organización se está desarrollando para ajustar su procesos productivos con base a demandas de mercado, costos de producción, disponibilidad de insumos y materiales, calificación de la mano de obra, el entorno político y social, con la finalidad de generar productos o servicios competitivos.

En la actualidad la administración de operaciones está enfocada a la calidad total, entendida como el cumplimiento de los requisitos y expectativas del cliente; a la administración científica, que implica el análisis sistémico de las operaciones con pleno conocimiento de las variaciones que se pudieran presentar y decisiones basadas en hechos y datos aplicando métodos científicos para pronosticar comportamientos; y el trabajo en equipo, que implica al interior de la organización un buen ambiente laboral y al exterior el desarrollo de los proveedores, eficiente actividad comercial y la buena convivencia con la sociedad.

El objetivo de la administración de operaciones es ser una organización que genere utilidades para sus accionistas, de seguridad en el trabajo y proporcione una calidad de vida excelente a todos los que conforman la empresa.

### **¿Qué es la estrategia de operaciones?**

Establece políticas y planes amplios para utilizar los recursos de la empresa con el fin de apoyar su estrategia competitiva de largo plazo. Se refiere al diseño del proceso (selección de materia prima, producción y comercialización). Los factores de éxito de la estrategia de operaciones radican en identificar cuáles son las alternativas de prioridad, en la comprensión de las consecuencias de cada alternativa y en manejar bien las negociaciones resultantes.

La estrategia define como se logrará el crecimiento, se puede implementar como sigue:

- **Liderazgo del producto.** Trata de posicionar sus productos como líderes en el mercado (Sony, Intel).
- **Intimidad con el cliente.** Se establecen lazos afectivos con el cliente, conoce a las personas a quienes les vende y sabe cuáles son los productos y servicios que necesitan (Home Depot).
- **Excelencia operacional.** Entregan la mejor combinación de calidad, precio y facilidad de compra (Mc Donald's, Dell).

### **Dimensiones competitivas de las operaciones**

Los clientes para adquirir un producto toman en cuenta lo siguiente:

**Costo:** “hacerlo barato”. En este nicho están los “commodities” donde el cliente no distingue el producto de los diferentes proveedores. Se requiere economía de escala en grandes volúmenes y la competencia es intensa.



- **Calidad y confiabilidad del producto:** “qué sea bueno”. Se trata de establecer o diseñar el nivel adecuado de calidad del producto con base en los requerimientos del cliente.
- **Rapidez de entrega:** “que sea rápido”. En algunos casos la competencia está en el tiempo de entrega.
- **Confiabilidad de la entrega:** “entregar cuando se promete”. Es un requerimiento para las operaciones Justo a Tiempo (JIT), tener los materiales donde se requieren en el momento adecuado.
- **Enfrentar los cambios en la demanda:** “cambiar el volumen”. Con una demanda creciente, los costos se reducen debido a economías de escala y se justifican las inversiones en nuevas tecnologías. Sin embargo cuando se reduce la demanda, las decisiones pueden ser difíciles por despido de personal y reducción de activos.
- **Flexibilidad y rapidez en la introducción de nuevos productos:** “cambiarlo”. Se trata de ofrecer una gran variedad de productos a los clientes, el reto es el tiempo de desarrollo del nuevo producto y la conversión de los procesos para ofrecerlo.

### **Los Siete Ceros y la eliminación de Desperdicios**

La Administración de Operaciones tiene un papel fundamental en la búsqueda continua, e incesante en la búsqueda de los Siete ceros.

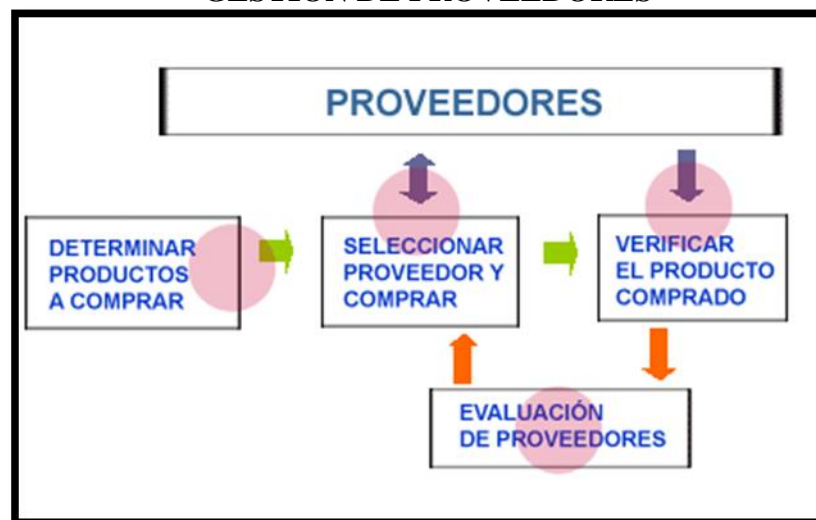
- Cero stock / inventarios
- Cero papeles
- Cero esperas / demoras
- Cero averías
- Cero fallas
- Cero accidentes
- Cero contaminaciones

## Gestión de proveedores

La gestión de proveedores es uno de los roles de la unidad de Compras. Se compone de información actual de los proveedores, productos y mercado, gestión del desempeño de los proveedores y manejo de las relaciones con los proveedores.

La información actual de proveedores, productos y mercado consiste en un sistema o base de datos de recopilación y almacenamiento de información, a partir del cual el mercado, los productos regularmente adquiridos y los proveedores habituales se supervisan y clasifican de acuerdo con su desempeño. La gestión del desempeño de los proveedores incluye la supervisión de la entrega, los comentarios constructivos de los usuarios sobre la calidad del producto, la calidad y coherencia del servicio y los precios competitivos. Estos y otros indicadores pueden variar por mercado, proveedor, producto o servicio, pero esas variaciones muestran tendencias claras a través del tiempo. La relación con el proveedor es importante cuando la organización lleva a cabo negocios regulares con un proveedor. Una relación empresarial honesta y transparente con el proveedor hace posible recopilar información y negociar buenos tratos, y garantiza el respeto y el buen servicio.

**GRÁFICO N° 25.  
GESTIÓN DE PROVEEDORES**



*FUENTE: [http://www.portcalidad.com/articulos/56-gestion\\_compras\\_y\\_evaluacion\\_proveedores\\_iso\\_9001:2000](http://www.portcalidad.com/articulos/56-gestion_compras_y_evaluacion_proveedores_iso_9001:2000)  
CONSULTADO POR: Investigadora*

Los círculos en rojo del esquema denotan dónde hay requisitos, que resumidos en pocas palabras solicitan lo siguiente:

- Antes de comprar se deben determinar con rigor los requisitos de los productos a comprar. Es muy frecuente que las personas o departamentos que determinan las necesidades de compra no sean los que comunican los requisitos del producto al proveedor, por esta razón es muy importante que se especifique con exactitud lo que se quiere.
- Se debe seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la organización, de ahí que el proceso “SELECCIONAR PROVEEDOR Y COMPRAR” reciba información del proceso “EVALUACIÓN DE PROVEEDORES”. La comunicación de los requisitos al proveedor seleccionado debe ser clara y precisa, diseñando un método que asegure una transmisión completa y eficaz de los mismos.
- La organización debe asegurarse de que los productos comprados cumplen los requisitos solicitados.
- Se deben llevar a cabo actividades de evaluación continua (evaluación inicial y re-evaluaciones) con los proveedores. En el esquema se ha significado que la información para evaluar a los proveedores proviene de los procesos de inspección, pero también puede provenir de cualquier otro proceso del que se obtenga información sobre el proveedor y sus productos.

### **Proceso de producción**

Un proceso de fabricación es el conjunto de operaciones unitarias necesarias para modificar las características de las materias primas. Dichas características pueden ser de

naturaleza muy variada tales como la forma, la densidad, la resistencia, el tamaño o la estética. Se realizan en el ámbito de la industria.

Para la obtención de un determinado producto serán necesarias multitud de operaciones individuales de modo que, dependiendo de la escala de observación, puede denominarse proceso tanto al conjunto de operaciones desde la extracción de materia prima necesaria hasta la venta del producto como a las realizadas en un puesto de trabajo con una determinada máquina/herramienta.

## **RECURSOS UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO**

Son varios los recursos utilizados por una empresa para la elaboración de nuevos productos. Los podemos agrupar en:

**Materia prima:** El componente que puede identificarse en el producto final o terminado.

**Insumos:** Son los componentes que no son identificables en el producto final o terminado.

**Materiales:** Son los componentes que no forman parte directa del producto final, pero son indispensables para la presentación del producto

**Mano de obra:** Es el recurso humano que se emplea en el proceso de fabricación o en la prestación de un servicio.

**Terrenos y edificios:** Es el componente físico donde se sitúa la fábrica, el taller, el negocio o el edificio donde funciona la empresa.

**Máquinas:** Incluye equipos, instalaciones, herramientas y transporte de los materiales e insumos, así como para prestar servicios.

**Capital de operaciones:** Se refiere a la cantidad de recursos monetarios existentes para el funcionamiento de la empresa o de forma diaria.

**Capacidad empresarial:** Está constituida por la capacidad gerencial o de gestión de las personas que están a cargo de la empresa.

### **Proceso de Venta**

El proceso de Ventas involucra una serie de subprocesos que se llevan a cabo para realizar órdenes de venta de los productos hasta el recaudo del dinero. Esta funcionalidad se integra con la Administración de la Cadena de Suministro y con la Administración de Relaciones con el Cliente.

### **Proceso de Distribución**

La organización debe desarrollar un sistema de distribución de productos a los usuarios finales para garantizar un movimiento rápido y sencillo desde el almacén central hasta el punto final de distribución, y de ahí la entrega a los destinatarios previstos. El sistema debe asegurar que existan suficientes controles para reducir al mínimo el riesgo de pérdidas o mala utilización, y crear un ambiente de cumplimiento.

El sistema debe garantizar que exista un plazo mínimo entre la recepción y la distribución (es decir, un tiempo mínimo en inventario), y que se produzcan daños mínimos a los bienes. La unidad de distribución debe cumplir un conjunto de reglas y requisitos bien definidos. El sistema de distribución debe estar vinculado a la planificación de la demanda y el suministro para reducir situaciones de falta o exceso de existencias, y reducir los costos de transporte.

Mediante la distribución el cliente recibe los productos requeridos. A continuación se explican sus principales funciones:

La preparación de pedidos para el despacho que consta de las siguientes operaciones:

- Recepción y clasificación de pedidos.
- Selección del método para el despacho.
- Formación de pedidos.
- Revisión y control.

El transporte materializa la distribución física atendiendo al área geográfica a servir en el tiempo necesario con adecuados índices de explotación de los medios empleados para ello, teniendo en cuenta la legislación vigente.

Como objetivos esenciales del subsistema de distribución, se pueden citar los siguientes:

- Llegar al cliente en el plazo y en el modo estipulado.
- Minimizar los costos de distribución, maximizando el beneficio.
- Minimizar el costo total de la distribución física hasta el momento de la entrega al cliente, para una mayor rentabilidad.

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

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

A continuación se detalla en una lista de los Factores Externos de la Panificadora Grani's de la ciudad de Riobamba, decir las oportunidades y amenazas.

**GRÁFICO N° 26.**  
**FACTORES EXTERNOS**

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

*FUENTE: Empresa*

*ELABORADO POR: Investigadora*

**GRÁFICO N° 27.**

**MATRIZ EFE (OPORTUNIDADES Y AMANAZAS)**

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

*FUENTE: Empresa*

*ELABORADO POR: Investigadora*

Ponderación:

Sin Importancia 0.01

Muy Importante 1.0

Calificación:

1=Amenaza importante

2= Amenaza menor

3= Oportunidad menor

4= Oportunidad importante



## ANÁLISIS

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

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

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

**GRÁFICO N° 28.**  
**FACTORES INTERNOS**

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

*FUENTE: Empresa*

*ELABORADO POR: Investigadora*

**GRÁFICO N° 29.**  
**MATRIZ DEL EFI (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)**

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

*FUENTE: Empresa*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

Ponderación:

Sin Importancia 0.01

Muy Importante 1.0

Calificación:

1=Debilidad importante

2= debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza importante

## **ANÁLISIS**

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

**GRÁFICO N° 30.**  
**MATRIZ FODA**

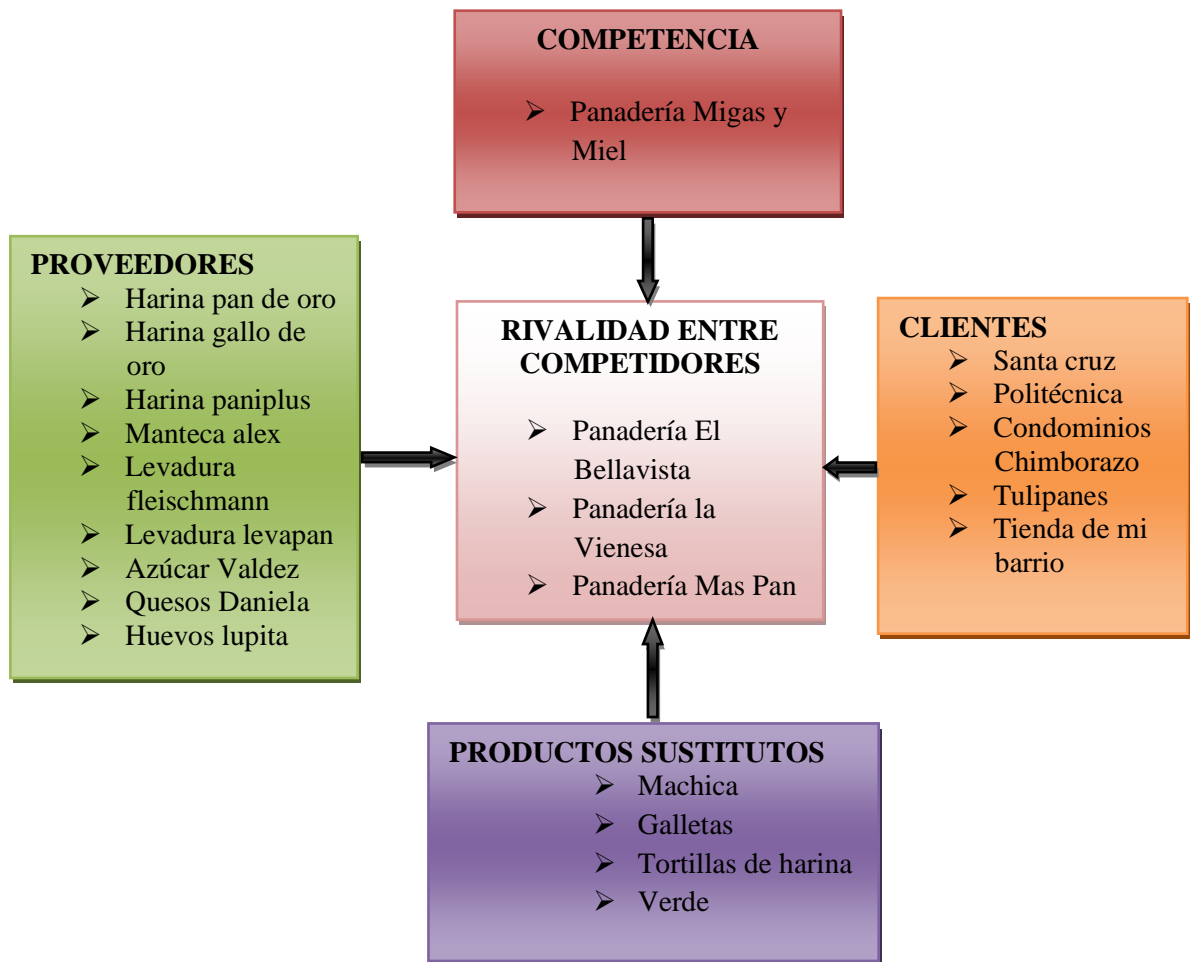
<p align="center"><b>F.O.D.A.</b></p> 	<p align="center"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maquinaria adecuada.</li> <li>2. Buena infraestructura.</li> <li>3. Transporte propio para la distribución</li> <li>4. Variedad de productos.</li> <li>5. Precio razonable.</li> <li>6. Conocimiento del lugar.</li> <li>7. Realiza publicidad.</li> <li>8. Capital propio.</li> </ol>	<p align="center"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inadecuada gestión de operaciones.</li> <li>2. Deficiente planificación y organización operacional.</li> <li>3. Desinterés de los colaboradores.</li> <li>4. Ineficiente dirección comercial.</li> <li>5. Falta de comunicación.</li> <li>6. No cuenta con un buen ambiente laboral.</li> <li>7. Servicio al cliente ineficiente.</li> <li>8. Productos de baja calidad.</li> </ol>
<p align="center"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos mercados.</li> <li>2. Accesibilidad al mercado.</li> <li>3. Proveedores leales.</li> <li>4. Compra de materia prima de calidad.</li> <li>5. Competencia.</li> <li>6. Ubicación geográfica.</li> <li>7. Innovación tecnológica.</li> <li>8. Mejorar la actividad comercial.</li> </ol>	<p align="center"><b><u>ESTRATEGIAS F.O.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar estrategias de distribución para acceder a nuevos mercados ( 3F, 1 O )</li> <li>➤ Aprovechar la variedad de productos para cumplir con las expectativas del cliente y de los mercados (4F , 2O)</li> </ul>	<p align="center"><b><u>ESTRATEGIAS D.O.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar una adecuada administración de operaciones para mejorar la actividad comercial (1D, 8O)</li> <li>➤ Mantener una buena comunicación y contacto con los proveedores (5D, 3O)</li> <li>➤ Capacitar al personal que permita mejorar el servicio al cliente y enfrentar a la competencia. (7D , 5O)</li> </ul>
<p align="center"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad política.</li> <li>2. Competencia desleal.</li> <li>3. Aparición de productos sustitutos</li> <li>4. Inseguridad social.</li> <li>5. Economía inestable</li> <li>6. Desastres naturales.</li> <li>7. Nuevas leyes de gobierno.</li> <li>8. Escases de materia prima.</li> </ol>	<p align="center"><b><u>ESTRATEGIAS F.A.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brindar producto de calidad para no ser sustituidos ( 1 F, 3A )</li> <li>➤ Almacenar la materia prima aprovechando que la empresa cuenta con capital (8 F, 8O)</li> </ul>	<p align="center"><b><u>ESTRATEGIA D.A.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificar y organizar adecuadamente los recursos utilizados en el proceso productivo ( 2 D, 8A )</li> <li>➤ Gestionar el tiempo para elaborar productos de calidad a precios accesibles apto para el consumo humano y de esta manera incrementar el volumen de ventas (8D , 5A)</li> </ul>

FUENTE: Empresa

ELABORADO POR: Investigadora

## GRÁFICO N° 31.

### ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



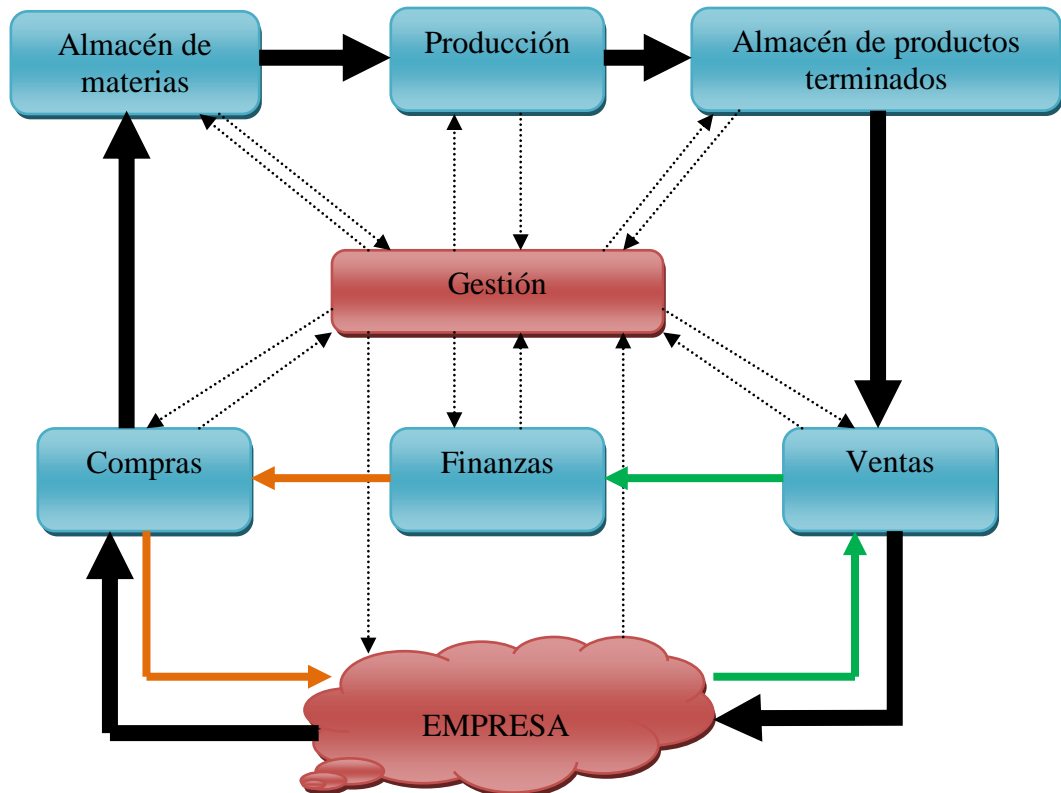
FUENTE: Estrategia Competitiva de Michael Porter  
ELABORADO POR: Investigadora

## 6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

El esquema para la distribución de instalaciones, el flujo de operaciones orientado a expresar gráficamente todo el proceso de producción, desde la recepción de las materias primas hasta la distribución de los productos terminados, que la panificadora puede aplicar se detalla a continuación:

## ESQUEMA DE UN MODELO DE OPERACIONES

**GRÁFICO No 32.**  
**MODELO DE PROCESO**



*FUENTE: Empresa*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

## MODELO DE GESTIÓN DE OPERACIONES

Este documento de gestión empresarial, que tiene por objeto orientar, agilizar y viabilizar las actividades de la panificadora permitirá tener una adecuada gestión de operaciones para la obtención de un producto y comercialización, dentro de un plazo determinado, señalando las áreas responsables de su cumplimiento.

Es importante para la empresa, para el usuario, por cuanto permite una adecuada ejecución del trabajo, con el menor costo y en el menor tiempo posible. La finalidad de nuestros procesos es suministrar o prestar los productos y servicios que han encomendado de manera eficaz y eficiente y con la “calidad” comprometida

### **VENTAJAS DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

- Minimizar el esfuerzo, costo y tiempo de atención de la administración de las operaciones.
- Facilitar un mayor control y seguridad en el procesamiento de la elaboración del pan.
- Orientar y capacitar al personal que ingresa o labora en las diferentes áreas de la panificadora Grani´s.
- Evaluar el funcionamiento de la empresa a partir de la eficacia de los procedimientos operativos.

**PROCESO:** Conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas generando un resultado (producto) que satisface una o varias necesidades.

**RECURSO:** Factor o insumo importado por el proceso que hace posible su ejecución.

### **CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE LA PANIFICADORA GRANI'S:**

- Transformar las entradas en salidas mediante recursos que van agregando valor en su desarrollo
- Cumplir con una función y es dinámico en el tiempo.

- Su finalidad o consecución está determinada por su resultado.
- Los procesos contienen un componente social que le conlleva a interactuar con otros procesos, el cual es análogo al comportamiento del ser humano.
- Los procesos deben su accionar a satisfacer necesidades de los distintos clientes (internos y externos).

**TAREA:** Son acciones específicas que contribuyen al cumplimiento de la misión de los requerimientos. Una tarea debe ser específica, decisiva y responder al QUÉ, como acción adicionadora de valor al producto que recibe como input y entrega como output.

## **ORGANIZACIÓN DEL PROCESO**

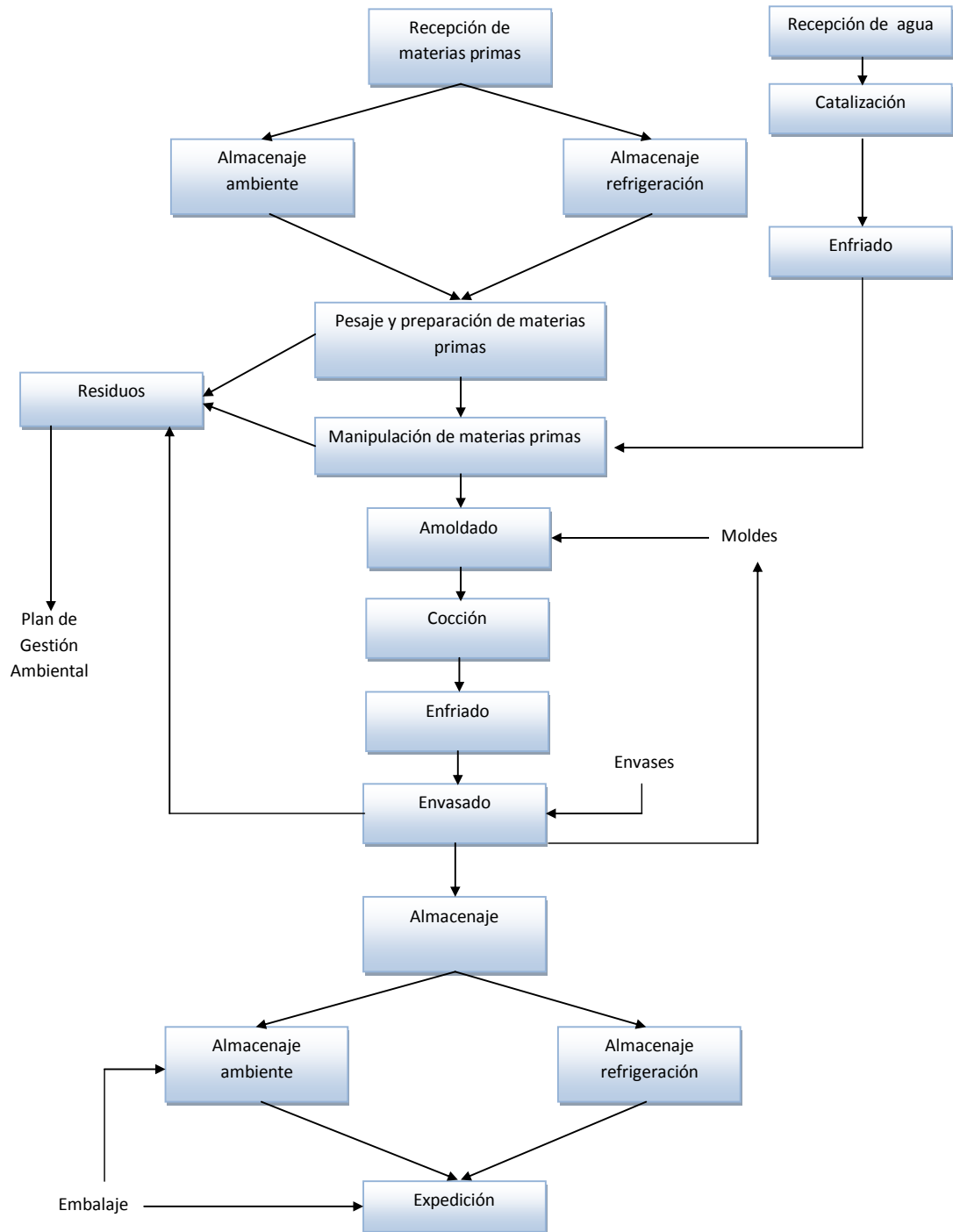
Cuando el sistema está centralizado, tiene las siguientes fases:

- **Orientación:** determina dónde se va a realizar la labor.
- **Despacho:** se da el despacho de órdenes a su debido tiempo.
- **Activación:** determina si el trabajo avanza o no, como se ha planificado.



**GRÁFICO N° 33.**

**MODELO GESTIÓN DE OPERACIONES DE LA PANIFICADORA GRANI'S  
(PROPUESTO)**



*FUENTE: Empresa*

*ELABORADO POR: Investigadora*

## **MODELO DE GESTIÓN DE OPERACIONES DE LA PANIFICADORA GRANI'S**

### **Distribución de la planta**

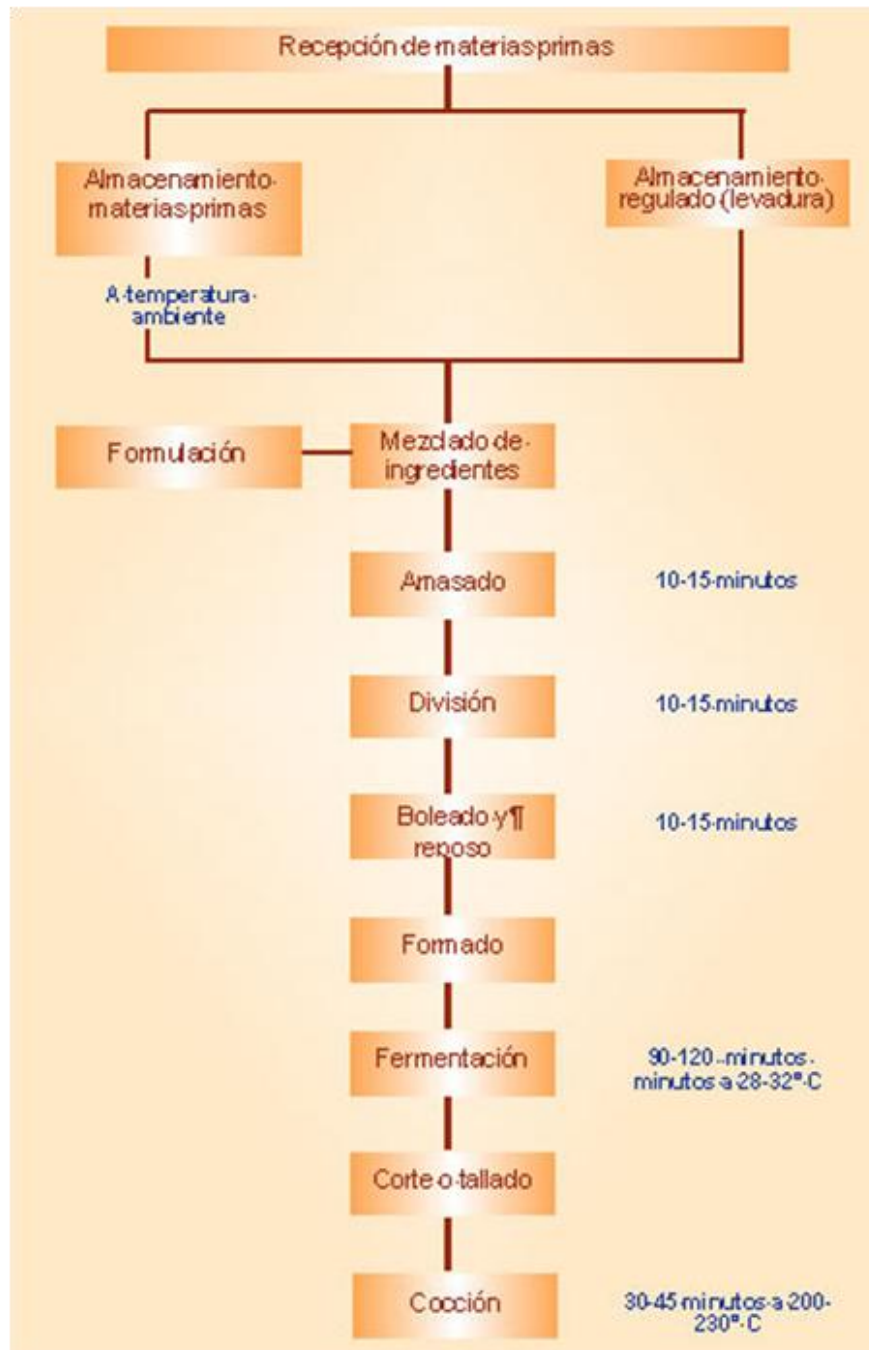
Además de la localización, diseño y construcción de la planta es importante estudiar con detenimiento el problema de la distribución interna de la misma, para lograr una disposición ordenada y bien planeada de la maquinaria y del equipo, acorde con los desplazamientos lógicos de las materias primas y de los productos acabados, de modo que se aprovechen eficazmente el equipo, el tiempo y las aptitudes de los trabajadores.

Se debe buscar la forma más económica de operar, así como la seguridad y la satisfacción de los trabajadores, mediante las siguientes acciones:

- Completa integración de todos los factores que intervienen en la producción.
- El movimiento de materiales debe cubrir la mínima distancia posible.
- El trabajo ha de realizarse mediante pasos y procesos, por secuencia lógica, en toda la planta.
- Todo el espacio disponible debe aprovecharse al máximo.
- Lograr la satisfacción y mayor seguridad para todos los trabajadores.
- Contar con flexibilidad en la distribución, de manera que permita introducir mejoras.

Una acertada distribución de la planta se traduce en costos más reducidos; caso contrario, resulta imposible obtener un rendimiento razonable sobre la inversión, a causa de los desperdicios generados.

**GRÁFICO N° 34.**  
**DIAGRAMA DE FABRICACIÓN O FLUJO DE PAN**



*FUENTE: Empresa*  
*ELABORADO POR: Investigadora*

## **DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PAN**

Es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos operativos.

La descripción de los procedimientos de elaboración de las diferentes variedades de pan se describe a continuación:

### **1. Recepción de las materias primas**

En esta fase tiene lugar la recepción de materias primas. Debe asegurarse que el transporte de la materia prima se realiza en adecuadas condiciones de higiene y estiba.

En el momento de la recepción de cada partida, se verificará mediante inspección visual:

- Estado del producto
- Estado del envase
- Identificación
- Fecha de Caducidad

El responsable de recepción comprobará que la mercancía es suministrada por proveedores que figuren en la Lista de Proveedores que cumplen con las especificaciones de compra previamente establecidas.

Una vez realizadas las verificaciones anteriormente citadas la materia prima será trasladada al almacén, hasta el momento de su procesado. Se tendrá un especial cuidado con aquellos productos almacenados que requieren temperaturas de refrigeración para su adecuada conservación, como es el caso de la levadura.

Debe evitarse que los productos almacenados contacten directamente con el suelo y realizar una rotación periódica de los productos almacenados de manera que éstos no se almacenen de forma indefinida.

## **2. Dosificación de ingredientes**

Se realizará un control del pesaje de todos los ingredientes, la dosificación podrá realizarse de forma automática o manual, y se ajustarán las fórmulas. En el caso del pesado manual hay que ser rigurosos en el pesaje y medición de los ingredientes sobre todo cuando se elaboran masas muy pequeñas, ya que el error puede ser aún mayor.

El contenido de agua tiene mucho que ver con la consistencia, por lo que es vital controlar su adición. Como no todas las harinas absorben la misma cantidad de agua es posible que se tenga que rectificar la cantidad de agua de la receta según la consistencia obtenida. Es muy importante la calidad del agua y normalmente se suele añadir refrigerada (a 4° C), para paliarlo en lo posible con el aumento de la temperatura que tiene lugar durante el amasado.

Para el control de la temperatura es importante ajustar la temperatura del agua en función a la que se desea obtener la masa, de tal forma, que si una masa sale un grado por encima de lo que se desea hay que rectificar con tres grados el agua, es decir, modificando tres grados la temperatura del agua sólo modificara un grado la temperatura de la masa.

## **3. Amasado**

Durante el amasado se homogeneizan los ingredientes consiguiendo una masa fina y elástica. Se producirá un aumento de la temperatura. La temperatura de la masa al final del amasado oscilará entre 23 y 25° C. El tiempo de amasado será cuando se alcancen estas características, pudiéndose variar el tiempo en función del tipo de harina, tipo de amasadora, etc.

#### **4. División y pesado**

La división tiene por objeto fraccionar la masa en pequeñas porciones, cada una de ellas de peso correspondiente al de una pieza.

La división de la masa se realizará en la divisora volumétrica. Se comprobará el peso de las piezas en cada masa, el cual debe ser de 330 g.

#### **5. Boleado.**

Una vez dividida la masa debe ser boleada, para que una vez redonda todas las piezas sean simétricas en el formado. Es, por lo tanto, la etapa intermedia entre la división y el formado, y que tiene por objetivo dar forma esférica a un trozo de masa de aspecto rugoso y al tacto pegajosa, de forma que una vez boleada la masa tendrá una estructura más lisa, de forma redonda, que facilitará el laminado y estirado más regular, logrando una superficie de aspecto y al tacto más seca.

#### **6. Reposo**

Después del boleado la masa ha de tener un tiempo de reposo o maduración antes del formado con el objetivo de formar la barra en unas condiciones adecuadas de fuerza y de equilibrio. Este tiempo es variable, de tal forma, que el tiempo de reposo será mayor cuando la masa esté fría, blanda o contenga muy poca levadura y se disminuirá el reposo cuando por el contrario la masa quede caliente, dura o contengan mucha levadura.

#### **7. Formado**

Es en donde los operarios dan forma a la masa boleada y son colocados sobre bandejas en forma ordenada.

## **8. Fermentación**

La fermentación es la etapa que va desde que se entabla la barra hasta que se introduce en el horno, y el tiempo de esta etapa estará condicionado a la temperatura de la masa, la de la cámara y a la cantidad de levadura utilizada en la receta.

## **9. Corte o tallado**

Es el corte que se realiza mediante cuchillas sobre el pan, antes de su cocción, para favorecer el desarrollo, expansión, la cocción del pan en su interior y el greñado del pan.

## **10. Cocción**

Durante la cocción se producen una serie de transformaciones de tipo físico, químico y biológico, se caramelizan los azúcares y se colorea la corteza, se gelifica el almidón proporcionando la estructura final del pan. Se deberán controlar la cantidad de vapor y los tiempos y temperaturas de cocción, que variarán según el tamaño y tipo de pan.

Por término medio el tiempo de cocción es de 30 a 45 minutos y esta variación atiende al grado de humedad ambiental; en los días húmedos mas se dará más tiempo de cocción y en los días secos menor tiempo de cocción.

## **11. Salida de hornos.**

Los productos ya horneados y fríos se ponen en cestas de plástico o cajas de cartón pasando a la zona de contaduría y de aquí al envasado (cuando proceda) y a su distribución. Hay que tener muy en cuenta el tipo de caja o recipiente, ya que si es muy cerrada el pan se volverá chicoso y correoso. Tener también presente que si se envasa el pan aún caliente perjudicará la presentación de la calidad del pan.

## **PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN**

Un plan de producción adecuado, es una proyección del nivel de producción requerido para una previsión de producción específica.

### **Funciones de la empresa**

En la empresa debe desarrollar a un tiempo diversas funciones interrelacionadas que producen ciertos resultados, la calidad y cantidad de éstos son responsabilidad fundamental de los empleados que tienen a su cargo dichas funciones. Al no existir coordinación y orientación de los objetivos predeterminados por la Dirección, puede ocurrir que en vez de alcanzarlos se propicie una situación que ponga en riesgo la supervivencia de la empresa.

Las funciones más comunes en toda empresa son:

**Producción.-** Comprende el proceso productivo que se lleva a cabo en la empresa, desde que ingresan los insumos (materia prima, materiales auxiliares, maquinaria, herramientas, personal) hasta que, mediante la conversión adecuada de todos, se logra un producto listo para su venta.

### **El ciclo de producción comprende las siguientes actividades básicas:**

**Planeación de la producción.** Debe establecer objetivos, normas, procedimientos, métodos, estrategias y tácticas para la administración de la maquinaria, materiales, mano de obra y los procesos.

**Organización de la producción.** Debe coordina los factores determinantes de la producción, como: la variación de capacidad de las máquinas para las distintas clases de trabajo, la necesidad de entregar en fechas determinadas, la recepción de pedidos pequeños y numerosos, y otros.



**Dirección de la producción.** Debe fijar y establecer políticas funcionales de producción (sobre planta y equipo, diseño e ingeniería de productos, planeación y control de la producción, y personal operativo), mantenimiento, toma de decisiones y medidas correctivas necesarias para la regulación del proceso productivo, y la integración de equipos de trabajo con proyectos de mejora continua.

**Control de la producción.** Es el conocimiento completo y exacto de la situación de todos los materiales que se utilizan en el proceso productivo, calcular la posibilidad de cumplir los compromisos, prevenir la reducción de existencias y aprovechar la maquinaria, materias primas, almacenes y capacidad instalada en general. Establece la coordinación entre el control de calidad y el control de costos.

## **CÓMO MEDIR LA EFICIENCIA DEL CONTROL**

La gerencia debe estar al tanto del desarrollo de los trabajos a realizar, el tiempo y la cantidad producida; así como modificar los planes establecidos.

Control es la aplicación de varias formas y medios, para asegurar la ejecución del programa de producción deseado.

## **PRODUCIR ES AÑADIR VALOR A LAS COSAS.**

### **La Productividad y el Tiempo**

La panificadora debe emplear el menor tiempo en la elaboración del producto, es decir, exige una gran cantidad de trabajo en planificación, programación y control de la producción; para obtener un adecuado nivel de eficiencia en cada departamento y un buen nivel de atención al cliente.

## CONTROL DE (EFICIENCIA)

Para que la Panificadora Grani's pueda controlar adecuadamente las operaciones que se realizan a diario en la empresa se elabora una orden de compra este documento permitirá que empresa emite el pedido de la materia prima con anticipado al proveedor, indicando cantidad, unidades, detalle y tener todo listo para la producción.

### GRÁFICO N°35. ORDEN DE COMPRA

ORDEN DE COMPRA DE LA PANIFICADORA GRANI'S		
Ruc:		
Proveedor:		Orden de compra N:
Fecha de Pedido:		
Fecha de recibido:		
Solicitante:		
Fecha de pago:		Telf.:
CANTIDAD	UNIDADES	DETALLE
OBSERVACIONES:		

*FUENTE: Empresa*

*ELABORADO POR: Investigadora*

## **VENTAJAS DEL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN:**

- Organización en la producción
- Se controla el consumo de materias primas.
- Se controla en tiempo trabajado por operario.
- Se verifican las cantidades producidas.

## **POLÍTICAS PARA LA EMPRESA**

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

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

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

## **NORMAS Y POLÍTICAS GENERALES**

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

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones ordenadas de formación.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Higiene y seguridad en el proceso.
- Trabajo en equipo.
- Mantenimiento continuo de maquinas y herramientas.

- Fuerte interés en la calidad, motivación y entrenamiento positivo sobre la calidad de toda la panadería.
- El personal debe utilizar la indumentaria correspondiente para la elaboración del producto.
  
- Brindar un servicio rápido y eficiente.
  
- Proporcionar al cliente un producto sano de excelente sabor y nutritivo.

### 6.7.1. PLAN DE ACCIÓN

**GRÁFICO N° 36: PLAN DE ACCIÓN**

PLAN DE ACCION	TEMA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLES	RESULTADOS
Administración de las operaciones	Gestión de proveedores Proceso de producción Proceso de venta Proceso de Distribución	Sistema de producción eficiente (kaizen)	Humanos Materiales Económicos	\$ 800,00	may-13	Jefe Dpto. producción	Control adecuado de las operaciones, incremento de la calidad del producto y la productividad
Recursos utilizados en el proceso productivo	Talento humano Materia prima Maquinaria y equipo Infraestructura	Utilizar adecuadamente los recursos con que dispone la empresa	Humanos Materiales Económicos	\$ 700,00	jun-13	Jefe Dpto. producción	Optimizar recursos
Gestión del tiempo	Herramienta de gestión de calidad	Justo a tiempo	Humanos	\$500,00	jul-13	Jefe de ventas	Administración efectiva del Tiempo
Conferencias	Comunicación efectiva Valores como estrategia de la organización	Motivar al personal	Humanos Materiales Económicos	\$ 750,00	ago-13	Gerente	Mejorar el ambiente de trabajo para que desempeñen sus actividades de forma responsable y comprometedor
Capacitación	Servicio al cliente Uso de maquinaria y utensillos de trabajo Seguridad industrial	Proyección de videos	Humano Tecnológico Material Económico	\$ 900,00	sep-13	Jefe de ventas	Personal capacitado y pueda desarrollar sus habilidades de acuerdo a su área de trabajo
				<b>\$ 3650,00</b>			

**FUENTE:** Empresa

**ELABORADO POR:** Investigadora

## **6.7.2. RECURSOS**

### **Recursos Humanos**

Investigadora: Maribel Mayorga

Tutor: Ing. Carlos Amaluisa

### **Recursos Físicos**

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas

### **Recursos Materiales**

- Computador
- Hojas
- Cuaderno
- Flash Memory
- Cámara filmadora
- Impresora
- Tinta para impresiones
- Lápices
- Esféros
- Laptop
- Internet
- Borrador

### **Recursos Económicos**

El gasto será financiado con capital propio.

## PRESUPUESTO

**TABLA N° 20.**  
**PRESUPUESTO**

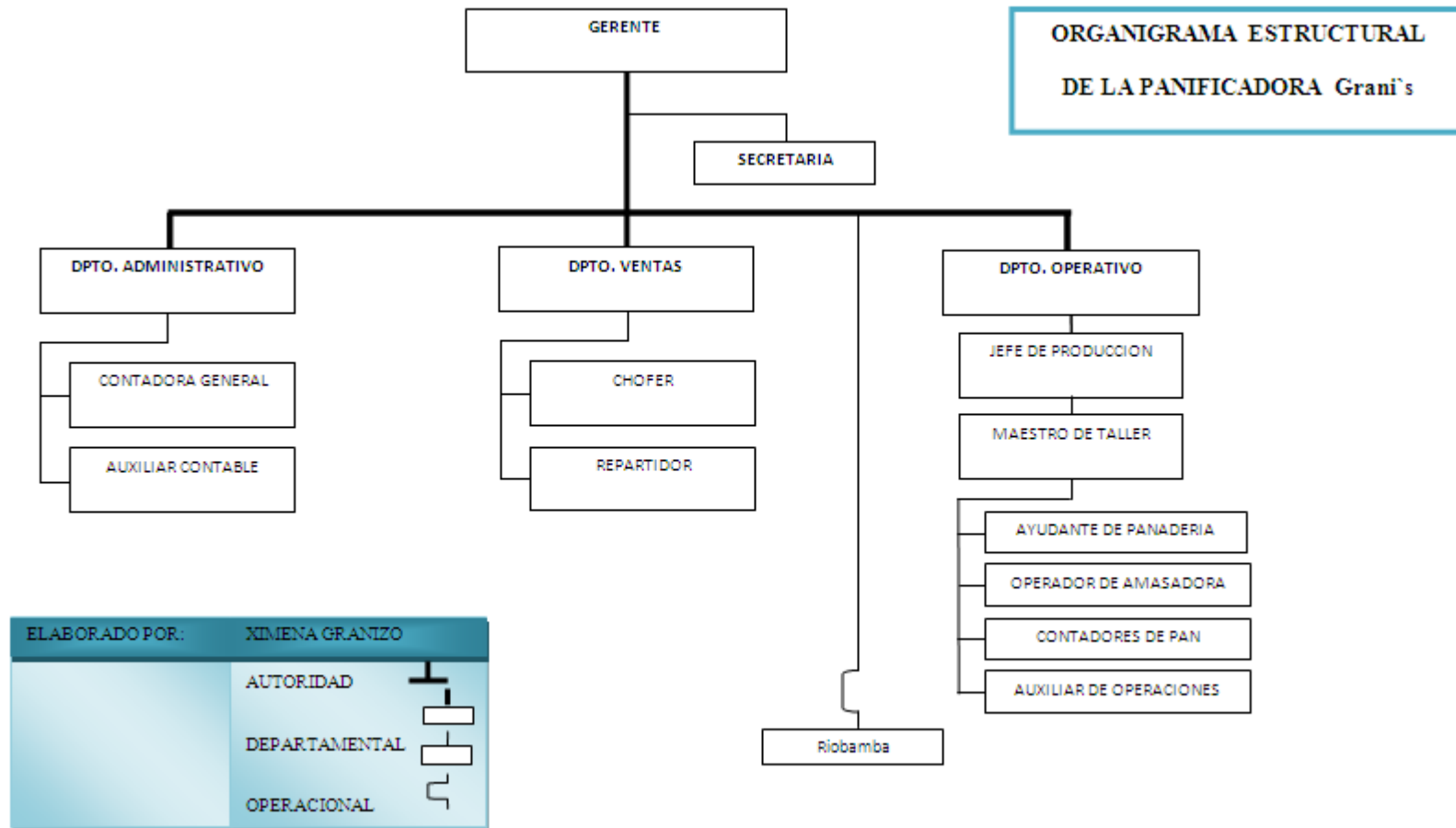
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>EQUIPOS</b>			
Laptop	1	350	350
Flash Memory	1	15	15
Cámara Filmadora (alquiler)		20	20
<b>ÚTILES DE OFICINA</b>			
Tinta para impresora	4	5	20
Cuaderno	1	0,8	0,8
Lápices	2	1	2
Esféros	2	0,25	0,5
Borrador	2	0,5	1
1 resma de hojas	1	5	5
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>			
Internet	30h	0,75	22,5
Copias de libros	180	0,02	3,6
<b>OTROS</b>			
Transporte		15	15
Empastado	3	60	180
Imprevistos			8
<b>TOTAL</b>			<b>643,4</b>

*FUENTE: Empresa*

*ELABORADO POR: Investigadora*



## 6.8. ADMINISTRACIÓN



FUENTE: PANIFICADORA GRANI'S

## 6.9. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

**TABLA N° 21.**  
**EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

<b>EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA</b> <b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Quiénes solicitan Evaluar?	Todo el personal que conforma la Panificadora “Grani’s” de la ciudad de Riobamba.
¿Por qué evaluar?	Permite conocer la gestión de operaciones que se debe aplicar en el desarrollo de las actividades y se oriente a la satisfacción del cliente.
¿Para qué evaluar?	Para el cumplimiento de los objetivos planteados.
¿Qué evaluar?	La actividad comercial luego de haber diseñado el modelo de gestión de operaciones.
¿Quién evalúa?	La Gerencia, Administración.
¿Cuándo evalúa?	Cuando la empresa ponga en práctica la propuesta planteada.
¿Cómo evalúa?	Mediante encuestas y Observación
¿Con qué evaluar?	Aplicando índices de gestión

*FUENTE: Empresa*

*ELABORADO POR: Investigadora*

## 6.10. BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, I (2004). “Introducción a la Teoría General de la Administración”.
- HEINZ, H y otros (2004). “Administración Una Perspectiva Global”.
- SERRA, D (2005) “La Logística Empresarial”. Edición Gestión 2000
- VELASQUEZ, A (2003). “Modelo de Gestión de Operaciones para Pymes Innovadoras”. Comité Editorial, Bogotá-Colombia.
- LÓPEZ, B (2001). “*La Esencia Del Marketing*”. EDICIONS UPC.
- JACQUES, J. (1991). “Marketing Estratégico”.
- ADELL, R. (2007). “Aprender Marketing”. Barcelona-España
- CHRISTOPHER, K. (2008). “Administración de Operaciones “. México.
- AGUSTIN, A. (2002). *La Distribución Comercial en el siglo XXI*. Editorial Gestión 2000. Barcelona España.
- DIEZ, E. (2005). *Distribución Comercial*. 3ra Edición. Editorial Mc GrowHill. México D.F.
- LAROUSSE. (2004). *Diccionario*. Décima Edición. Bogotá-Colombia.
- RUSSELL, R. S. Y TAYLOR, B. W. (2006). “Operations management”: Quality and competitiveness in a global environment (Quinta edición). New York, NY: John Wiley e Hijos.
- REYES, P. (2009). “Introducción a la administración de operaciones”

Internet:

<http://www.google.es>

Gestión de Operaciones

<http://www.monografias.com>

Comercialización

<http://acs8d2.wordpress.com/2009/02/25/antecedentes-de-la-administracion-de-la-cadena-de-suministros/>

[http://www.portalcalidad.com/articulos/56gestion\\_compras\\_y\\_evaluacion\\_proveedores\\_iso\\_9001:2000](http://www.portalcalidad.com/articulos/56gestion_compras_y_evaluacion_proveedores_iso_9001:2000)

<http://www.slideshare.net/wilsonvelas/administracion-de-la-produccion>

<http://drodrigue.wordpress.com/proceso-de-distribucion-d/>

Biblioteca virtual

## ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### DISEÑO DE FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FICHA DE OBSERVACIÓN	N.-.....
TEMA:.....	
FECHA: .....	
LUGAR DE OBSERVACIÓN: .....	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR: .....	
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN	
INTERPRETACIÓN	

**ANEXO N° 2**

**CÉDULA DE ENTREVISTA**

Cédula N°: \_\_\_\_\_ Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistador: \_\_\_\_\_

1. Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

2. Sexo: \_\_\_\_\_ 3. Edad: \_\_\_\_\_ 4. Nivel académico: \_\_\_\_\_

5. Puesto Actual: \_\_\_\_\_

6. Años en la Organización: \_\_\_\_\_

7. Experiencia laboral en la organización: \_\_\_\_\_

---

8. ¿Qué actividades se realizan en su área de trabajo?

9. ¿Cuál es la secuencia de trabajo que se sigue en cada una de ellas?

10. ¿En qué parte de los procesos de trabajo, observa usted algún problema?

11. ¿En qué consisten esos problemas?

12. ¿Qué solución sugiere para esos problemas?

13. ¿La secuencia que utiliza la empresa para sus actividades comerciales es la adecuada?

14. ¿Considera usted alguna otra medida para mejorar su actual forma de realizar sus actividades?

15. ¿Cómo podría aportar usted, para que la actividad en que participa, se hagan con mayor facilidad?

16. ¿Qué necesitaría usted para eso?

### **ANEXO N° 3: ENCUESTA CLIENTES**

#### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Cuestionario N.-.....

#### **ENCUESTA PARA DETERMINAR LA GESTIÓN DE OPERACIONES APROPIADA QUE PERMITA OPTIMIZAR LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA PANIFICADORA GRANI'S.**

##### **OBJETIVO:**

Conocer la situación actual y los factores más relevantes de la Actividad Comercial mediante la aplicación del presente cuestionario para viabilizar el Diseño de un Modelo de Gestión de Operaciones en la Panificadora Grani's.

##### **INSTRUCCIONES**

Distinguido Cliente:

Su opinión es de gran importancia, ya que nos permitirá identificar de mejor manera cuáles son sus necesidades y expectativas sobre los productos y servicios esperados.

Marque con una X la respuesta que le parezca correcta.

Sus respuestas son fundamentales para alcanzar nuestro objetivo.

## **PREGUNTAS**

**1. ¿La atención que le brinda la Panificadora Grani´s es?**

- a. Excelente .....
- b. Muy buena .....
- c. Buena .....
- d. Regular .....
- e. Mala .....

**2. ¿Los productos que actualmente le ofrece la Panificadora Grani´s satisfacen sus necesidades?**

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

**3. ¿Considera que el tiempo de despacho o entrega de los productos que usted adquiere es excelente en la Panificadora Grani´s?**

- a) Bastante .....
- b) Muy suficiente .....
- c) Suficiente .....
- d) Poco .....
- e) Muy poco .....

**4. ¿En qué cantidad es el consumo del producto que actualmente adquiere a la Panificadora Grani´s en relación el mes anterior?**

- a. Gran cantidad .....
- b. Menor cantidad .....
- c. Poco .....
- d. Muy poco .....
- e. Nada .....



**5. ¿Qué considera usted como más importante para tomar la decisión de compra?**

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

**6. ¿Las garantías que les ofrece la panificadora Grani's en la venta del producto cumple sus expectativas?**

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

**Gracias por su colaboración**

## **ANEXO N° 4: ENCUESTA TRABAJADORES**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Cuestionario N.-.....

### **ENCUESTA PARA DETERMINAR LA GESTIÓN DE OPERACIONES APROPIADA QUE PERMITA OPTIMIZAR LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA PANIFICADORA GRANI'S.**

#### **OBJETIVO:**

Conocer la situación actual y los factores más relevantes de la gestión de las actividades mediante la aplicación del presente cuestionario para viabilizar Diseño de un Modelo de Gestión de Operaciones en la Panificadora Grani's.

#### **INSTRUCCIONES**

Distinguido Colaborador:

Su opinión es de gran importancia, ya que nos permitirá identificar de mejor manera sus necesidades y expectativas sobre la labor que realiza en la empresa.

Marque con una X la respuesta que le parezca correcta.

Sus respuestas son fundamentales para alcanzar nuestro objetivo.

## **PREGUNTAS**

**1. ¿Recibe usted capacitación permanente que le permita desarrollar de mejor manera su trabajo?**

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

**2. *¿Existe una adecuada Gestión de Operaciones en la Panificadora Grani's que le facilite la ejecución de sus actividades?***

- a. Bastante .....
- b. Muy suficiente .....
- c. Suficiente .....
- d. Poco .....
- e. Muy poco .....

**3. ¿Considera que sus capacidades son utilizadas de la forma más provechosa?**

- a. Muy de acuerdo .....
- b. De acuerdo .....
- c. Poco de acuerdo .....
- d. No de acuerdo .....
- e. En desacuerdo total .....

**4. ¿El ambiente de trabajo con sus compañeros es?**

- a. Excelente .....
- b. Muy buena .....
- c. Buena .....
- d. Regular .....
- e. Mala .....

**5. ¿Considera que la actividad que realiza en su área de trabajo es productiva?**

- a. Bastante .....
- b. Muy suficiente .....
- c. Suficiente .....
- d. Poco .....
- e. Muy poco .....

**6. ¿El control de las operaciones de la Panificadora Grani's es el adecuado?**

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

**7. ¿La infraestructura que posee la Panificadora Grani's es la adecuada para desenvolverse eficazmente?**

- a. Bastante .....
- b. Muy suficiente .....
- c. Suficiente .....
- d. Poco .....
- e. Muy poco .....

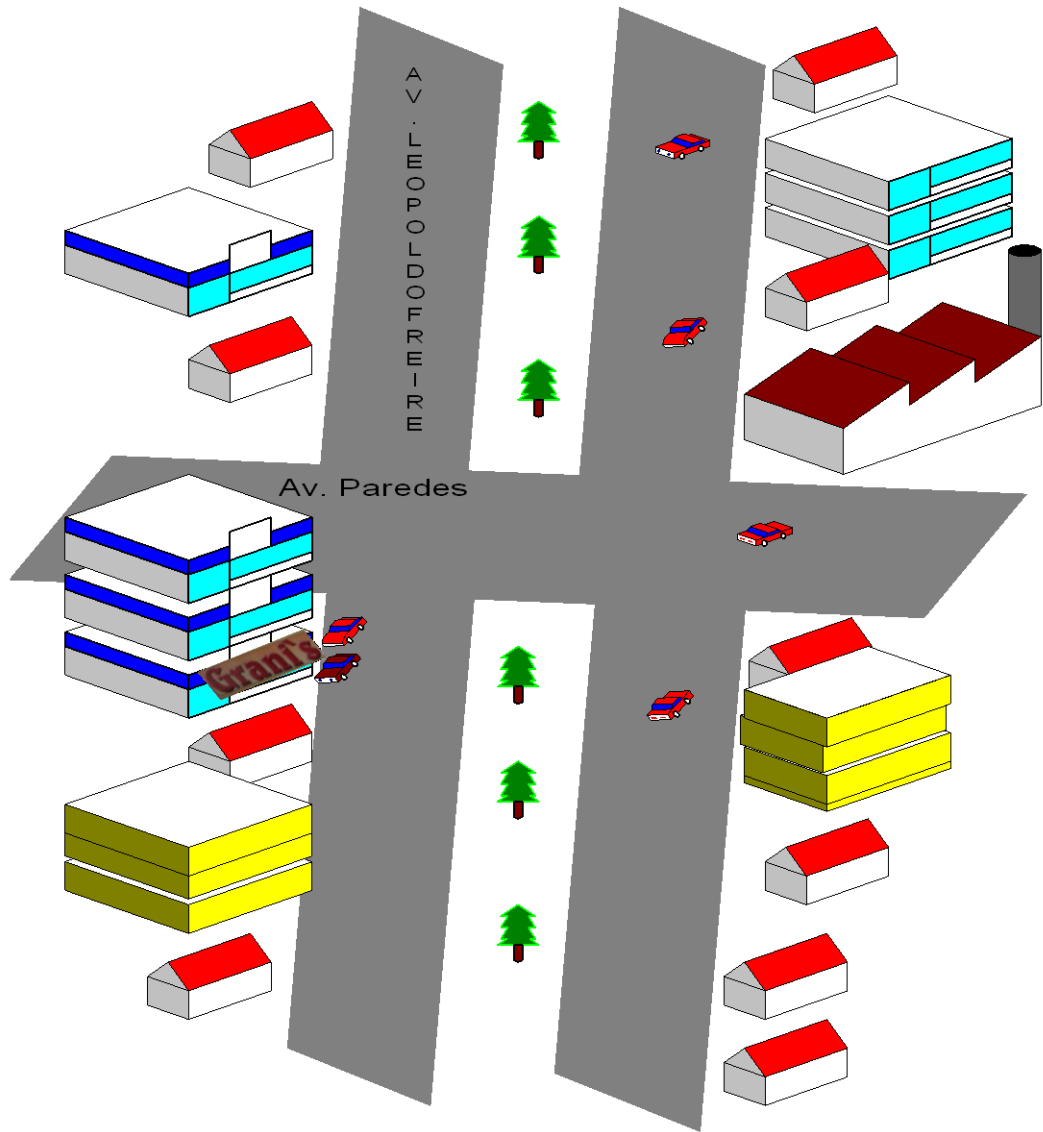
**8. ¿La secuencia que utiliza la empresa para sus actividades comerciales es la adecuada?**

- a. Muy adecuada .....
- b. Adecuada .....
- c. Poco adecuada .....
- d. Casi no es la adecuada .....
- e. No es la adecuada .....

**Gracias por su colaboración**

**ANEXO 5**

**CROQUIS DE LA PANIFICADORA GRANI'S**



## **ANEXO 6**

### **DIRECCIÓN DE LOS CLIENTES SIGNIFICATIVOS DE LA PANIFICADORA GRANI'S**

San Rafael	Av Roma y Viena Viveres haorrto
Ciud. Politecnica	Varsovia y Atenas
Saraguro Sur	Sra. Particia Casa de azulejo
Saraguro Sur	Por el Porton Parque Ecologico Viveres Salome
Rosa Maria	Epicachima y Rey Cacha Restaurant Gabiotas
Rosa Maria	Epicachima y Rey Cacha Restaurant Junto a La Gaviotas
Rosa Maria	Epicachima y Rey Cacha Restaurant Elsita 2
Rosa Maria	Epicachima y Rey Cacha Restaurant Santa Faz
Retamal	Canonimo Ramos y Camilo Egas Casa Rosada
Retamas	Canonimo Ramos a la Vuelta de la tienda casa Rosada
Retamas	Canonimo Ramos y Juaquin Pinto Ingresar Una Cuadra y 1/2 Cuadra derecha
Retamal	Av Lisarzaburo Diagonal a la llantera Por la Escuela
Retamal	Camilo Egas Osbaldo Guayasami
Acasias	Av LisarzaburoCalle Quininde Maria Guanga
San Miguel de Tapi	Frente a la Casa Barrial Viveres Paolita
Grabiell de Aeropuerto	termina pista de Aeropuerto rotulo antes de segundo Puente
Ceramica	Bernardo Silva y Alfredo Pareja Viveres Joanita Don Pedro
Ceramica	Gonzalo Sanduberi y Ricardo Descalzi Pueta Negra
Ceramica	Av 11 de Noviembre Ricardo Descalzi Sra. Carmen
Ceramica	Ricardo Descalzi 11 de Noviembre Frente Viveres Jessica
Cemento Chimborazo	Eduardo Kigma Sar. Marlene
San Juan	Argentinos y Jasinto Gonzales Esq.
Los Pinos	Baltazar y los Cedros Elsi Arevalo 032948819
Los Pinos	junin y los Arrayanes Puerta Lanfor Derecha
Los Pinos	Junin y Los Cipreces esq.Liliana Valdiviezo 083546311
Rosa Maria	Epicachima y Rey Cacha Rest. Sabor Criollo
Rosa Maria	Epicachima y Rey Cacha Viveres Alice
Rosa Maria	Epicachima y Rey Cacha Restaurant Las Palmas!
25 de Noviembre	Av Unidad Nacional Por El Canal Adriana Lara
Sultana de Los Andes	Av 11 de Noviembre Gasolinera
Cemento Chimborazo	Manuelita Saez y la Calera Parque 1 Sra. Maria
Riob. Norte E 2	11 de Noviembre y Ricardo Descalzi Frente Hotel Colina Sra. Falconi
Riob. Norte E 2	Basurero de Lagarto Viveres El Cisne
Arupos	Ricardo Descalzi Agustin Cueva Lechero
Arupos	Ricardo Descalzi Av Leonidas Proaño Puerta Verde esq.
Yaruqui	Viveres Fabricio Anita Vilema
San Luis	Frente al Parque
Leonidas Proaño	Diagonal parque
Rosa Maria	Epicachima y Rey Cacha Viveres Mariano
Azuncion	Diagonal Casa Barrial Sra. Maria
Palacio Real	Frente Guarderia
Palacio Real	Junto a la Escuela Piedad
Palacio Real	María Pagalo
Palacio Real	Junto a la Cancha
Baushi	Luz Pagalo
Calpi Loma	Junto a la Iglesia
Pantuz	Junto al Estadio
Molobog	junto al Canal Vía Licto
San Nicolas	Vía Principal
San Nicolas	Tienda de la Iglecia

**ANEXO 7****NÓMINA DE LOS TRABAJADORES DE LA PANIFICADORA GRANI'S**

<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CEDULA</b>
1	ATUPAÑA TARCO MIGUEL ALEJANDRO	0603083684
2	BRONCANO AUCANCELA CARMEN ELISA	0602748162
3	FLORES VILLAGOMEZ EDGAR RAMIRO	0604464883
4	GRANIZO SALAZAR CARLOS ALBERTO	0602745440
5	GRANIZO SALAZAR XIMENA DEL CARMEN	0603303629
6	GUALLAN GUALLAN JAVIER ALEJANDRO	0604745828
7	GUAMBO ALCOCER LUIS ALFREDO	0603763905
8	ILVAY YUPANQUI SERGIO GUSTAVO	0603792946
9	JAYA BALDEON JUAN CARLOS	0603655234
10	LOPEZ CRIOLLO RODRIGO ARMANDO	0604734475
11	MALCA YUMI JORGE FABIAN	0603594276
12	MALCA YUMI WILSON RUBEN	0603416686
13	MOROCHO GUAMBO EFRAIN	0603556242
14	OÑATE SHILQUIGUA FREDDY ALEXANDER	0604264556
15	OÑATE SHILQUIGUA MARCO VINICIO	0603792664
16	PADILLA ESCUDERO DAVID MESIAS	0602174500
17	PALTA TAGUA JUAN CARLOS	0604814954
18	PAZ RIVERA FREDY CAMILO	0604693267
19	PICON MORENO VALERIA ALEXANDRA	0602983983
20	ROMERO SANCHEZ DARWIN VINICIO	0604621680

**ANEXO 8**

**LOGOTIPO DE LA EMPRESA**





**ANEXO 9**

**MUESTRA DE LOS PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA**

**Tipos de pan**



## Pastelería



## Camión



## Empresa

