

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE FORMALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA
LEGAL, ESTRUCTURAL, ADMINISTRATIVA, Y CONTABLE DE
UNA MICRO EMPRESA FAMILIAR PARA CONVERTIRSE EN
COMPAÑÍA LIMITADA CON MIRAS A APERTURAR
FRANQUICIAS A NIVEL NACIONAL CASO: FOOT & FOOT**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JORGE GUSTAVO SAÁ PINOS

DIRECTOR: ING. RENE TOLA

QUITO, MAYO 2015

DIRECTOR:

Ing. Rene Tola

INFORMANTES:

Ing. Mgtr. Fabiola Jarrín

Ing. Verónica Apolo

DEDICATORIA

A Susana Pinos de Saá, ¡Como agradecerte madre mía!

Jorge

-AGRADECIMIENTO

A mi padre Jorge A. Saá, gracias por todo lo que hiciste y haces por mí, por sacrificar tus sueños por los míos te amo.

Jorge

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN, 3

- 1.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL, 3
 - 1.1.1 Segmento demográfico, 4
 - 1.1.2 Segmento sociocultural, 4
 - 1.1.3 Segmento político-jurídico, 5
 - 1.1.4 Segmento económico, 5
 - 1.1.5 Segmento tecnológico, 6
 - 1.1.6 Segmento global, 7
- 1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, 7
 - 1.2.1 ¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?, 8
 - 1.2.2 Volumen del mercado e índice de crecimiento, 8
 - 1.2.3 Alcance de la rivalidad competitiva, 9
 - 1.2.4 Etapa en el ciclo de vida, 9
 - 1.2.5 Número de compañías en la industria, 10
 - 1.2.6 Cantidad de compradores, 11
 - 1.2.7 Grado de integración vertical, 11
 - 1.2.8 Facilidades de ingreso y salida en el sector, 11
 - 1.2.9 Innovación/Tecnología, 12
 - 1.2.10 Características del producto, 12
- 1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO, 12
 - 1.3.1 La rivalidad entre compañías que compiten en la industria, 14
- 1.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, 14
 - 1.4.1 Principales competidores, 16
 - 1.4.2 Posicionamiento de la competencia en el mercado de la podología, 19
 - 1.4.3 Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos, 23
 - 1.4.4 El ingreso potencial de nuevos competidores, 23
 - 1.4.5 El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los proveedores, 24
 - 1.4.6 El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los compradores del producto, 25
- 1.5 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN, 25
 - 1.5.1 Cultura organizacional, 29
 - 1.5.2 Grado de diferenciación del servicio, 31
 - 1.5.3 Grados de diferenciación en la formación y actuación profesional, 32
 - 1.5.4 Grado universitario en podología o podiatría, 32
 - 1.5.5 Tecnicatura en podología y otros estudios no universitarios, 33

- 1.5.6 Valores Corporativos, 34
- 1.5.7 Logística e insumos, 35
- 1.5.8 Almacenamiento, 37
- 1.5.9 Distribución de la bodega “Foot & Foot”, 38
- 1.5.10 Recursos Humanos, 39
- 1.5.11 Índices financieros, 41

2 MARCO TEÓRICO, 43

- 2.1 ADMINISTRACIÓN, 43
 - 2.1.1 Definición, 43
- 2.2 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?, 44
- 2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 45
- 2.4 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, 45
- 2.5 OBJETIVOS, 47
 - 2.5.1 Objetivos estratégicos, 47
- 2.6 POLÍTICAS, 47
- 2.7 ESTRATEGIAS, 48
- 2.8 FORMALIZAR, 49
- 2.9 DERECHO MERCANTIL, 50
- 2.10 COMPAÑÍA, 50
- 2.11 SOCIEDAD, 50
- 2.12 EMPRESA, 51
- 2.13 TIPOS DE ORGANIZACIONES, 51
- 2.14 MICROEMPRESA, 52
- 2.15 EL EMPRENDEDOR DE LA MICROEMPRESA, 52
- 2.16 IMPORTANCIA DEL EMPRENDIMIENTO, 52
- 2.17 TIPOS DE COMPAÑÍAS, 54
- 2.18 COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO, 54
 - 2.18.1 Características, 54
 - 2.18.2 Constitución, 54
 - 2.18.3 Capital, 55
- 2.19 COMPAÑÍA EN COMANDITA SIMPLE, 55
 - 2.19.1 Características, 55
- 2.20 COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA, 56
 - 2.20.1 Características, 56
 - 2.20.2 Constitución, 57
 - 2.20.3 Capital, 57
- 2.21 COMPAÑÍA ANÓNIMA, 58
 - 2.21.1 Concepto, 58
 - 2.21.2 Características, 58
 - 2.21.3 Pasos para la constitución de la compañía, 60
- 2.22 COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, 62
 - 2.22.1 Concepto, 62
 - 2.22.2 Características, 63
- 2.23 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS, 65
- 2.24 EL TRIBUTO, 67
 - 2.24.1 Impuestos, 68
 - 2.24.1.1 Impuestos directos, 68
 - 2.24.1.2 Impuestos indirectos, 69

- 2.24.2 **Tasas, 69**
 - 2.24.3 **Contribuciones especiales o de mejora, 69**
 - 2.25 REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES, 69
 - 2.26 COMPROBANTES DE VENTA, 70
 - 2.27 RETENCIONES EN LA FUENTE, 71
 - 2.28 IMPUESTO A LA RENTA, 73
 - 2.28.1 **Objeto del impuesto, 73**
 - 2.28.2 **Concepto de renta, 73**
 - 2.28.3 **Anticipo del Impuesto a la Renta, 75**
 - 2.29 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA), 76
 - 2.29.1 **Objeto del impuesto, 76**
 - 2.29.2 **Concepto de transferencia, 76**
 - 2.30 DECLARACIONES, 77
 - 2.31 CONTABILIDAD, 78
 - 2.31.1 **Obligación de llevar contabilidad, 78**
 - 2.32 OBLIGACIONES LABORALES, 79
 - 2.33 OBLIGACIONES CON EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, 82
 - 2.33.1 **Seguridad Social, 82**
 - 2.34 REGISTRO DE MARCA Y PATENTE, 83
 - 2.34.1 **Marca, 83**
 - 2.35 PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO, 85
 - 2.35.1 **Requisitos para la obtención de la LUAE, 86**
- 3 PLAN ESTRATÉGICO, 88**
- 3.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA, 88
 - 3.2 MISIÓN, 88
 - 3.3 VISIÓN, 89
 - 3.4 VALORES CORPORATIVOS, 89
 - 3.5 POLÍTICAS EMPRESARIALES, 91
 - 3.6 POLÍTICAS DE ATENCIÓN, 92
 - 3.7 POLÍTICAS DE PERMISOS, 93
 - 3.8 OBJETIVO GENERAL, 93
 - 3.9 OBJETIVOS ESPECÍFICOS, 93
 - 3.10 ESTRATEGIAS, 94
 - 3.10.1 **Producto, 96**
 - 3.11 PROCESO PRODUCTIVO, 98
 - 3.11.1 **Proceso del servicio de atención de clientes de Foot & Foot, 98**
 - 3.12 ORGANIGRAMA, 102
 - 3.13 RECURSOS HUMANOS, 103
 - 3.13.1 **El proceso de selección de selección de Personal, 103**
 - 3.13.2 **Mercado de Laboral, 104**
 - 3.13.2.1 Concepto de puesto de trabajo, 105
 - 3.13.2.2 Metodología Práctica, 106
 - 3.14 FORMALIZACIÓN, 117
 - 3.14.1 **Constitución Compañía de Responsabilidad Limitada, 120**
 - 3.14.2 **Obtención del RUC, 121**
 - 3.14.3 **Cámara de comercio de Quito, 122**
 - 3.14.3.1 **Requisitos para afiliarse a la Cámara de Comercio de Quito, 123**

3.15	SISTEMA CONTABLE, 124
3.15.1	Sistema de Contabilidad, 124
3.15.2	Situación Actual de Foot y Foot, 125
3.15.3	Sistema de Contabilidad Propuesto, 125
3.15.4	Plan de Cuentas Propuesto, 127
3.15.5	Sistema de Inventarios propuesto, 131
3.15.6	Libros contables, 132
3.15.7	Estados Financieros, 132
4	ANÁLISIS FINANCIERO, 134
4.1	ÍNDICES FINANCIEROS, 134
4.1.1	Indicadores Financieros de Liquidez, 135
4.1.1.1	Razón Circulante, 135
4.1.1.2	Prueba Acida, 136
4.1.2	Indicadores Financieros de Eficiencia, 136
4.1.2.1	Rotación del Activo Fijo, 136
4.1.2.2	Rotación del Activo Total, 137
4.1.3	Indicadores de Eficiencia Operativa, 137
4.1.3.1	Días Promedio de Inventarios, 137
4.1.3.2	Días Promedio Cuentas por Cobrar, 138
4.1.3.3	Días Promedio de Pago, 138
4.1.3.4	Ciclo Operativo, 138
4.1.4	Indicadores Financieros de Deuda, 139
4.1.4.1	Nivel de Deuda, 139
4.1.4.2	Apalancamiento, 139
4.1.5	Índices Financieros de Rentabilidad, 140
4.1.5.1	Margen de Utilidad, 140
4.1.5.2	ROA, 140
4.1.5.3	ROE, 140
4.2	CAPITAL DE TRABAJO, 141
4.2.1	Necesidades Operativas de Fondos, 141
4.2.2	Calculo del Capital de Trabajo, 143
4.2.2.1	Activo Circulante, 143
4.2.2.2	Pasivo Circulante, 143
4.2.2.2.1	Políticas capital de trabajo, 144
5	FRANQUICIA, 146
5.1	CONCEPTO DE FRANQUICIA, 146
5.2	TIPO DE FRANQUICIA, 147
5.3	EL CONTRATO DE LA FRANQUICIA, 147
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 151
6.1	CONCLUSIONES, 151
6.2	RECOMENDACIONES, 153
	REFERENCIAS, 155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Matriz de nivel competitivo y de posicionamiento “Foot & Foot”,	21
Tabla N° 2: Análisis FODA “Foot & Foot”,	27
Tabla N° 3: Tabla del cálculo del impuesto a la renta,	74
Tabla N° 4: Descripción del puesto de trabajo – Gerente General,	108
Tabla N° 5: Descripción del puesto de trabajo – Gerente de Operaciones,	109
Tabla N° 6: Descripción del puesto de trabajo – Gerente de Finanzas y Ventas,	110
Tabla N° 7: Descripción del puesto de trabajo – Manicurista,	111
Tabla N° 8: Descripción del puesto de trabajo – Podólogo,	112
Tabla N° 9: Descripción del puesto de trabajo – Quiroporista,	113
Tabla N° 10: Descripción del puesto de trabajo – Contador,	114
Tabla N° 11: Descripción del puesto de trabajo – Recepcionista,	115
Tabla N° 12: Descripción del puesto de trabajo – Asesor de Marketing,	116
Tabla N° 13: Cuadro Comparativo,	119
Tabla N° 14: Plan de Cuentas Propuesto,	127
Tabla N° 15: Kárdex,	132

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Modelo fuerzas competitivas de la competencia, 13
Gráfico N° 2: Matriz perfil competitivo Foot & Foot, 22
Gráfico N° 3: Organigrama “Foot & Foot”, 30
Gráfico N° 4: Distribución de la bodega “Foot & Foot”, 38
Gráfico N° 5: Proceso del servicio, 99
Gráfico N° 6: Proceso para la atención de clientes a domicilio, 101
Gráfico N° 7: Proceso de venta de productos en Foot & Foot selección, 101
Gráfico N° 8: Organigrama “Foot & Foot”, 102
Gráfico N° 9: Proceso selección del personal, 104
Gráfico N° 10: Proceso de Funcionamiento del Sistema Contable, 126
Gráfico N° 11: Indicadores financieros, 135
Gráfico N° 12: NOF, 142
Gráfico N° 13: Capital de trabajo, 144

RESUMEN EJECUTIVO

“Foot & Foot” es una microempresa familiar fundada por el señor Patricio García en el año de 1984, actualmente este establecimiento se encuentra ubicado en la Avenida Los Shyris y Gaspar de Villaroel en el centro comercial “La Galería” locales 29-30, su actividad económica registrada es el cuidado integral de los pies. Actualmente cuenta con 8 empleados los cuales brindan el servicio de podología a alrededor de 1400 personas por mes, está clasificado como un negocio unipersonal, no obligado a llevar contabilidad, el mismo fue administrado y dirigido por el señor Patricio García desde sus inicios. Después de 28 años se lo entregó a su hija Jennifer García quien es la actual propietaria.

Durante 30 años Foot & Foot se ha ido posicionando en el mercado hasta convertirse en la empresa líder en el servicio del cuidado integral de los pies en la ciudad de Quito, gracias al arduo trabajo del señor García. Pese al liderazgo obtenido en el sector, no ha podido crecer significativamente ya que solo cuenta con un local para la atención de sus clientes sin poder aumentar su capacidad operativa, debido principalmente a la falta de capacidad, planificación y al manejo administrativo poco eficiente que ha tenido el negocio desde sus inicios.

Históricamente Foot & Foot ha sido manejado de una manera empírica basada en la experiencia del señor García quien se encargaba del manejo del negocio y de la atención de los clientes a la vez. Esta práctica se lleva a cabo hasta la actualidad y se ha venido

desarrollando sin el menor conocimiento técnico administrativo, y legal, como tampoco el establecimiento de metas y objetivos.

Adicionalmente durante el tiempo de vida de este negocio se ha ido formando el personal en el área podológica, el mismo que una vez adquirida la experiencia necesaria han abandonado la empresa y han abierto su negocio propio convirtiéndose en un competidor más. Lo dicho anteriormente reafirma la necesidad de convertir este negocio en una empresa.

El presente trabajo de investigación empieza con el análisis de la situación actual de la empresa mediante un detallado análisis interno y externo tanto de la empresa como de la industria, considerando las características del sector, los principales competidores de la industria, las barreras de entrada y de salida, los factores sociales, políticos, económicos y legales que establecen los lineamientos mediante los cuales las micro empresas desarrollan su actividad económica y como afectan los mismos a estas; un análisis del mercado, el poder de negociación con sus clientes y proveedores, ~~cuáles es su~~ situación frente a sus competidores y productos sustitutos y un análisis de la empresa que establezca cuáles son sus principales fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado y cuáles son sus debilidades para mejorar en esas áreas y disminuir los riesgos que esas debilidades ocasionan.

El desarrollo de la investigación también permitirá conocer cómo se constituye una compañía teniendo en claro cuáles son los requisitos necesarios para la creación y formación de la misma, cuales son los tipos de empresas, cuales son los beneficios y cuáles son las desventajas de constituirse como compañía cuáles son sus derechos y obligaciones y nos enfocaremos en la que hemos escogido para transformar esta micro empresa.

Desarrollaremos un plan estratégico acorde con las necesidades de la organización, describiendo cuál será su filosofía corporativa, su misión, su visión, sus objetivos, políticas y estrategias, además de un plan financiero para establecer sus índices financieros necesarios que nos ayuden a la toma de decisiones para manejar su capital de trabajo y las políticas que afecten al mismo.

Crearemos una propuesta de mejoramiento que permita alcanzar los objetivos propuestos lograr el crecimiento adecuado, así como también la base legal para la creación y venta de franquicias de la marca FOOT & FOOT.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el emprendimiento es una parte muy importante de nuestra economía y surge como respuesta a la necesidad que tienen las personas por lograr su independencia económica, así como también por la falta de oportunidades para conseguir trabajo, las personas que buscan oportunidades para emprender generalmente tienen poco capital así como también poco conocimiento técnico, administrativo y habitualmente cimentan organizaciones pequeñas y simples en su estructura, no cuentan con un número mayor a 10 colaboradores y su dueño hace las veces de administrador y de cualquier otro trabajo que la organización necesite estas son las llamadas las micro empresa.

Es necesario entender que este tipo de organizaciones carecen de una estructura administrativa adecuada, tampoco tienen ningún tipo de planificación por lo que no tienen objetivos, metas ni un norte hacia dónde dirigirse y hacen que sus resultados sean a muy largo plazo, y con muchos errores en su manejo administrativo, tributario y a veces hasta legal por lo que muchas de ellas no sobreviven los primeros años de vida.

Es fundamental que las organizaciones a medida que van creciendo también se vayan adaptando, vayan cambiando sus viejas prácticas administrativas, y organizativas desarrollen planes, establezcan metas y objetivos para lograr un crecimiento adecuado acorde con el potencial de la empresa, desarrollando mecanismos que le permitan tener una estructura eficiente para alcanzar esas metas y objetivos.

Pero ningún cambio se da de la noche a la mañana es necesario establecer que se va a hacer como se lo va a hacer y cuando se lo va a hacer, es por eso que esta investigación enfocara sus esfuerzos en crear un manual administrativo, financiero y legal que sirva de base para que FOOT & FOOT pase de ser una micro empresa familiar para convertirse en compañía limitada capaz de tener una estructura administrativa, financiera, contable, adecuada a sus necesidades, que le permita salir del estancamiento en el que se encuentra actualmente, además consolidarse como la empresa líder en el cuidado integral de los pies y la comercialización de su marca a través del sistema de franquicias.

1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

1.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

El análisis de la situación actual será el punto de partida que permitirá conocer el entorno externo e interno en el que se desenvuelve la organización y proporcione información de primera mano que ayude a identificar las prácticas, costumbres y como se desempeña en el mercado de la podología, para poder desarrollar una estrategia optima que permita alcanzar los objetivos y las metas establecidos.

Todas las organizaciones de todas las industrias operan en un entorno mucho más grande que las mismas industrias, este entorno que tiene la capacidad de influir directamente en las organizaciones se le denomina macro ambiente; según Dess en su libro Administración estratégica textos y casos (2011) pág. 38 afirma que el macro ambiente se compone de seis factores que afectan de igual manera a todas las organizaciones de una misma industria, dichos factores imponen las condiciones en las que las organizaciones deben desempeñar y realizar sus actividades, bajo estas condiciones las organizaciones casi nunca tiene la capacidad para prever las tendencias y los hechos que sucederán en el entorno en general y menos para controlarlos, estos cambios pueden darse de una manera rápida o lenta y lo importante es analizar el impacto que estos tienen en las organizaciones y en este caso en específico en Foot & Foot.

A continuación realizaremos un análisis de estos seis factores y como estos influyen en Foot & Foot.

1.1.1 Segmento demográfico

“Características genéticas observables de una población, entre ellas la esperanza de vida, densidad, sexo, zona geográfica e ingreso.” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 45)

En la provincia de Pichincha viven 2'576.287 personas de las cuales en el cantón Quito viven 2'239.191 siendo 1.150.380 mujeres y 1.088.811, la población económicamente activa es de 1.249.950 hombres y mujeres, la edad promedio es de 29 años, el 80% de la población se considera mestiza, el 48% de la población es empleado privado, el 19 % trabaja para el estado, el ingreso promedio por familia en el área urbana en el año 2012 es de \$ 1046,30, mientras que el nivel de gasto es de \$ 943,20, todo esto tomado del censo de población y vivienda 2010 y de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales 2011 – 2012 (ENIGHUR) realizadas por el INEC.

1.1.2 Segmento sociocultural

“Valores, creencias y estilos de vida de una sociedad”. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 47)

Estas fuerzas influyen directamente en los estilos de vida de las personas son las costumbres y tradiciones que tienen los individuos, podemos observar según

datos de último censo realizado en el 2010 que por cada 100 mujeres existen 95 hombres, que 41,2% de hombres son casados frente al 39,2% de mujeres, de la población económicamente activa 705.030 son hombres y 544.920 son mujeres por lo que la mano de obra predominante está conformada en su mayoría por las personas de sexo masculino, el ingreso promedio de los hombre es de \$386,10 frente a \$ 257,75 que es el de las mujeres es decir \$ 129,35 menos que los hombres, el 33,4% de las mujeres en edad de trabajar lo hacen frente al 53,8% de los hombres que también lo hacen, el 59,75% de la población tiene estudios secundarios mientras que el 28,34% tiene estudios superiores y solo el 6,3% del total de la población tiene título universitario.

1.1.3 Segmento político-jurídico

“Forma en que una sociedad crea y ejercita el poder, incluidas sus reglas, leyes y políticas tributarias.” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 47)

En este segmento del análisis del entorno general se debe tener en consideración las leyes y reglamentos que rigen la actividad económica como el nuevo código de la producción, la ley de régimen tributario interno y las disposiciones que rigen al sector económico de este negocio, así como también el escenario político y el modelo económico utilizado por el régimen de turno.

1.1.4 Segmento económico

“Características de la economía, entre otras el ingreso nacional y las condiciones monetarias.” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 49)

En esta parte del análisis obtenemos información de los principales indicadores económicos que nos den una perspectiva real de las condiciones económicas en las que se va a desarrollar la actividad económica, la tasa de interés pasiva referencial es el de 5,08%, la tasa activa referencial es del 8,34%, la tasa legal es de 8,34% y la tasa máxima convencional es de 9,33%, esto tomado del sitio web del Banco Central del Ecuador el 20 de octubre de 2014, el PIB en año 2014 según el Banco Mundial fue de \$94.47 mil millones de dólares y tuvo un crecimiento del 4,6% con relación al año 2013, la tasa de inflación para este año es fue del 2.7% anual.

1.1.5 Segmento tecnológico

“Innovación y estado del conocimiento en las artes industriales, la ingeniería, la ciencia aplicada y la ciencia pura, y su interacción con la sociedad.” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 48)

Es necesario estar atento a los avances tecnológicos en el área de la podología que nos permitan realizar los procedimientos de una manera más rápida, eficiente y segura; el desarrollo de la tecnología en este campo ha tenido un desarrollo extremadamente rápido y está cambiando los procedimientos. Es imperioso que Foot & Foot se sume a este cambio tecnológico incorporando nueva maquinaria que nos asegure estar a la vanguardia en los procesos para mejorar el servicio y la calidad del mismo.

1.1.6 Segmento global

“Influencia de otros países, entre otras, las oportunidades en mercados extranjeros, la competencia extranjera y la expansión de los mercados de capital.” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 50)

La globalización es un proceso de integración mundial que busca unir sociedades, mercados y culturas por lo que esta integración supondrá que se pueda acceder de una manera más fácil a nuevas tecnologías así como también a una gama más amplia de factores de producción que sin duda mejorara la calidad del servicio sin embargo también se considera una gran amenaza ya que con la integración de las economías a través de tratados de libre comercio se corre el riesgo de que nuevos participantes ingresen a la industria.

1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Arthur Andersen en su libro Diccionario de Economía y Negocios (1999) define a la industria como: “El conjunto de empresas de un mismo sector que producen bienes de características iguales o semejantes” pág. 327. Esto quiere decir empresas que compiten por posicionarse en el mismo nicho de mercado tratando de obtener la mayoría de clientes como le sea posible.

El análisis de la industria es un pre-requisito indispensable para elaborar una estrategia óptima que se adapte a las necesidades de Foot & Foot, además nos permite entender la participación de la organización en la industria de la belleza y así conocer de mejor

manera el entorno externo en el que esta organización realiza sus actividades, lo que permitirá estar atentos a oportunidades y amenazas que se presentan en dicho entorno.

Foot & Foot es una micro empresa cuya actividad económica registrada es el arreglo de manos y pies, masajes faciales y maquillaje y está clasificada como un negocio unipersonal no obligado a llevar contabilidad. Esta descripción lo cataloga como “salón de belleza” y está ubicada dentro del sector económico de otras actividades tipo servicio, en la industria de la belleza y el cuidado personal.

Para comprender de mejor manera el entorno externo en que Foot & Foot realiza sus actividades debemos realizar el análisis industrial competitivo.

1.2.1 ¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?

Según Arthur Thompson en su libro Administración estratégica teorías y casos (2001) manifiesta que se debe identificar catorce características económicas predominantes de una industria, para efectos de este estudio utilizaremos solo las que sean aplicables a Foot & Foot. pág. 76

1.2.2 Volumen del mercado e índice de crecimiento

Según la revista Gestión N.- 233 (pág. 47) el mercado de la belleza representa el 1,6% del PIB, genera \$ 1000 millones al año y crece a un ritmo del 10% anual.

1.2.3 Alcance de la rivalidad competitiva

El área geográfica en la que compiten las empresas de este sector de la industria es local debido a que la mayoría de organizaciones se encuentran dentro del Distrito Metropolitano de Quito y no es raro ver en la misma cuadra a dos y hasta tres organizaciones que brindan servicios similares. Sin embargo existen dos organizaciones que tienen alcance nacional.

La primera es Dr. Pie que es una organización que se está diferenciando del resto de empresas ya que ellos tienen sucursales en las ciudades de Guayaquil, Quito, Santo Domingo, Machala, Manta y Quevedo la otra es Pie Azul que también es una competidora a nivel nacional y cuentan con cinco locales a nivel nacional dos en Quito, uno en Guayaquil, uno en Cuenca y otro en Riobamba.

1.2.4 Etapa en el ciclo de vida

Esta es una industria que se encuentra en pleno crecimiento debido a que su demanda ha ido aumentando en los últimos años, las restricciones para el ingreso de nuevos competidores han disminuido, los precios han disminuido por la competencia o porque se han bajado los costos, los clientes ya están familiarizados con las marcas lo que ha abierto grandes oportunidades de expansión.

1.2.5 Número de compañías en la industria

Foot & Foot está catalogado por las entidades públicas correspondientes como un salón de belleza, “en Ecuador existen 14.349 salones de belleza esto según el último censo económico del que hace referencia el editorial del 5 de mayo de 2014 de la Revista Vistazo”; sin embargo su giro de negocio es el cuidado integral de los pies dentro de la industria de la belleza; por este motivo no todos los salones de belleza son su competencia directa, únicamente aquellos dedicados al cuidado de los pies.

El negocio de la podología ha crecido en los últimos años sin embargo no existen datos exactos de cuantos establecimientos se dedican exclusivamente al negocio de la podología ya que como se mencionó anteriormente se los clasifica dentro del sector de otras actividades de servicios, pero hemos identificado a 7 organizaciones las más importantes que consideramos se constituyen en los competidores directos de nuestra organización; estos son:

- Pie Azul Podología
- Clínica del Pie
- Dr. Pie
- Pie Grande Podólogos
- Pedicare
- Dr. Limber Freire
- Mi podólogo

1.2.6 Cantidad de compradores

La demanda del mercado es grande y a su vez está fragmentada entre muchos compradores por lo que los mismos no tienen ningún poder de negociación debido que no compran en grandes cantidades.

El segmento de mercado al que está enfocada Foot& Foot es la clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito en donde atiende en promedio alrededor de 1200 personas por mes.

1.2.7 Grado de integración vertical

El lograr una integración vertical resulta muy beneficioso en este sector de la industria, ya que disminuye los costos; contratar un podólogo calificado tiene un costo más elevado que contratar una persona no calificada y darle una formación como quiropodista, por esta razón las organizaciones de este sector de la industria optan por contratar personas no calificadas y formarlas como quiropodistas por lo que se convierten en sus propios proveedores lo que causa que su servicio sea un servicio diferenciado y característico de cada organización.

1.2.8 Facilidades de ingreso y salida en el sector

Existen barreras mínimas para el ingreso y la salida en este sector de la industria, ya que la inversión que se requiere para establecer este tipo de negocios es mínima y los permisos necesarios y trámites legales son pocos.

1.2.9 Innovación/Tecnología

Esta industria no se caracteriza por una innovación del servicio rápida. El avance tecnológico en el área podológica ha mejorado algunos de los procesos que sin duda han mejorado la calidad del servicio, sin embargo esos procesos requieren de una inversión en instrumentos tecnológicos médicos y la necesidad de que el personal sea capacitado en el uso del instrumental tecnológico que resulta fundamental si se quiere estar a la vanguardia y obtener ventajas competitivas sobre la competencia. Por otra parte el desarrollo de la podología como carrera universitaria ha mejorado algunos procesos y existe la posibilidad de que personal mejor calificado realice estos procesos y así se de esta manera se logre superar a los rivales llegando con procesos más confiables.

1.2.10 Características del producto

Son servicios con características similares no existe gran diferenciación del servicio por lo que los compradores perciben muy poca diferencia de un vendedor a otro.

1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis de mercado permitirá ahondar en el proceso competitivo que tienen las empresas dentro de la industria, para realizar este análisis utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de la competencia desarrollado por Michael Porter, este modelo se basa en cinco fuerzas básicas y como afecta cada una de ellas a la capacidad de las empresas para competir dentro de la industria.

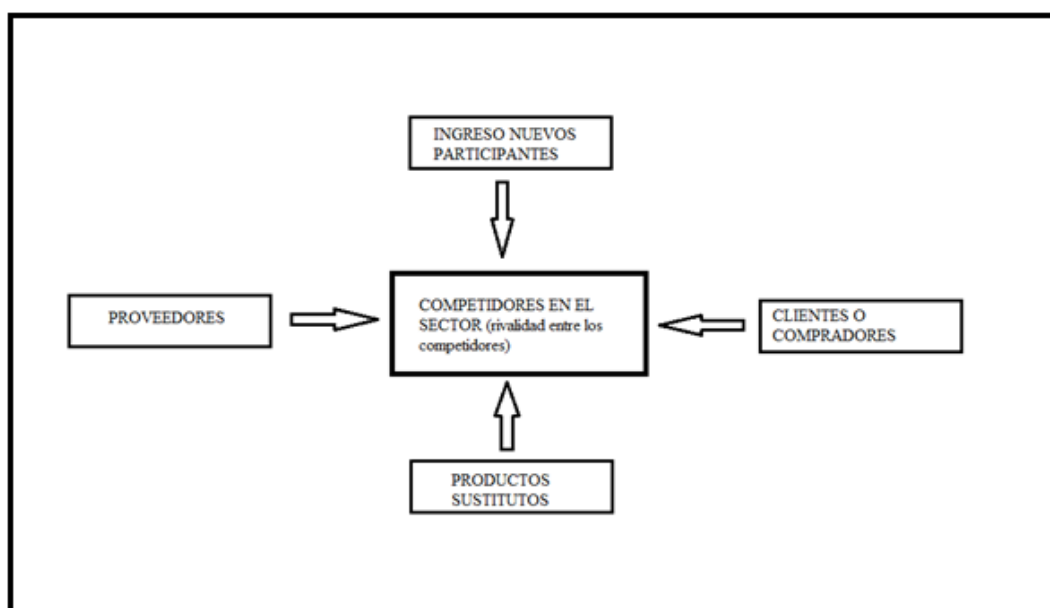
Al realizar este análisis de mercado buscamos identificar el grado de competencia que existe entre las empresas de una misma industria y como las fuerzas competitivas afectan a la rentabilidad de las organizaciones que conforman la misma.

Según Thompson (2008) en su libro Administración estratégica textos y casos pág. 78 manifiesta que:

Estado de la competencia de una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas.

1. La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria.
2. Los intentos de mercado de algunas compañías en otras industrias para atraer a los clientes hacia sus productos sustitutos.
3. El ingreso potencial de nuevos competidores.
4. El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los proveedores.
5. El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los compradores del producto. (Thomson, Strickand, & Gamble, 2008, pág. 78)

Gráfico N° 1: Modelo fuerzas competitivas de la competencia



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Jorge Saá

El modelo de las cinco fuerzas de Porter muestra el entorno externo en el que la organización desarrolla sus actividades, como influye y la manera en que afecta a su funcionamiento, esto permitirá desarrollar de mejor manera el plan estratégico para que Foot & Foot se convierta en compañía limitada y pueda lograr su crecimiento a través de un sistema de franquicias.

1.3.1 La rivalidad entre compañías que compiten en la industria

La rivalidad entre los competidores se da de muchas formas dentro de las diferentes industrias y esto se ocasiona debido a la necesidad de las organizaciones por lograr una posición y la preferencia de los compradores, las organizaciones utilizan diferentes estrategias para lograr tal cometido y dependiendo de la estrategia que adopten las organizaciones para ganar notoriedad en el mercado al cual pertenecen los efectos pueden ser diversos.

1.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia entre organizaciones que desarrollan sus actividades en la misma industria se da de muchas formas que no solo se enfatizan en una guerra de precios o mejorar la calidad del servicio, las organizaciones tratan obtener ventajas a través de diferentes estrategias tanto ofensivas como defensivas, estas estrategias como se mencionó anteriormente hacen que la rivalidad entre empresas que compiten en el mismo sector de la industria sea intensa, Thompson (2011) en su libro administración estratégica textos y casos pág. 56 manifiesta que:

- La rivalidad es más fuerte en mercados en que la demanda del comprador crece lentamente o va a la baja, y es más débil en mercados de crecimiento rápido.
- La rivalidad se incrementa cuando a los compradores les resulta menos costoso cambiar de marcas.
- La rivalidad se incrementa cuando los productos de los vendedores rivales se parecen más, y disminuye conforme los productos rivales se diferencian más.
- La rivalidad se intensifica cuando se incrementa el número de competidores y conforme se asemejan en tamaño y fuerza.

Para Foot & Foot en particular la intensidad de la rivalidad entre los competidores en gran parte se da a través de competencia de precios y la atención que se le da al cliente; en este sentido el precio es establecido por el sector ya que al ser un servicio con características similares el precio es relativamente el mismo, porque si un competidor baja el precio los demás no tienen problema en igualarlo inmediatamente por otro lado la demanda del comprador crece lentamente, a los compradores no les resulta costoso cambiar de marca, y el número de competidores ha ido en aumento durante los últimos años, estos factores han provocado que la rivalidad se haya vuelto cada vez más intensa; a continuación realizaremos un análisis de los principales competidores de Foot & Foot.

Competencia Indirecta: La competencia indirecta de Foot & Foot está dada por las organizaciones que están relacionadas con el segmento podológico pero no realizan el servicio de podología, la principal organización que resulta ser la competencia

indirecta es Diafoot, esta organización se dedica a la comercialización de productos para el cuidado de los pies, sin embargo esta organización no realiza el servicio de podología por lo que no se puede considerar como competencia directa.

Competencia Directa: Como se mencionó anteriormente Foot & Foot está clasificada como una organización que se encuentra en el sector de la belleza y está catalogada como un salón de belleza, pese a esta clasificación Foot & Foot no encaja perfectamente bajo esta clasificación.

El segmento de mercado al que pertenece Foot & Foot es al de la podología, y considerando características del mercado como tamaño, ubicación, servicios ofrecidos, consideramos que la competencia directa de esta organización son:

- Pie Grande (Dr. Bekerman)
- Pie Azul Podología
- Clínica del Pie
- Pie Grande
- Pedicare
- Limbeer Freire
- Mi podólogo

1.4.1 Principales competidores

Consideramos estas ocho empresas como los principales competidores en la industria del cuidado de los pies incluida nuestra empresa, de ahí que vamos a realizar un análisis detallado de cada una de estas organizaciones:

- **Pie Grande (Dr. Bekerman)**

Posiblemente el principal competidor de la industria, cuenta con cuatro locales en la ciudad de Guayaquil, tres en la ciudad de Quito, uno en Machala, uno en Santo Domingo, uno en la ciudad de Manta y otro en la ciudad de Quevedo. Los principales productos que ofrece son: calzado para hombres mujeres y niños de todas las edades, accesorios para el cuidado de los pies, cremas, talcos y plantillas. Entre los servicios que ofrece se destaca, el Servicio Integral de Podología que ellos lo describen como un tratamiento completo del pie que consiste en corte, pulido de uñas y callos, exfoliación y masaje ortopédico, además del tratamiento las siguientes afecciones en los pies: corte de uña para el pie diabético, resequedad extrema en los pies, verrugas plantares, ojos de pollo, callosidades, hongos en los pies, uñeros la atención la brindan podólogos calificados y quiropodistas. El costo de un servicio integral de podología oscila entre los USD. 25 y USD. 30 su razón social es SEJOUR S.A. y está clasificada como una sociedad anónima.

- **Pie Azul Podología**

Esta organización cuenta con 5 locales a nivel nacional dos en la ciudad de Quito, un local en la ciudad de Guayaquil, una en la ciudad de Cuenca y uno en la ciudad de Riobamba esta empresa ofrece equipos de diagnóstico, Insumos médicos, instrumental médico, plantillas ortopédicas para pie plano, pie cavo, dedos en garra, dedos martillo, dolor en articulaciones, talalgias, metatarsalgias, fascitis plantar, los principales

servicios son la quiropodología, el tratamiento de onicomycosis, dermatomycosis, hiperqueratosis, onicocriptosis, hallux valgus y el papiloma plantar, el costo de la quiropedia es de USD. 30 y es una sociedad anónima.

- **Clínica del pie**

La clínica del pie es una organización ubicada en la Av. de los Shyris y el Universo cuenta con un solo local entre los servicios que ofrece están atención a afecciones del pie y la quiropedia; el costo de la Quiropedia es de USD. 14, la atención es de 9:00 a 18:00 de lunes a sábado, está clasificado como negocio unipersonal no obligado a llevar contabilidad.

- **Pie Grande**

Esta organización está ubicada el Av. De los Shyris y Gaspar de Villarroel, al igual que los demás establecimientos ofrecen el tratamiento de afecciones en los pies y la quiropedia; el costo de la quiropedia es de USD. 15, el horario de atención es de 8:30 a 12:30 y de 2:30 a 6:30 de lunes a sábado y también está clasificado como negocio unipersonal no obligado a llevar contabilidad.

- **Pedicare**

Este negocio está ubicado en la Av. 10 de Agosto y Diguja cuenta con solo local; los servicios que ofrece son el tratamiento de enfermedades de los

pies, la reflexología y la quiropeia; el costo de la quiropeia es de USD. 15 el horario de atención es de 9:00 a 13:00 y de 15:00 a 17:00 de lunes a viernes y los días sábados de 8:00 a 13:00.

- **Dr. Limber Freire**

Esta organización está clasificada como servicios brindados por un profesional, está ubicada en el Centro Comercial Multicentro Local 22; entre los principales servicios que se ofrece están el tratamiento de enfermedades en los pies, cirugía menor en los pies, la quiropeia y la reflexología; el costo de la quiropeia es de \$17 y la atención es de 10:00 a 18:00 de lunes a sábado.

- **Mi podólogo**

Está ubicado en la Av. Madrid y la Coruña; el horario de atención es de 9:00 a 19:00 de lunes a viernes y los sábados de 9:00 a 17:00; los principales servicios que ofrece son el cuidado preventivo de los pies, tratamiento de enfermedades de los pies y la quiropeia; el costo de una quiropeia es de 13\$ y es un negocio unipersonal no obligado a llevar contabilidad.

1.4.2 Posicionamiento de la competencia en el mercado de la podología

Una vez que conocemos las características de los principales competidores en este segmento de mercado vamos a realizar una matriz de perfil competitivo que

nos proporcione información acerca de cuáles son las organizaciones que tiene un mayor posicionamiento en el mercado observando cuáles son sus fortalezas y debilidades, lo que nos permitirá adoptar una estrategia que nos proporcione ventajas competitivas sobre nuestros competidores.

Para realizar este perfil competitivo de las organizaciones de este segmento de mercado vamos a considerar los que nosotros consideramos como los factores claves que definen cual es el nivel de posicionamiento que tiene cada una de las organizaciones antes mencionadas.

Los factores considerados para realizar este análisis son:

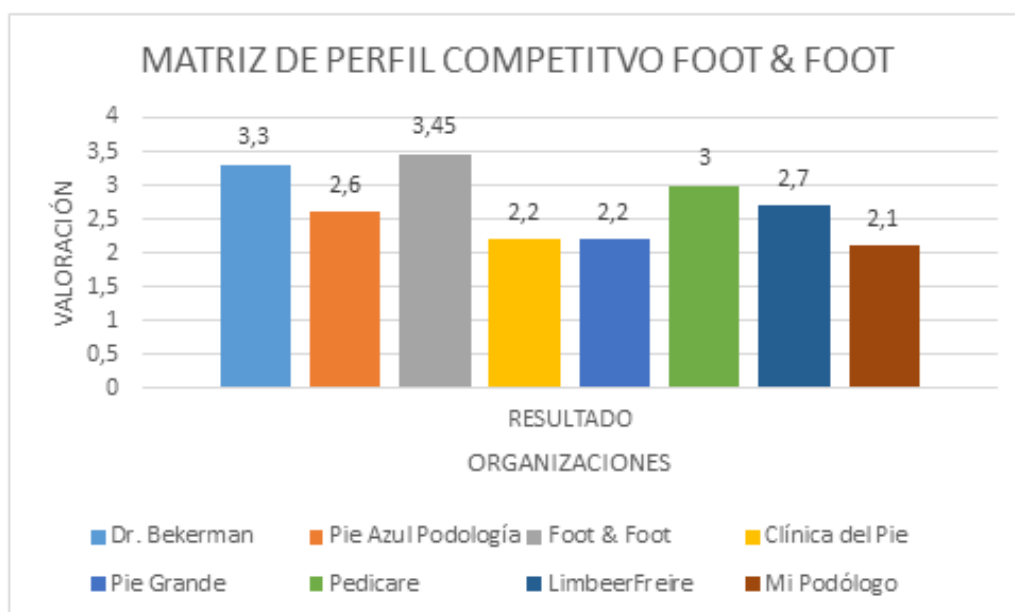
- Instalaciones.
- Horario de atención.
- Precio del servicio.
- Reputación con los clientes.
- Atención al cliente.
- Tipo de servicios.
- Calidad de servicio.

Tabla N° 1: Matriz de nivel competitivo y de posicionamiento “Foot & Foot”

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO													
	Factores clave												
	Instalaciones		Horario de atención		Precio del servicio		Reputación con los clientes		Atención al cliente		Tipos de servicios		Resultado
Porcentaje de incidencia	15%		10%		20%		30%		15%		10%		
Organizaciones	Valoración	Resultado	Valoración	Resultado	Valoración	Resultado	Valoración	Resultado	Valoración	Resultado	Valoración	Resultado	
Dr. Bekerman	5	0,75	3	0,3	1	0,2	4	1,2	3	0,45	4	0,4	3,3
Pie Azul Podología	5	0,75	2	0,2	1	0,2	2	0,6	3	0,45	4	0,4	2,6
Foot & Foot	3	0,45	3	0,3	3	0,6	5	1,5	2	0,3	3	0,3	3,45
Clínica del Pie	2	0,3	2	0,2	3	0,6	2	0,6	2	0,3	2	0,2	2,2
Pie Grande	2	0,3	2	0,2	3	0,6	2	0,6	2	0,3	2	0,2	2,2
Pedicare	3	0,45	3	0,3	3	0,6	3	0,9	3	0,45	3	0,3	3
LimbeerFreire	3	0,45	2	0,2	2	0,4	3	0,9	3	0,45	3	0,3	2,7
Mi Podólogo	2	0,3	1	0,1	3	0,6	2	0,6	2	0,3	2	0,2	2,1

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

Gráfico N° 2: Matriz perfil competitivo Foot & Foot

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

Como podemos observar Foot & Foot se encuentra ubicada en el primer lugar en la matriz de perfil competitivo y este éxito se debe principalmente a la credibilidad y confianza que los compradores tienen sobre la marca, por otro la principal desventaja es la atención que se brinda a los clientes, debido a una serie de eventos que los mencionaremos más adelante en el estudio, ese convierte en una de las principales debilidades de la organización, en segundo lugar se encuentra Pie Grande (Dr. Bekerman) la ventaja competitiva que tiene la organización es la cantidad de sucursales que tiene, al poseer nueve locales a nivel nacional puede abarcar una porción mayor del mercado sin embargo el nivel de confianza que tiene esta organización es menor comparado con el que tiene la organización, los tipos de servicio ofrecido son similares al igual que los horarios de atención, los precios son los mismos en la mayoría de las organizaciones sin embargo Dr. Pie (Bekerman) y Pie Azul Podología cobran

valores más altos por su servicio lo que representa mayores ingresos para ellos pero una desventaja competitiva frente al resto de la industria de la podología.

1.4.3 Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos para el sector de la podología es bajo ya que no existe un producto como tal que pueda reemplazar al servicio de quiropedia que brindan las organizaciones de este sector de la industria, por lo que no existe presión competitiva originada por la amenaza de utilizar un producto que cumpla la misma función y tenga un menor costo.

1.4.4 El ingreso potencial de nuevos competidores

“En los últimos 10 años existió un cambio en los hábitos de los ecuatorianos relacionados al cuidado personal. Ahora no solo se toma en cuenta la higiene; también cuenta el deseo de mejorar el aspecto físico”, esto según la revista Líderes del lunes 13 de Agosto del 2012.

De esto podemos deducir que el ecuatoriano se preocupa más por su aspecto y su imagen personal que en años anteriores, de ahí la gran cantidad de centros de cuidado personal o salones de belleza que han abierto en los últimos años, estos negocios u organizaciones son relativamente fáciles establecer ya que no necesitan de un conocimiento técnico administrativo y tampoco una gran cantidad de trámites legales para que puedan entrar en funcionamiento porque nacen como microempresas; para que estas organizaciones puedan comenzar sus operaciones se necesita de la obtención del RUC (registro único de

contribuyentes), la patente municipal, el registro sanitario y un permiso por parte del cuerpo de bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.

La amenaza de nuevos competidores depende de la cantidad de barreras de entrada que existen; para este sector de la industria no existen numerosas barreras de entrada, por el contrario la entrada a este sector de la industria es relativamente fácil, sin embargo existe un requisito fundamental para ingresar a este sector en la industria son los conocimientos técnicos adecuados para practicar la podología y estos conocimientos requeridos se convierten sin lugar a duda en la principal barrera de entrada a este sector de la industria, estos conocimientos nos dan la diferenciación de nuestro servicio con posibles nuevos competidores y en si con el resto de la industria; ya que los clientes de Foot & Foot tienen un gran apego por la marca y una lealtad inquebrantable hacia su servicio debido principalmente a la confianza que tienen en el Sr. Patricio García por su gran experiencia adquirida durante casi 30 años de estar en el mercado.

1.4.5 El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los proveedores

Los proveedores tienen poco poder de negociación ya que al ser un sector de servicios no se requiere de una gran cantidad de insumos para realizar el mismo; sin embargo surge un problema interno muy complicado, debido a que los podólogos y quiropodistas que están dentro de la organización se convierten en proveedores internos del servicio y ellos tienen gran poder de negociación y ya que en el mercado laboral no existe una gran oferta de quiropodistas calificados

y si los mismos no están conformes con las condiciones de trabajo y especialmente los sueldos renuncian y abren locales similares que ofrecen los mismos servicios y se convierten en la competencia directa, lo que representa una gran amenaza para la industria, ya que al aumentar los sueldos y salarios se disminuye considerablemente la rentabilidad de las organizaciones.

1.4.6 El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los compradores del producto

El poder de negociación de los compradores depende de las características de cada mercado, en el caso de Foot & Foot sus ventas no están concentradas en grandes clientes que compran mucho, por el contrario sus ventas están repartidas entre muchos de ellos que compran poco; sin embargo los servicios que se ofrecen son estándar esto quiere decir que no se diferencian en gran medida con los de la competencia y ya que los clientes son sensibles al precio y siempre pueden encontrar otros proveedores con mejores ofertas, lo que ocasiona guerra de precios que erosionan la rentabilidad de las organizaciones de este sector, esto representa una amenaza muy grande para este sector de la industria.

1.5 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Arthur Andersen en su libro Diccionario de Economía y Negocios (1999) define a una organización como: “Conjunto de elementos (personas, medios, etc.) unidos bajo una misma estructura para la realización de una actividad común o para la persecución de un mismo objetivo.” (pág. 451)

Foot & Foot es una organización que tiene como finalidad obtener una rentabilidad por las actividades que realiza, por lo que podemos decir que es una empresa informal que busca lucrar; en esta parte del estudio buscaremos comprender las características generales de la organización, cuál es su estructura, cuáles son sus prácticas, también nos permitirá conocer cuáles son sus principales fortalezas y debilidades cuáles son sus oportunidades en el mercado y cuáles son las amenazas.

Empezaremos esta parte del estudio con el análisis FODA lo que buscamos con este análisis es evaluar cuáles son sus recursos y capacidades competitivas describiendo que fortalezas y debilidades que tiene Foot & Foot, lo que permitirá aprovechar las mejores oportunidades comerciales y a su vez defenderse de las amenazas externas que tiene el mercado de la podología.

Para determinar cuáles son las fortalezas y las debilidades de Foot & Foot se realizaron entrevistas a los señores Patricio García fundador de la organización y al señor Ramiro Pinos actual Administrador Co-propietario y uno de los principales podólogos de la organización en el siguiente cuadro se muestra la información obtenida:

Tabla N° 2: Análisis FODA “Foot & Foot”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Prestigio ganado por el señor Patricio García.	Recuperar a los clientes perdidos
Cartera de clientes	Posicionar a Foot & Foot como la empresa número uno en servicios de cuidado integral del pie
Fidelidad de los clientes	Producción de productos con la marca Foot & Foot
La empresa no tiene problemas financieros	Expansión de la marca a través de la creación de sucursales o franquicias
El margen de contribución	Diversificación de productos y servicios
Ubicación se encuentra en un punto estratégico de la ciudad de Quito cuenta con un parqueadero que abastece de manera suficiente la necesidad de parqueo	
Posicionamiento de la marca	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Gestión Administrativa deficiente	Competidores
Infraestructura	Ex empleados que siguen relacionados con el giro del negocio.
Problemas institucionales	Precio de los competidores
Proceso de comunicación con los empleados es deficiente	Servicios que Foot & Foot no realiza y son complementarios con el servicio de podología
Sistemas de control ineficientes	Políticas del gobierno
Empleados desmotivados	
Posicionamiento de Patricio García y Ramiro Pinos como personas y no el posicionamiento de la marca Foot & Foot	
No se diferencian los conceptos de familia y empresa	
Falta de confianza hacia los demás miembros de equipo por parte de los clientes	
Falta de objetivos o desconocimiento de los mismos por parte de los demás miembros de la organización	
Precio del servicio	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de espera de los clientes • Tiempo de atención a los clientes • Tiempo de respuesta a los clientes que no tiene cita 	
Mal trato a los clientes	
Sistema de asignación de los clientes con los podólogos	
Mal servicio por parte de nuestros colaboradores	
Falta de capacitación y experiencia por parte nuestros colaboradores	
Inconformidad trato igualitario entre los empleados	
No se da trato igualitario con clientes, discriminación con los clientes	
Falta de políticas	
No se facturan los servicios, no se pagan los impuestos adecuadamente.	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

Las fortalezas que tiene Foot & Foot la han posicionado en el primer lugar dentro del mercado de la podología, gracias principalmente al prestigio ganado por el señor García durante su trayectoria, lo que ha permitido que la organización haya sobrevivido en el mercado cerca de 30 años y logre obtener una cartera considerable de clientes.

Sin embargo al ser una empresa consolidada en el mercado, que cuenta con la fidelidad de sus clientes y que no tiene problemas financieros, tiene una serie de problemas institucionales internos en su parte administrativa, la falta de metas y objetivos, conjuntamente con una planificación adecuada han ocasionado que no se haya aprovechado las oportunidades que presenta el mercado de la podología y por el contrario han provocado que se estanque y que no logre un crecimiento adecuado al tiempo en la que esta se encuentra en el mercado.

La principal amenaza para Foot & Foot son los empleados inconformes ya que ellos obtienen el entrenamiento adecuado para convertirse en quiropodistas y una vez terminado este entrenamiento aquellos que no están conformes con las condiciones de la organización renuncian y se convierten en competencia directa, por otro lado como se mencionó anteriormente los competidores y los precios hacen que la rivalidad competitiva sea muy grande manteniendo una gran amenaza siempre sobre este sector de la industria y por último las condiciones impuestas por el gobierno de turno sobre nuestra economía que son cambiantes e inestables principalmente para el sector privado y amenazan en general a todos los sectores de todas las industrias.

1.5.1 Cultura organizacional

Cuando hablamos de cultura organizacional nos referimos a la “forma de pensar que tiene una organización” según Edgar Schein en su libro La cultura empresarial y el liderazgo (1988).

Se define a cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por lo tanto para enseñarlo a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos. (pág. 17)

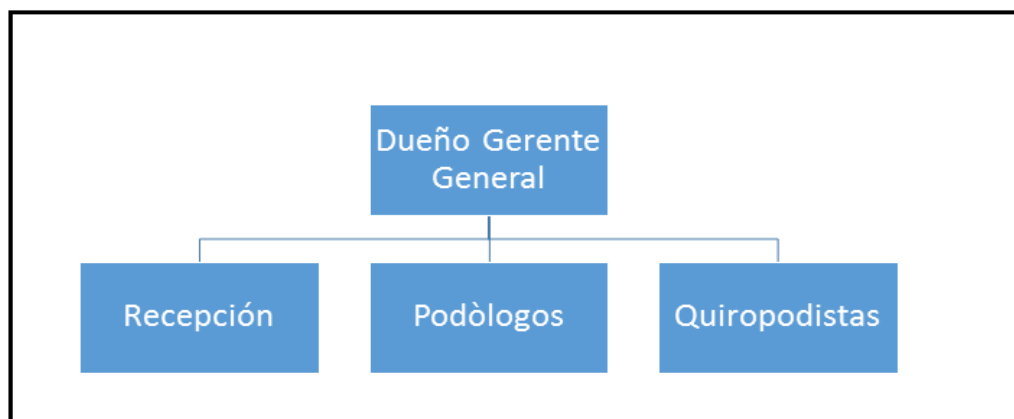
Bajo este criterio la cultura organizacional de una organización son todos los “supuestos básicos” (rasgos de la organización) es decir son un conjunto de normas, principios, características, valores, procedimientos, comportamientos que la empresa ha adquirido durante su tiempo de vida y que se los practica habitualmente, y que las personas lo consideran como normal.

Foot & Foot posee una cultura organizacional que la ha ido aprendiendo durante su vida, nunca ha existido una estructura administrativa clara, nunca se plantearon metas ni objetivos, ni se detallaron que es lo que tiene que hacer y como se lo tiene que hacer, en otras palabras Foot & Foot desarrolla sus actividades en un sistema informal donde todos tienen sus propias reglas, y sus propias formas de hacer las cosas.

Este sistema de informalidad no sigue ningún patrón ni ninguna estructura no obstante en su estructura podemos observar que la organización se maneja bajo

un organigrama lineal en donde el dueño que hace a su vez de gerente general toma las decisiones dentro de la empresa, y los trabajadores se encuentran todos al mismo nivel.

Gráfico N° 3: Organigrama “Foot & Foot”



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

El tener una organización que está estructurada de esta manera tiene ciertas ventajas por ejemplo permite establecer claramente los niveles de jerarquía, también permite tener una comunicación directa tanto con el nivel superior como con el nivel inferior y facilita el manejo de organizaciones pequeñas, no obstante también tiene desventajas que ocasionan problemas por ejemplo la falta de especialización dentro de la empresa, por otro lado uno de los principales problemas es que el jefe tenga que tomar todas las decisiones aunque no tenga conocimiento en todas las áreas, y cuando existen varios jerárquicos niveles la comunicación pasa a través de intermediarios lo que muchas veces causa distorsiones.

En el caso particular de Foot & Foot esta estructura ocasiona que el dueño haga las veces de gerente, administrador, podólogo, etc. Es decir interactúen en todas

las áreas de la organización aunque no conozca del tema, otro de los problemas que ocasiona es que se propicia ciertos niveles de arbitrariedad ya que se hace lo que el jefe dice sin tomar en cuenta ninguna otra opinión ni criterio y el dicho que comúnmente se maneja es “Si les gusta bien, y si no también” esto causa inconformidad por parte de los empleados.

Este esquema por lo general se utiliza en organizaciones simples y pequeñas, tiene una conformación piramidal que quiere decir que mientras más arriba mayor será la autoridad y menos puestos de trabajo tiene, la información es directa a través de los canales existentes y como se mencionó la toma de decisiones está centralizada.

1.5.2 Grado de diferenciación del servicio

El servicio de podología es el eje central sobre el que gira este negocio, la forma en la que se lo realiza es parte fundamental de la cultura organizacional que tiene Foot & Foot, es la que distingue y posiciona a esta organización como la primera dentro del mercado de la podología.

Para diferenciar el servicio que ofrecemos con el de la competencia es necesario entender que es un podólogo y los grados de diferenciación en la formación y actuación profesional dentro de la podología internacional.

Según (Moreno J., 2003), “el podólogo es un experto que ha cursado y superado completamente la enseñanza reglada de podología exigida por la legislación

vigente y reúne los requisitos de acreditación requeridos para ejercer la profesión.” (pág. 5)

De acuerdo esta definición un podólogo es una persona especialista que ha tenido una instrucción formal y que está calificado para realizar el cuidado integral de los pies; sin embargo existen diferencias de criterio acerca de la formación que tiene un podólogo y de lo que puede o no, hacer según sea el caso.

1.5.3 Grados de diferenciación en la formación y actuación profesional

Tal como lo afirma la enciclopedia en línea Wikipedia En la actualidad existen diferencias en el ámbito de la formación y actuación profesional dentro de la podología internacional, diferenciándose dos grupos:

1.5.4 Grado universitario en podología o podiatría

Rama médico-sanitaria con facultad de poder diagnosticar, realizar cirugías, prescripción médica y otras actuaciones propias de su disciplina (por ejemplo en países como Australia, Estados Unidos, España, Nueva Zelanda y Reino Unido). En México y América Latina a diferencia de los países antes mencionados, se crea a partir del 2010 la especialidad médica en podiatría, la cual tiene todas las facultades antes mencionadas y aval de las instituciones de salud y de educación. Marcando la diferencia entre podología y podiatría. Pues en otros países se toman como sinónimos. (Wikipedia, s.f.)

1.5.5 Tecnicatura en podología y otros estudios no universitarios

Rama de la terapéutica sanitaria en la que no se puede realizar cirugía y prescripción de medicamentos (por ejemplo, en todos los países latinoamericanos y francófonos entre otros). (Wikipedia, s.f.)

En Foot & Foot trabajan dos podólogos con el grado de tecnólogos en podología, el señor Patricio García quien no posee estudios universitarios y dos aprendices quiropodistas; término que, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española no tiene significado alguno, pero se ha venido acuñando en la rama de podología para designar a las personas que no tienen una instrucción formal de la materia, sin embargo aprenden el oficio de cortar las uñas de los pies con gran destreza.

A pesar de contar con podólogos especializados y calificados los clientes de Foot & Foot prefieren atenderse con el Sr. García quien si bien, no tiene estudios superiores, tiene una vasta experiencia en el área de la podología de más de 30 años, por lo que sus clientes confían ciegamente en su experiencia y lo reconocen como uno de los mejores podólogos de la ciudad de Quito; hecho que diferencia nuestro servicio y convierte a Foot & Foot en una de las mejores organizaciones en el cuidado de los pies en el Distrito metropolitano de Quito.

Establecidas estas circunstancias debemos mencionar que el servicio de podología no se diferencia en gran medida dentro de la industria, ya que los procedimientos son muy parecidos entre los todos miembros que conforman esta

parte de la industria, por lo que la diferenciándose se da en cuanto al grado de confianza que los clientes tienen con su podólogo o quiropodista.

1.5.6 Valores Corporativos

Los valores corporativos son los principios éticos y morales en los que la organización fundamenta su modo de actuar y su modo de hacer las cosas son taxativos e inherentes a las costumbres de la organización, nos muestran el camino de cómo se deben hacer las cosas dentro de la misma.

Estos valores deben ser descritos claramente por parte de las organizaciones en el caso de Foot & Foot no están descritos en ninguna parte por lo que se ha adoptado los valores costumbres que tiene los empleados, es decir sus creencias, valores éticos y morales con los que ellos realizan sus actividades dentro de la organización.

Durante las visitas a Foot & Foot se pudo observar que los empleados tiene ciertas costumbres intrínsecas que la organización ha adoptado como propias y se aceptan como conductas correctas, se observó que los empleados de esta organización son puntuales, respetuosos, horados, confiables, tratan de enfocarse en los clientes.

- Puntualidad, este concepto es fundamental para los empleados de Foot & Foot ya que no solo se trata de llegar a tiempo, si no se enfoca en realizar las actividades en el momento adecuado y en el tiempo designado para las actividades.

- Honradez, para los colaboradores es importante que se pueda confiar en ellos, por este motivo ellos tratan de hacer las cosas de una manera transparente, recta y justa.
- Respeto en Foot & Foot se vuelve una necesidad el buen trato, el acatar disposiciones y cumplir con las responsabilidades otorgadas, tratando de crear un buen ambiente de trabajo.
- Enfoque en los clientes, es parte de la forma de hacer las cosas, el cliente siempre es lo más importante y la razón de ser de la organización, el buen trato, las buenas costumbres, la amabilidad, y hacerle sentir al cliente que es especial.

1.5.7 Logística e insumos

Según Andersen (1999) Diccionario de economía y negocios:

La logística es el conjunto de técnicas de una empresa destinada a optimizarlo racionalizar costes y mejorar la eficiencia del flujo físico de los materiales. Comprende el suministro de las materias primas, la producción, el almacenamiento, transporte y reparto de los productos a los clientes. (pág. 379).

La logística para Foot & Foot no representa un gran problema, la mayoría de los insumos necesarios se los adquiere con proveedores locales con una política de pago de quince días después de recibido el producto, los pedidos de los mismos se los realiza cada tres semanas, los proveedores se demoran en entregar dichos

insumos cinco días después de realizado el mismo y el pago se lo realiza a través de un cheque cruzado.

Como se mencionó anteriormente no se necesitan gran cantidad de insumos para realizar el servicio de podología sin embargo si se necesitan algunos de estos por lo que a continuación detallaremos los principales proveedores de Foot & Foot:

- Ria Representaciones que provee de guantes y alcohol.
- Dismed también guantes, alcohol e insumos para realizar plantillas ortopédicas.
- Difare provee micóticos.
- Distribuidora Jerusalén provee papel en z y papel ecológico.
- Foot & Foot también compra productos hechos de gel que son complementarios con el servicio de podología, estos productos son importados desde Argentina y sirven para facilitar el cuidado integral de los pies, por políticas de la organización no se puede revelar el nombre del proveedor.
- El instrumental al igual que los productos de gel también es importado desde Argentina de la misma casa comercial que provee los productos de gel.

1.5.8 Almacenamiento

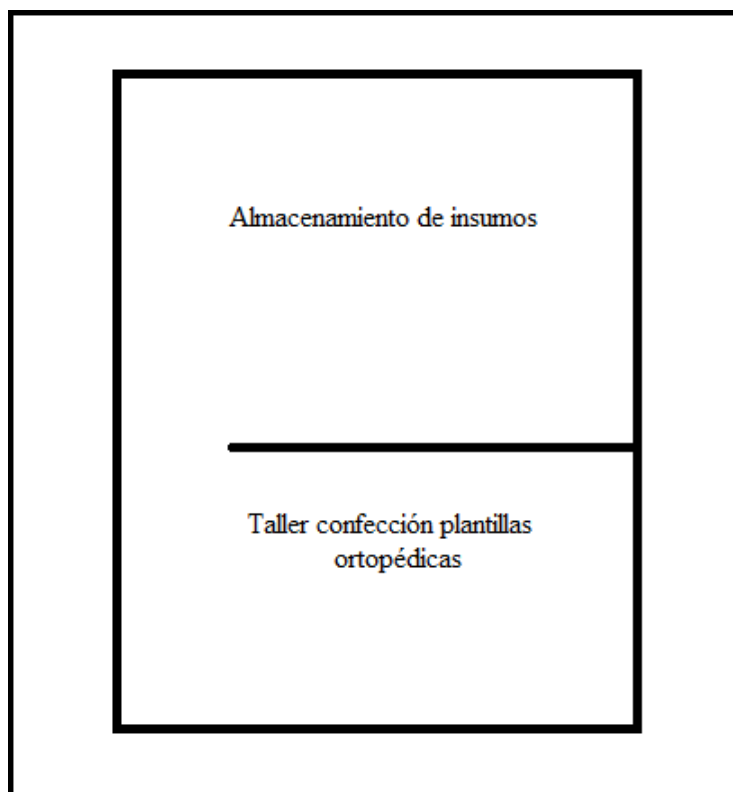
Para el almacenamiento de los insumos Foot & Foot cuenta con una bodega ubicada en el subsuelo del centro comercial “La Galeria” de 9 metros cuadrados esta bodega está dividida en dos secciones, la primera fue adecuada en la parte posterior para almacenar los insumos necesarios para realizar el servicio de podología, en su parte delantera se adecuo un taller en donde se realizan plantillas ortopédicas artesanales que son realizadas por un podólogo de la organización.

Los insumos son almacenados en dos perchas que están separadas de acuerdo a la actividad para la que vayan a destinarse, es decir una percha contiene los insumos necesarios para realizar el servicio de podología además de todos los productos de gel y el instrumental. La percha restante contiene los insumos necesarios para confeccionar plantillas ortopédicas.

Foot & Foot no cuenta con ningún tipo de sistema de inventarios, se trata de controlar los mismos a través del conteo manualmente los insumos existentes practica que se realiza una vez cada dos meses, los resultados son registrados en una hoja de Excel, sin ninguna contraparte de ninguna clases que indique si existen faltantes o sobrantes en tal inventario.

1.5.9 Distribución de la bodega “Foot & Foot”

Gráfico N° 4: Distribución de la bodega “Foot & Foot”



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Jorge Saá

El giro principal del negocio al que se enfoca Foot & Foot es el servicio de podología es decir el cuidado integral de los pies a través del corte magistral de las uñas, no obstante Foot & Foot también comercializa productos que complementan este servicio, estos productos tienen como finalidad ayudar a curar afecciones de los pies, así como también la prevención de enfermedades en los pies.

Estos productos son comercializados al por menor dentro del local donde existen espacios que han sido adecuados para su exhibición, se vende bajo prescripción de los podólogos. Los principales productos comercializados son:

- Plantillas ortopédicas
- Separador de dedos de gel
- Micóticos, Lamisil solución, talco Nodorex
- Zapatos ortopédicos
- Punteras de gel
- Anillos de gel
- Corrector de postura
- Taloneras de gel

1.5.10 Recursos Humanos

Todas las organizaciones están formadas por personas, sin personas no existe organización, según Andersen (1999) Diccionario de Economía y Negocios (1999) recursos humanos es un “término que engloba al conjunto de las personas que trabajan en una empresa y aportan su trabajo físico e intelectual”. (pág. 558)

Las organizaciones utilizan a las personas como recursos útiles que desempeñan determinados roles para lograr sus objetivos a través de sus capacidades, habilidades, conocimientos, experiencia etc. Por este motivo el recurso humano es lo más importante dentro de las organizaciones.

Foot & Foot no es la excepción para esta organización recurso humano es lo más importante ya que al ser una empresa de servicios necesita de un personal capacitado para desempeñar un servicio de calidad, sin embargo la falta de podólogos en el mercado laboral provoca un gran problema para esta organización, ya que tiene que contratar personas sin la menor experiencia en el

área podológica y tiene que entrenarlos durante seis meses aproximadamente para formarlos como quiropodistas y que puedan brindar el servicio de podología dentro de la organización.

En este sentido tener un trabajador calificado toma mucho tiempo, además la falta de una estructura administrativa ocasiona que los trabajadores contratados no pasen por ningún filtro de selección, más que una entrevista que la realiza la señora Jennifer García, esta entrevista es por lo demás subjetiva teniendo en cuenta que no tiene ningún criterio técnico para la contratación y es más un asunto de afinidad por el cual se contratan a los colaboradores que van a pertenecer a Foot & Foot.

Todos los colaboradores que son contratados por la organización ingresan a la misma con un contrato de trabajo por un año debidamente legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales, también están debidamente afiliados al Instituto de Seguridad Social, y reciben una remuneración de \$384 dólares por mes, y una compensación por el número de personas atendidas y el número de servicios realizados.

Esta micro empresa cuenta con 8 empleados de los cuales 3 realizan actividades de quiropedia es decir son quiropodistas entrenados, así como también realizan la limpieza y el arreglo del local, 2 son podólogos calificados, 2 manicuristas una de las cuales es Jennifer García quien es la actual propietaria del negocio y una secretaria-recepcionista.

Los colaboradores de Foot & Foot trabajan de 9:00 A.M. a 13:00 P.M. y de 15:00 P.M. a 19:00 P.M. de lunes a viernes y los días sábados lo hacen de 9:00 A.M. a 17:00 P.M. en horario ininterrumpido. Detallado este procesos notamos un problema grave, que surge cuando los trabajadores no se sienten conformes con las condiciones de la empresa, debido a que ellos reciben la formación como quiropodistas como se mencionó durante ocho meses aproximadamente, luego de esto ellos perfeccionan sus técnicas dentro de la organización, ellos se marchan y aperturan locales que se convierten en la competencia directa para Foot & Foot.

1.5.11 Índices financieros

Dess en su libro Administración Estratégica (2010) pág. 99 manifiesta que:

Para evaluar el desempeño de una empresa se debe analizar los índices financieros que en términos generales, identifica el desempeño de una empresa con base en su balance general, estado de pérdidas y ganancias, y valor de mercado.

El punto de partida para analizar la situación financiera de la empresa consiste en calcular y analizar cinco clases de índices financieros.

- Solvencia o liquidez a corto plazo.
- Calculo de la solvencia a largo plazo.
- Administración de activos (o rotación).
- Rentabilidad.
- Valor de mercado.

En el caso de Foot & Foot no se puede obtener ningún indicador financiero ya que al ser una micro empresa no lleva contabilidad por lo que no tiene ningún estado financiero que nos permita obtener los mismos y así conocer como ha sido el desempeño de la organización en los últimos periodos.

Sin embargo existen ciertos criterios que se han tomado en consideración que nos permite tener una idea de en qué estado se encuentra la organización.

En una entrevista realizada a la señora García manifestó que se realizan un promedio de 1200 servicios por mes con un costo promedio de USD 15 dólares, lo que provoca un ingreso mensual promedio de USD 18000 dólares.

Con esta información podemos hacer una idea de cuál es la rentabilidad y una vez que se establezcan los costos, para efectos de este estudio se tomaran en cuenta cuales de los indicadores financieros sean aplicables en Foot & Foot.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN

2.1.1 Definición

Stoner A. Freeman E. Gilbert Jr. En su libro “Administración” (1996) manifiestan que “administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.” (pág. 7)

La administración se trata de establecer un camino mediante el cual la organización pueda alcanzar sus objetivos a través de las personas que conforman la misma; para lograr ese objetivo la administración se fundamenta su accionar en cuatro ejes.

Planeación.- Se refiere generalmente al establecimiento de metas y objetivos que la organización espera alcanzar. Para esto establece una serie de estrategias y políticas que definen las acciones a seguir para el cumplimiento de esas metas y objetivos propuestos, en otras palabras la planeación establece ¿qué hacer?, ¿cómo hacer?, Y ¿cuándo hacer?

Organización.- Tiene que ver con la coordinación de las actividades necesarias para llevar a cabo las acciones a través de una estructura administrativa adecuada es decir ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos para la consecución de los objetivos y metas planificadas, que fueron planteadas por la Gerencia.

Dirección.- Se trata de establecer cómo se van a hacer las cosas, dando órdenes a los empleados y motivándoles para que ellos acaten y realicen las tareas que les fueron encomendadas por la Gerencia de una manera eficiente que permita optimizar los recursos de la compañía, y de esta manera alcanzar las metas y los objetivos que fueron planificados.

Control.- Se basa en la verificación del cumplimiento y el desempeño de las actividades encomendadas a fin de cumplir los planes y estrategias propuestas que lleven a lograr las metas y objetivos establecidos, el control se enfoca principalmente en descubrir los errores y rectificarlos.

2.2 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?

“La administración estratégica se define como los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas.” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 3)

La administración estratégica es un proceso razonado que nos permite alcanzar las metas y objetivos planteados, a través de un plan que define los pasos a seguir para el cumplimiento de dichas metas.

Por consiguiente la administración estratégica se enfoca en idear estrategias que decidan de entre todos los cursos de acción que se pudieran elegir, elegir uno que esté acorde con las necesidades de la empresa para lograr las metas y objetivos planteados.

2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“Una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y a largo plazo y la estrategia.” (Thompson. Strickland. Administración estratégica (1999) pág. 26).

La planificación estratégica es el camino que se debe seguir para lograr las metas que la empresa se ha planteado, este plan estratégico inicia con el análisis de situación actual que lo realizamos en el capítulo anterior, el proceso continua con el establecimiento de la misión, de la visión que nos proporciona un punto de partida de hacia dónde debe dirigirse nuestra organización, el objetivo general, los objetivos específicos, el desarrollo de las políticas y las estrategias a seguir.

2.4 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Conjunto de metas de la organización que incluyen su objeto, el alcance de sus operaciones y la bases de su ventaja competitiva.

Las buenas declaraciones de misión incorporan el concepto de administración de los grupos de interés, lo que sugiere que la organización debe responder a sus múltiples constituyentes. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 27)

La misión de la organización responde a una pregunta básica ¿cuál es la razón de ser de la organización?, Es decir ¿para qué existe la misma?, sin embargo se deben tener

en cuenta ciertas consideraciones a la hora de establecer la misión, esta declaración integrará a los diferentes grupos de interés tomando en cuenta el alcance de las operaciones, por lo que la declaración de la misión supondrá que en ella estén inmersos, los clientes, empleados, proveedores y los propietarios de la organización.

La misión debe comunicar porque la organización es única, especial y porque se diferencia de su competencia, en otras palabras la declaración de la misión establece ¿qué hace la organización?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿cómo se hace? y ¿para quién se lo hace?, lo que se busca al establecer con la misión es una posición de mercado frente a sus competidores.

Visión

Una visión es una meta que “inspira a muchos, tiene gran alcance y abarca un tiempo de largo plazo”, representa un destino y despierta la pasión que sirve de impulso, puede tener éxito o no según que todo lo demás suceda de acuerdo con la estrategia de una empresa. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 25)

La visión de una organización representa los deseos de lo que se quiere alcanzar, personifica cuales son los sueños y esperanzas que tiene la organización, es una mirada idealista de como seremos en un futuro, por lo que para establecer la misma se debe estimar un lapso determinado de tiempo para alcanzar ese sueño, por otro parte la visión nos permite pensar estratégicamente, para definir qué curso estratégico tomar a fin de alcanzar esos ideales planteados en la misma.

La visión debe ser clara, concisa, debe transmitir pasión y el ideal de cómo queremos ser en un futuro cercano, debe ser fácil de entender y comunicar a todos los miembros de la misma.

2.5 OBJETIVOS

2.5.1 Objetivos estratégicos

Conjunto de metas de la organización que se emplean para poner en práctica la declaración de la misión, es específico y tiene marco de tiempo bien definido.

Los objetivos estratégicos se emplean para poner en práctica la declaración de la misión, es decir sirven para orientar la forma en que la organización puede cumplir o avanzar hacia las metas más altas de su jerarquía.

Para que los objetivos sean significativos deben cumplir con varios criterios, ser:

- **Mensurables.** Debe existir al menos un indicador (un criterio) que evalúe el avance hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos.** Así proveen de un mensaje claro respecto de lo que debe realizarse.
- **Adecuados.** Deben ser congruentes con la visión y la misión de la organización.
- **Realistas.** Deben representar una meta alcanzable con las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, deben ser desafiantes pero factibles.
- **Oportunos.** Debe existir un marco de tiempo para alcanzarlos. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 28)

2.6 POLÍTICAS

Las políticas empresariales son lineamientos generales instaurados por los directivos que manifiestan normas, criterios, procedimientos y guías que sirven como

plataformas para cumplir con la misión y alcanzar la visión que la organización se ha planteado. Estas políticas dan orientación precisa de cómo realizar las actividades dentro de la organización por lo que suponen un compromiso formal de todos los miembros de la organización. Las políticas crean un vínculo de todos los empleados en todos los niveles jerárquicos de la organización con los objetivos planteados.

2.7 ESTRATEGIAS

“En el ámbito empresarial, conjunto de fines misiones y objetivos que tiene cada empresa, así como acciones que han de emprenderse para alcanzarlos.” (Andersen A., 1999, pág. 241)

“La estrategia de una organización versa sobre el plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle su ventaja competitiva sustentable.” (Thompson S., 2001, pág. 45)

Las estrategias son los mecanismos mediante los cuales las organizaciones buscan alcanzar los objetivos planteados, las estrategias en general establecen un conjunto de acciones y de recursos que delimitan el camino para la consecución de tales objetivos.

Thompson S. (2001) pág. 45 manifiesta que:

- La creación de la estrategia concierne al cómo:
- Cómo lograr los objetivos del desempeño.
- Cómo superar a los rivales.

- Cómo lograr una ventaja competitiva sustentable.
- Cómo reforzar una posición de negocios a largo plazo de la empresa.
- Cómo lograr que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía. (pág. 45)

2.8 FORMALIZAR

“En un contexto jurídico, hacer que una cosa cumpla con los requisitos legales de forma” (Andersen, 1999, pág. 276)

A medida que las organizaciones crecen, sus operaciones se van tornando más complejas, ya que necesitan mecanismos y estructuras que estén adecuadas para manejar este crecimiento, las micro empresas carecen de estos mecanismos por lo que afrontar este cambio causa serias complicaciones especialmente en la parte administrativa, cuando se tienen este tipo de inconvenientes las organizaciones optan por la formalización que no es sino otra cosa que establecer una estructura que permita diseñar qué se debe hacer, cómo se lo debe hacer, quién lo tiene que hacer y cuándo se lo debe hacer.

Por otra parte la formalización de una compañía permite constituirla como una sociedad lo que permite tener todos los derechos y obligaciones que se estipulan en la Ley Compañías, lo que supone que esta organización cambiará sus estructuras, procedimientos, normas y costumbres.

2.9 DERECHO MERCANTIL

“Rama del derecho privado que regula las relaciones económicas y comerciales de los empresarios y todas aquellas operaciones derivadas del desempeño de dicha actividad.” (Andersen, 1999, pág. 174)

Cabe recalcar que al definir al derecho mercantil como una rama del derecho privado, intervienen únicamente los particulares, nada tiene que ver la administración pública.

En tal virtud el derecho mercantil establece el modo en que se deben realizar las actividades comerciales llevadas a cabo por todos los actores que intervienen en tal actividad.

2.10 COMPAÑÍA

“Asociación, sociedad, empresa, corporación. En un sentido muy amplio, cualquier organización que efectúa transacciones comerciales.” (Andersen, 1999, pág. 103)

2.11 SOCIEDAD

Contrato por el que dos o más personas físicas o jurídicas se obligan a poner dinero en común dinero, bienes o industria para realizar una actividad económica con el fin de obtener un lucro repartible entre todas ellas. Las sociedades pueden dividirse en sociedades civiles y sociedades mercantiles. (Andersen, 1999, pág. 623)

2.12 EMPRESA

“Unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.”
(Andersen, 1999, pág. 221)

Las empresas son organizaciones que persigue fines de lucro, existen diferentes tipos de empresas cada una con características específicas, el termino compañía engloba un sin número de estas organizaciones que buscan obtener beneficios, las sociedades son unas de estas organizaciones, estas sociedades se constituyen a través de un contrato legal en el que los socios se comprometen a realizar aportaciones de capital ya sea en dinero o especie para la creación y el funcionamiento de la misma.

2.13 TIPOS DE ORGANIZACIONES

En nuestro país existen muchas clases de organizaciones que efectúan transacciones comerciales o ejercen alguna actividad económica estas organizaciones se clasifican en dos grandes grupos:

- Empresas unipersonales.
- Sociedades de tipo colectivo.

2.14 MICROEMPRESA

Una micro empresa o microempresa es una empresa de tamaño pequeño. Su definición varía de acuerdo a cada país, aunque, en general, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma. (Definicion.de, s.f.)

Los micro empresas generalmente son los emprendimientos, estas organizaciones habitualmente tienen un solo dueño que asume toda la responsabilidad y corre con todos los riesgos, y ya que no se necesita de un gran capital ni un gran conocimiento técnico para ponerlos en marcha son fáciles de poner a funcionar, son negocios familiares por lo que las miembros de una misma familia trabajan en él, son pequeños en estructura y en capital por lo que son las organizaciones más sencillas que existen en el mundo de los negocios. El Servicio de Rentas Internas los clasifica como personas naturales.

2.15 EL EMPRENDEDOR DE LA MICROEMPRESA

Es el propietario-administrador (hombre-mujer) que con sus propios recursos, gran iniciativa y fuerza de carácter, crea una organización económica de largo plazo, rentable y sostenible en el tiempo. Sus objetivos son alcanzar la libertad, la independencia económica familiar y la autorrealización. (Torres, 2000, pág. 1)

2.16 IMPORTANCIA DEL EMPRENDIMIENTO

El emprendimiento es una actividad que surge de la necesidad que tienen las personas por independizarse y obtener mayores ingresos, los emprendimientos generalmente se los hace sin los conocimientos ni los criterios técnicos adecuados por lo que Torres en

su libro *La microempresa, creación, formalización y legalización* dice que el 60% de las microempresas no sobreviven el primer año de vida, el diario *el telégrafo* en su emisión del 6 de agosto del 2012 manifiesta que:

Los datos del Censo Económico reciente (datos 2009) señalan que eran 474.844 (93%) microempresas, de un total de 511.130 establecimientos. O sea, predominan en la actividad económica.

Las microempresas están presentes en las principales actividades económicas. Se ubican, según el número de establecimientos, en el comercio 55.6%, en servicios 34.7% y manufactura 9.5%.

En el primero, predominan los locales de ventas al por menor, siendo su mayoría tiendas de barrio. En servicios, hay plomeros, electricistas, reparadores de electrodomésticos, relojes, radios y TV, peluquerías, gabinetes de belleza, mecánicos, etc. En manufactura, predominan talleres de calzado, muebles, sastrería, modistería, panadería, etc.

Son una fuente de ingresos de casi la mitad de la PEA. Se distribuyen en la Sierra el 53%, en la Costa 42.1% y muy pocas en la Amazonía y Región Insular. O sea, están a lo largo y ancho del país, sobre todo, en las principales ciudades. En Quito hay 93.406, en Guayaquil 81.598 y en Cuenca 26.696. (Rosero M., 2012)

Como podemos ver la mayoría de la población económicamente activa opta por empezar algún tipo de emprendimiento, y esto debido a muchas de las condiciones económicas de nuestro país como la falta de empleo, el salario, etc. Las microempresas son muy importantes para la economía de nuestro país ya que emplean a una gran cantidad de la población económicamente activa, sin embargo emprender es una actividad riesgosa ya que no se hacen ningún tipo de estudios de factibilidad por lo que es una lotería tener éxito en este tipo de actividades cuando se habla de microempresa.

2.17 TIPOS DE COMPAÑÍAS

En el Artículo 2 de la Ley de Compañías vigente se reconoce 5 tipos de compañías de comercio, es decir que realizan transacciones comerciales:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta. (Ley de Compañías, Artículo 2)

2.18 COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO

2.18.1 Características

- La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas naturales que hacen el comercio bajo una razón social.
- La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía".
- Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social. (Ley de Compañías, Artículo 36)

2.18.2 Constitución

- El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública. (Ley de compañías, Artículo 37)

2.18.3 Capital

El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar.

Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes, en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos. (Ley de compañías, Artículo 43).

2.19 COMPAÑÍA EN COMANDITA SIMPLE

2.19.1 Características

La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras "compañía en comandita", escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse.

El comanditario que tolerare la inclusión de su nombre en la razón social quedará solidaria e ilimitadamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía.

Solamente las personas naturales podrán ser socios comanditados o comanditarios de la compañía en comandita simple. (Artículo 59 Ley de compañías).

Constitución

“La compañía en comandita simple se constituirá en la misma forma y con las mismas solemnidades señaladas para la compañía en nombre colectivo.” (Ley de compañías, Artículo 61).

Capital

“El socio comanditario no puede llevar en vía de aporte a la compañía su capacidad, crédito o industria.” (Ley de compañías, Artículo 62).

“El socio comanditario no podrá ceder ni traspasar a otras personas sus derechos en la compañía ni sus aportaciones, sin el consentimiento de los demás, en cuyo caso se procederá a la suscripción de una nueva escritura social.” (Ley de compañías, Artículo 63).

2.20 COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA

2.20.1 Características

“El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.” (Ley de Compañías, Artículo 308).

La facultad a la que se refiere el artículo anterior corresponde a las empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y de las industrias convenientes a la economía nacional y a la satisfacción de necesidades de orden colectivo; a la prestación de nuevos servicios públicos o al mejoramiento de los ya establecidos. (Ley de compañías, Artículo 309).

2.20.2 Constitución

“Son aplicables a esta compañía las disposiciones relativas a la compañía anónima en cuanto no fueren contrarias a las contenidas en esta Sección.” (Ley de compañías, Artículo 311).

Las escrituras de constitución de las compañías de economía mixta, las de transformación, de reforma y modificaciones de estatutos, así como los correspondientes registros, se hallan exonerados de toda clase de impuestos y derechos fiscales, municipales o especiales.

También se exonera de toda clase de impuestos municipales y adicionales a los actos y contratos y sus correspondientes registros, que efectuaren las compañías de economía mixta, en la parte que le correspondería pagar a éstas.

El Ministerio de Finanzas podrá exonerar temporalmente de impuestos y contribuciones a las compañías de economía mixta, para propiciar su establecimiento y desarrollo, con excepción de los establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno. (Ley de compañías, Artículo 315).

2.20.3 Capital

Las entidades enumeradas en el Art. 308 podrán participar en el capital de esta compañía suscribiendo su aporte en dinero o entregando equipos, instrumentos agrícolas o industriales, bienes muebles e inmuebles, efectos públicos y negociables, así como también mediante la concesión de prestación de un servicio público por un período determinado. (Ley de compañías, Artículo 310)

2.21 COMPAÑÍA ANÓNIMA

2.21.1 Concepto

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas. (Ley de compañías, Artículo 143).

2.21.2 Características

- “La compañía anónima se constituye mediante escritura pública.” (Artículo 146 Ley de compañías).
- “El número de socios mínimo necesario para constituir esta compañía son dos ya sean personas naturales o jurídicas y no tendrán un máximo de socios.” (Artículo 147 Ley de compañías).
- “Los socios reciben el nombre de accionistas.” (Artículo 165 Ley de compañías).
- “El capital puede ser aportado en especie o en numerario.” (Artículo 161 Ley de compañías).

- “Por medio del capital aportado se emiten acciones que son títulos valores que se pueden negociar en el mercado de valores.” (Artículo 191 Ley de compañías)
- En su nombre al final tendrá las palabras “Compañía Anónima”, “Sociedad Anónima” o las siglas correspondientes “C. A”. o “S.A.”. (Artículo 144 Ley de compañías).
- “El capital mínimo para constituir la compañía es de \$800 dólares americanos.” (Artículo 160 Ley de compañías).

- Los fundadores y promotores son responsables, solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeren para constituir la compañía, salvo el derecho de repetir contra ésta una vez aprobada su constitución.

Son de su cuenta y riesgo los actos y gastos necesarios para la constitución de la compañía. Si no llegare a constituirse por cualquier causa, no pueden repetirlos contra los suscriptores de acciones, y estarán obligados a la restitución de todas las sumas que hubieren recibido de éstos.

Los fundadores y promotores son también responsables, solidaria e ilimitadamente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros.

El resto de socios son responsables solidarios de las obligaciones que contraiga la empresa únicamente con su parte del capital aportado. (Ley de compañías, Artículo 201).

- “La junta general de accionistas es el máximo organismo de la compañía.” (Ley de compañías, Artículo 230).

- “El derecho a voto será de acuerdo con el capital aportado.” (Artículo 157 Ley de compañías).
- Las compañías anónimas deberán tener pagado no menos del el 25% del capital suscrito al momento de la constitución de la misma y el saldo deberá ser cancelado en un plazo no mayor de 12 meses, para cualquier reforma de la escritura de constitución de la compañía que implique cualquier cambio en el estatuto, el proceso es el mismo que para la constitución de la compañía y se lo realizara a de la misma forma. (Ley de Compañías, Artículo 147).
- Las compañías de anónimas son compañías que buscan captar la mayoría de socios como le sea posible, por lo que el control de la compañía estará en manos de quien tenga el mayor número de acciones, la misma que será la persona natural o jurídica que tome las decisiones en el rumbo que vaya a tomar la compañía, ya que las acciones se pueden negociar en el mercado de valores es difícil mantener el control y la propiedad de la misma.

2.21.3 Pasos para la constitución de la compañía

- Los socios convocan a una Junta General de Accionistas en donde se reúnen para tratar los temas acerca de la constitución de la compañía.
- Se elige un secretario provisional que redactará el acta de constitución de la compañía, la misma que contendrá los aspectos generales de la compañía.
- Se procede a la reserva de nombre en el sitio web la Superintendencia de compañías, el mismo que debe cumplir con las resoluciones establecidas

por este organismo con respecto a la razón social de este tipo de compañías.

- Con la reserva de nombre, la papeleta de votación, la cédula de identidad de todos los socios y con la separación del nombre emitido por la Superintendencia de compañías, y el capital suscrito en mínimo un 25% se procede a abrir la cuenta de integración del capital en cualquier entidad bancaria.
- Una vez inscrita la compañía se trasladan los valores de la cuenta de integración del capital a la cuenta bancos.
- Se contrata un abogado para la elaboración de la escritura de constitución de la compañía, en la misma debe constar, quienes son los comparecientes (socios fundadores) que no tienen un número máximo pero mínimo deben ser dos, cuál es su objeto social es decir a que se dedica esta compañía, el estatuto que es la columna vertebral de constitución aquí se explican detalladamente; su domicilio, su nombre, cuál va a ser su duración, su capital, cuál va a ser la forma de administración, el valor de las aportaciones de capital de cada socio, quienes van a ser sus administradores, y debe contener una declaración juramentada en la que los socios expresan que el capital pagado en numerario se encuentra en el sistema financiero nacional o que el aporte en especie, en caso de haberlo, está a disposición de la compañía.

- Luego se procede a ir a una notaría, en donde el notario da fe pública de lo actuado el mismo que procede a inscribir a la compañía en el registro mercantil.
- Designación de los administradores por parte de la junta general de accionistas.
- Inscripción de los nombramientos de los administradores, conjuntamente con la aceptación para tales distinciones en el registro mercantil.
- Obtención de Ruc en el Servicio de Rentas Internas
- Obtención de los permisos de funcionamiento en las instancias respectivas.

2.22 COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

2.22.1 Concepto

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. (Ley de Compañías, Artículo 92)

2.22.2 Características

La compañía de responsabilidad limitada es muy parecida a la compañía anónima, sin embargo tienen pequeñas diferencias que mencionaremos a continuación:

- La compañía de responsabilidad limitada se constituye mediante escritura pública.
- En su nombre al final tendrá las palabras “Compañía Limitada” o “Cia. Ltda.”
- Los socios son responsables solidarios de las obligaciones que contraiga la empresa únicamente con su parte del capital aportado. (Ley de Compañías Artículo 92)
- El número de socios mínimo necesario para constituir esta compañía son dos ya sean personas naturales o jurídicas y tendrán un máximo de quince socios, no podrán asociarse en este tipo de compañías los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y las compañías anónimas extranjeras. (Ley de Compañías, Artículo 95)
- No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. (Ley de Compañías, Artículo 99)

- El capital puede ser aportado en especie o en numerario.
- El capital mínimo para constituir la compañía es de \$400 dólares americanos.
- Las compañías de responsabilidad limitada deberán pagar no menos del 50% del capital suscrito en el momento de constituir la compañía y el saldo del capital deberá pagarse en plazo no mayor de 12 meses. (Ley de Compañías, Artículo 102)
- Los socios reciben el nombre de accionistas.
- Por medio del capital aportado se emiten participaciones que son títulos valores que no son negociables, salvo autorización de los demás socios. (Ley de Compañías, Artículo 106)
- El derecho a voto será de acuerdo con el capital aportado. Cada participación dará derecho a un voto. (Ley de Compañías, Artículo 114)
- La junta general de accionistas es el máximo organismo de la compañía. (Ley de Compañías, Artículo 116)

Las compañías de responsabilidad limitada en su mayoría son familiares es decir los miembros de una misma familia son socios entre ellos y tienen las participaciones de la misma, esto se debe a la necesidad de mantener la

propiedad y el control de la compañía dentro del grupo familiar, la compañía deberá entregar a cada socio un certificado con carácter de no negociable con el valor de las aportaciones de capital de cada socio, por lo que para negociar las participaciones hacia un tercero se debe consultar y pedir la autorización para vender tales participaciones con los demás socios, si ellos no aceptan la venta ellos están en la obligación de comprar dichas acciones de esta manera se protege la propiedad y se mantiene el control de la compañía.

2.23 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Consiste en la totalidad de los deberes tributarios correspondientes al sujeto pasivo, provenientes de la relación tributaria. La obligación principal consistirá en el pago de la deuda tributaria, pero así mismo, libros de contabilidad, registros y demás documentos establecidos por la normativa de cada impuesto, a facilitar la práctica de inspecciones y comprobaciones y a proporcionar a la Administración los datos, informes, antecedentes y justificante que tengan relación con el hecho imponible. (Diccionario Jurídico Espasa, 2001, pág. 1050)

Entendemos a la obligación tributaria como la relación jurídica que vincula a dos sujetos. El contribuyente como sujeto pasivo y al estado como sujeto activo, la obligación tributaria es una obligación que supone que nace de la ley y no del acuerdo de las partes, la obligación tributaria tienen como finalidad financiar una parte del presupuesto general del Estado como una forma de redistribución la riqueza.

El Servicio de Rentas Internas establece las siguientes obligaciones tributarias para las sociedades:

- a. Obtener el RUC. El Registro Único de Contribuyentes, conocido por sus siglas como RUC, corresponde a la identificación de los contribuyentes que realizan

una actividad económica lícita, por lo tanto, todas las sociedades, nacionales o extranjeras, que inicien una actividad económica o dispongan de bienes o derechos por los que tengan que tributar, tienen la obligación de acercarse inmediatamente a las oficinas del SRI para obtener su número de RUC, presentando los requisitos para cada caso.

El RUC contiene una estructura que es validada por los sistemas del SRI y de otras entidades que utilizan este número para diferentes procesos.

Si existen cambios en la información otorgada en la inscripción al RUC, deberá acercarse a actualizar su registro en un plazo no mayor a 30 días, presentando los requisitos según el caso.

De igual forma, si la sociedad cesa sus actividades, deberá informarse al SRI en un plazo no mayor a 30 días, presentando los requisitos según el caso.

- b. Presentar Declaraciones. Las Sociedades deben presentar las siguientes declaraciones de impuestos a través del Internet en el Sistema de Declaraciones o en ventanillas del Sistema Financiero. Estas deberán efectuarse en forma consolidada independientemente del número de sucursales, agencias o establecimientos que posea:

Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA): Se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios períodos no se haya registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones en la fuente por dicho impuesto. En una sola declaración por periodo se establece el IVA sea como agente de Retención o de Percepción.

Declaración del Impuesto a la Renta: La declaración del Impuesto a la Renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, consignando los valores correspondientes en los campos relativos al Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria.

Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta: Se deberá pagar en el Formulario 106 de ser el caso. Para mayor información verificar el cálculo del anticipo en el Art. 41 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta: Se debe realizar mensualmente en el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales.

Las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, adicionalmente debe mantener un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.

Declaración del Impuesto a los Consumos Especiales: Únicamente las sociedades que transfieran bienes o presten servicios gravados con este impuesto deberán presentar esta declaración mensualmente en el Formulario 105, aun

cuando no se hayan generado transacciones durante uno o varios períodos mensuales.

- c. Presentar Anexos. Los anexos corresponden a la información detallada de las operaciones que realiza el contribuyente y que están obligados a presentar mediante Internet en el Sistema de Declaraciones, en el periodo indicado conforme al noveno dígito del RUC.

Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC). Es un reporte mensual de información relativa de compras y retenciones en la fuente, y deberá ser presentado a mes subsiguiente.

Anexo Transaccional Simplificado (ATS). Es un reporte mensual de la información relativa a compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en general, y deberá ser presentado a mes subsiguiente. Presentarán obligatoriamente este anexo las sociedades catalogadas como especiales o que tengan una autorización de auto impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.

La presentación del anexo ATS reemplaza la obligación del anexo REOC.

Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP). Corresponde a la información relativa a las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta realizadas a sus empleados bajo relación de dependencia por concepto de sus remuneraciones en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre.

Deberá ser presentado una vez al año en el mes de febrero.

Anexo de ICE. Corresponde al informe de cantidad de ventas por cada uno de los productos o servicios por marcas y presentaciones. Deberá ser presentado a mes subsiguiente, excepto cuando no haya tenido movimientos durante uno o varios períodos mensuales. Estos contribuyentes deberán presentar adicionalmente un reporte de precios de venta al público de cada producto que se va a comercializar, así como cada vez que exista un cambio de PVP.

- d. Resumen de declaraciones y anexos por tipo de sociedad

Usted podrá visualizar el Resumen de declaraciones y anexos por tipo de sociedad. (Servicio de Rentas Internas - SRI, s.f.)

El Tributo

Es una prestación que generalmente se hace en dinero, que en el Estado en el ejercicio de su poder de imperio exige a los habitantes del territorio donde ejerce su soberanía, con el objeto de tener recursos materiales, que los va a utilizar en el cumplimiento de sus objetivos. (Durango, 2009, pág. 3)

Los tributos son imposiciones establecidas por el Estado que busca obtener recursos de los contribuyentes generalmente en dinero, de esta manera el Estado busca cubrir parte de sus necesidades económicas y redistribuir la riqueza de una manera más equitativa, los tipos de tributos son:

- Impuestos
- Tasas
- Contribuciones especiales

2.23.1 Impuestos

La Ley General Tributaria de España citada en (Durango, 2009) pág. 35 define:

A los impuestos en la letra c del apartado 2 de la siguiente manera: impuestos son los tributos exigidos sin contraprestación cuyo hecho imponible está constituido por negocios, actos o hechos de naturaleza jurídica o económica que ponen de manifiesto la capacidad económica del contribuyente como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de los bienes o la adquisición o gasto de la renta.

Los impuestos son tributos que nacen de la ley a través de la realización de un hecho un hecho generador que constituye la esencia del tributo, los impuestos se clasifican en dos grandes grupos los impuestos directos y los indirectos.

2.23.1.1 Impuestos directos

Son los impuestos que son personales e intransferibles es decir no pueden ser trasladados porque la ley así lo prohíbe, el ejemplo clásico de este

impuesto es el impuesto a la renta, que tiene su hecho generador en la obtención de la renta.

2.23.1.2 Impuestos indirectos

Son los impuestos que son transferibles es decir que lo paga un tercero, los impuestos son trasladados a las personas que adquieran los bienes, los usen o gocen temporalmente es decir al consumidor final, el perfecto ejemplo de este tipo de impuestos es el IVA.

2.23.2 Tasas

Durango, (2009) Manifiesta que “la tasa es una contraprestación de un servicio público otorgado de manera particular al ciudadano que se beneficia en forma personal.” (pág. 38)

2.23.3 Contribuciones especiales o de mejora

Son una clase de tributo que participa de las características de los impuestos y de las tasas, el hecho generador en este tipo de tributo constituye el beneficio real (no es suficiente la presunción, como algunos sostienen) que recibe una persona particular, como consecuencia de una obra de servicio público. (Durango, 2009, págs. 40-41)

2.24 REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES

El Registro único de contribuyentes es un número único, que registra e identifica a los contribuyentes con la administración tributaria, a través del mismo el sujeto pasivo

puede y debe cumplir con las obligaciones impuestas por el sujeto activo. Este número de identificación es otorgado por el servicio de rentas internas a todas las personas ya sean estas naturales o jurídicas que realicen o ejerzan alguna actividad económica permanente o temporal en el país y otras actividades que generen ganancias sujetas al pago de impuestos.

2.25 COMPROBANTES DE VENTA

Comprobantes de venta.- Para los fines de este Reglamento, se entiende por comprobante de venta todo documento que acredite la transferencia de bienes o la prestación de servicios. En consecuencia, quedan comprendidos bajo este concepto los siguientes documentos:

- a) Facturas;
- b) Notas, o boletas de venta;
- c) Liquidaciones de compra de bienes o prestación de servicios;
- d) Tiquetes o vales emitidos por máquinas registradoras;
- e) Los autorizados referidos en el artículo 10 de este Reglamento;
- f) Notas de crédito y notas de débito; y,
- g) Otros que por su contenido y sistema de emisión, permitan un adecuado control por parte del Servicio de Rentas Internas y se encuentren previa y expresamente autorizados por dicha Institución.

El Servicio de Rentas internas autorizará la impresión de los comprobantes de venta a través de los establecimientos gráficos autorizados, en los términos y bajo las condiciones del presente Reglamento.

De igual forma el Servicio de Rentas Internas podrá limitar o restringir la impresión de los comprobantes de venta, en función del grado de cumplimiento de las obligaciones del contribuyente que haya solicitado su impresión. (Reglamento de Facturación, Artículo 1)

Los comprobantes de venta son documentos válidos emitidos por las organizaciones al momento de realizar una transacción comercial, cada organización tiene un tipo de comprobante de acuerdo con el tipo de actividad que realiza:

- Las notas de venta son documentos emitidos por los contribuyentes que forman parte de RISE que es el nuevo régimen de incorporación voluntaria, reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta y son emitidos únicamente cuando se realizan operaciones con consumidores finales.
- Las facturas son emitidas por personas naturales, sociedades y otros contribuyentes cuando las operaciones se realicen para transferir bienes o prestar servicios a sociedades o personas naturales que tengan derecho al uso de crédito tributario; y, En operaciones de exportación.
- Las liquidaciones en compras son emitidos cuando las personas naturales obligadas y sociedades que efectúen compras a personas que por su rusticidad no están en la capacidad de emitir algún tipo de comprobante de venta.

2.26 RETENCIONES EN LA FUENTE

Toda persona jurídica o persona natural obligada a llevar contabilidad que pague o acredite en cuenta cualquier tipo de ingreso que constituya renta gravada para quien los reciba, actuará como agente de retención del Impuesto a la Renta. Los agentes de retención están obligados a entregar el respectivo comprobante de retención, dentro del término no mayor de cinco días de recibido el comprobante de venta, a las personas a quienes deben efectuar la retención.

Igualmente están obligados a proporcionar al SRI cualquier tipo de información vinculada con las transacciones por ellos efectuadas. (Servicio de Rentas Internas - SRI, s.f.)

Las retenciones en la fuente son de dos tipos: la retención en la fuente del impuesto a la renta y la retención en la fuente del IVA.

Las retenciones en la fuente del impuesto a la renta la realizan todas las personas naturales o jurídicas que son agentes de retención de acuerdo al tipo de bien o servicio que se compra, las retenciones se efectuarán en los porcentajes establecidos de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Régimen Tributario Interno, estas retenciones se las efectúa de acuerdo a la tabla.

Las retenciones en la fuente de IVA las realizan todos los contribuyentes que son agentes de retención, se las realiza de la siguiente manera:

Las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, las sociedades y los contribuyentes especiales deberán retener el 100% del IVA a las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad que no emitan ningún comprobante de venta.

Los contribuyentes especiales deberán efectuar la retención en la fuente del IVA a las personas naturales que emiten comprobantes de venta en 100% de IVA grabado; a las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y a las sociedades el 30% del IVA grabado si se trata de bienes y el 70% del mismo si se trata de servicios.

Las sociedades deberán retener el 30% del IVA si se trata de bienes y el 70% si se trata de servicios a las personas naturales obligadas a llevar contabilidad.

Las personas naturales obligadas a llevar contabilidad deberán retener el 30% del IVA si se trata de bienes y el 70% si se trata de servicios a las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad que emiten comprobantes de venta.

A los contribuyentes que pertenecen al régimen del RISE no se les efectúan ningún tipo de retención.

2.27 IMPUESTO A LA RENTA

2.27.1 Objeto del impuesto

“Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.” (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Art. 1)

2.27.2 Concepto de renta

Para efectos de este impuesto se considera renta:

1. Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, LORTI trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y
2. Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley. (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Art. 2)

Como podemos observar el impuesto a la renta es un impuesto directo y personalísimo, surge de la ley por la necesidad que tiene el estado por obtener recursos para cumplir con sus objetivos y como una forma de redistribución de la riqueza, se grava sobre la renta que obtienen las personas naturales y jurídicas después de un ejercicio económico de un año fiscal.

Las personas naturales y sucesiones indivisas pagarán el impuesto a la renta de acuerdo con la siguiente tabla para el año fiscal 2015.

Tabla N° 3: Tabla del cálculo del impuesto a la renta

Año 2015 - En dólares			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
-	10.800	0	0%
10.800	13.770	0	5%
13.770	17.210	149	10%
17.210	20.670	493	12%
20.670	41.330	908	15%
41.330	61.980	4.007	20%
61.980	82.660	8.137	25%
82.660	110.190	13.307	30%
110.190	En adelante	21.566	35%

Fuente: (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Art. 36)

Las sociedades para el pago del impuesto a la renta deberán depurar sus ingresos descontando de sus ingresos gravados los costos y gastos de fabricación, las devoluciones o descuentos comerciales, el costo neto de las mercaderías y servicios utilizados, los gastos de administración y ventas, los costos y los gastos financieros, el resultado obtenido de esta operación es la utilidad o pérdida del ejercicio.

El impuesto a la renta se grava sobre la utilidad obtenida en el ejercicio fiscal en un 22% para el año 2015, deberá declararse y pagarse en el mes de abril de acuerdo al noveno número del RUC de acuerdo con las fechas establecidas por la administración tributaria.

2.27.3 Anticipo del Impuesto a la Renta

Las sociedades deberán pagar el anticipo del impuesto a la renta basados en el supuesto de obtener rentabilidad en el siguiente ejercicio fiscal, el pago se lo debe realizar en dos partes el 50% en el mes de julio del ejercicio fiscal en curso de acuerdo con el noveno dígito del RUC en las fechas establecidas por la administración tributaria, el 50% restante debe ser pagado en el mes de septiembre de la misma manera que se lo hace en el mes de julio.

Para el cálculo del anticipo la administración tributaria establece la siguiente fórmula:

Las personas naturales y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad y las sociedades: Un valor equivalente a la suma matemática de los siguientes rubros: - El cero punto dos por ciento (0.2%) del patrimonio total. - El cero punto dos por ciento (0.2%) del total de costos y gastos deducibles a efecto del impuesto a la renta. - El cero punto cuatro por ciento (0.4%) del activo total. - El cero punto cuatro por ciento (0.4%) del total de ingresos gravables a efecto del impuesto a la renta. (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Art. 41)

2.28 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)

2.28.1 Objeto del impuesto

Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley. (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Art. 52)

2.28.2 Concepto de transferencia

Para efectos de este impuesto, se considera transferencia:

1. Todo acto o contrato realizado por personas naturales o sociedades que tenga por objeto transferir el dominio de bienes muebles de naturaleza corporal, así como los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos, aun cuando la transferencia se efectúe a título gratuito independientemente de la designación que se dé a los contratos o negociaciones que originen dicha transferencia y de las condiciones que pacten las partes.
2. La venta de bienes muebles de naturaleza corporal que hayan sido recibidos en consignación y el arrendamiento de éstos con opción de compraventa, incluido el arrendamiento mercantil, bajo todas sus modalidades; y,
3. El uso o consumo personal, por parte del sujeto pasivo del impuesto, de los bienes muebles de naturaleza corporal que sean objeto de su producción o venta. (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Art. 53)

El Impuesto al Valor agregado es un impuesto indirecto que es transferible al consumidor final en los casos mencionados anteriormente, se grava sobre todos los bienes y servicios con excepción de los aquellos que están establecidos en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, El porcentaje con el que se grava

este impuesto es del 12% sobre la base imponible, los bienes y servicios gravados con tarifa 0% están descritos en el Art. 54 y en el Art. 55 de Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Las personas naturales y sociedades lo deben declarar y pagar mensualmente de acuerdo con el noveno número del RUC en las fechas establecidas por la Administración Tributaria.

2.29 DECLARACIONES

Los contribuyentes deberán realizar sus declaraciones de acuerdo al calendario tributario establecido por el Servicio de Rentas Internas de acuerdo con el noveno dígito del RUC, los contribuyentes que gravan sus transacciones comerciales con tarifa 0% deberán realizar la declaración del IVA semestralmente en los meses de julio y enero en el formulario 104 A (semestral), las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, obligadas a llevar contabilidad y las sociedades que gravan sus actividades con tarifa 12% deberán realizar la declaración del IVA mensualmente.

Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad realizarán sus declaraciones mensuales de IVA en el formulario 104 A (mensual), mientras que las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y las sociedades efectuarán sus declaraciones en el formulario 104.

La declaración de las retenciones en la fuente la realizarán las personas naturales y sociedades que son agentes de retención en el formulario 103 en las mismas fechas que efectúan la declaración del IVA.

La declaración del impuesto a la renta de las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad la realizaran en el formulario 102 A, las personas naturales obligadas a llevar contabilidad la realizaran en el formulario 102, las sociedades efectuaran la declaración del mismo en el formulario 101.

2.30 CONTABILIDAD

Rama de la ciencia empresarial que estudia la manera de producir información en términos cuantitativos acerca de los resultados, costes y estructura financiera, es decir, acerca de la realidad económica pasada y presente de las unidades en que se organiza la realidad económica: empresas, organismos públicos, nación, etc. (Andersen, 1999, págs. 117-118)

La contabilidad es una herramienta de la administración que proporciona información verdadera, adecuada, a tiempo de las operaciones que se efectúan en la organización, la contabilidad es un fiel reflejo de lo que pasa en el diario vivir de la compañía y sirve a la alta Gerencia para actuar de una manera eficiente y eficaz en la toma de decisiones, para establecer metas, objetivos y efectuar los correctivos necesarios de las cosas que se tienen que mejorar.

2.30.1 Obligación de llevar contabilidad

Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso

anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Para efectos tributarios, las asociaciones, comunas y cooperativas sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, con excepción de las entidades del sistema financiero popular y solidario, podrán llevar registros contables de conformidad con normas simplificadas que se establezcan en el reglamento. (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Art. 19)

Todas las sociedades desde que son constituidas están obligadas por la ley a llevar contabilidad, las personas naturales que superen los \$60.000 en activos, \$80.000 en compras o \$100.000 en ventas en un ejercicio fiscal, en el siguiente ejercicio fiscal tendrán la obligación de actualizar su RUC con el Servicio de Rentas Internas y estarán obligados a llevar contabilidad.

2.31 OBLIGACIONES LABORALES

Las sociedades requieren contratar personal calificado para que puedan funcionar y alcanzar las metas y objetivos establecidos, el recurso humano es sin duda la herramienta más importante y la razón de ser que tienen las organizaciones.

Para contratar personal las organizaciones emplean una serie de métodos y criterios técnicos que seleccionan a la persona idónea para un puesto o un cargo específico dentro organización, una vez establecido quién va ser contratado, se adquieren una serie de obligaciones laborales con esta con esta persona.

El primer paso para la contratación de una persona es realizar el aviso de entrada en la página web del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, a su vez se deberá elaborar

un contrato laboral del tipo indicado para la actividad que se vaya a realizar, este contrato deberá ser legalizado en el ministerio de relaciones laborales cumpliendo con todas las formalidades y presupuestos descritas en el norma y en la Constitución de la Republica.

Una vez realizados estas formalidades el trabajador es parte de la organización por lo que se deberá cumplir con todas las obligaciones de los empleadores descritas en el Art. 42 en el Código del Trabajo.

Son obligaciones del empleador:

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

- Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite: a) El tiempo de servicio; b) La clase o clases de trabajo; y, c) Los salarios o sueldos percibidos;
- Atender las reclamaciones de los trabajadores;
- Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
- Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;
- Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
- Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
- Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
- Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;
- Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
- Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los

accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social; (Código del Trabajo, Artículo 42)

No se ha establecido un monto máximo con respecto a cuanto puede ganar un trabajador, pero bajo ningún concepto el trabajador podrá recibir menos de la remuneración básica unificada que para el año 2015 es de \$354 dólares.

2.32 OBLIGACIONES CON EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

2.32.1 Seguridad Social

Sistema gestionado por el Estado cuya finalidad principal es dotar de protección a los ciudadanos de un país en caso de enfermedad, muerte de un familiar, etc. La Seguridad Social cubre a los trabajadores por cuenta ajena y autónomos, así como a sus familiares y asimilados, en caso de accidente, desempleo, vejez, etc. Obtiene los recursos necesarios de las aportaciones efectuadas por los trabajadores, empresarios y Estado. (Andersen, 1999, pág. 613)

La Seguridad Social surge de la necesidad que tiene el Estado por dar protección contra imprevistos a los trabajadores y sus familias, para el efecto los trabajadores realizan un aporte mensual que es descontado directamente del su remuneración equivalente al 9,45%. A su vez los patronos tienen la obligación de contribuir a la Seguridad Social de los trabajadores en un 11.15% de las remuneraciones que estos perciban producto de su trabajo. Los trabajadores autónomos deberán realizar un aporte del 20,5% del total de sus ingresos mensuales, todos estos porcentajes están en vigencia para el año 2015.

Los empleadores tienen la obligación de realizar los avisos de entrada y de salida de sus colaboradores en un plazo no mayor a las 72 horas, así como también retener los aportes personales y pagarlos conjuntamente con la aportación patronal de acuerdo al noveno dígito del RUC en el calendario establecido por dicha entidad.

2.33 REGISTRO DE MARCA Y PATENTE

2.33.1 Marca

La marca es un término simbólico que sirve para identificar y diferenciar el producto o servicio con el de la competencia, la marca es parte de la identidad de la compañía es la palabra con la que los clientes identifican en particular a los productos y servicios que ofrece una organización.

Objetivos

- Diferenciación respecto de la competencia.
- Ser un signo de garantía y de la calidad para el producto.
- Dar prestigio y seriedad a la empresa fabricante.
- Ayudar a que se venda el producto mediante la promoción
- Posicionar el producto en la mente del consumidor.

Características

- El nombre debe ser corto y fácil de recordar.
- El sentido del nombre debe ser moral.
- Debe ser agradable a la vista.
- Debe ser adaptable a cualquier medio de publicidad.

- Debe reunir los requisitos indispensables para su registro y así quedar protegido por la ley.
- Una de las características que debe contener la marca es que no sea genérica, ya que un nombre genérico es el que describe realmente a la categoría del producto; por lo tanto, no debe caerse en ese error (aunque la experiencia indica que llega a ser genérica para el consumidor. (Fischer & Espejo, 2011, pág. 119)

El Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador.

La propiedad intelectual comprende:

1. Los derechos de autor y derechos conexos;
2. La propiedad industrial, que abarca, entre otros elementos, los siguientes:
 - a) Las invenciones;
 - b) Los dibujos y modelos industriales;
 - c) Los esquemas de trazado (topografías) de circuitos integrados;
 - d) La información no divulgada y los secretos comerciales e industriales;
 - e) Las marcas de fábrica, de comercio, de servicios y los lemas comerciales;
 - f) Las apariencias distintivas de los negocios y establecimientos de comercio;
 - g) Los nombres comerciales;
 - h) Las indicaciones geográficas; e,
 - i) Cualquier otra creación intelectual que se destine a un uso agrícola, industrial o comercial. (Ley de Propiedad Intelectual, Art. 1)

Las marcas se deben registrar en el Instituto de Propiedad Intelectual (IEPI), a través de una solicitud en la que se verificara que no existan marcas parecidas o símbolos parecidos y en la que se cumpla todos los requisitos de forma. El registro lo puede realizar cualquier persona natural o jurídica. Se puede registrar cualquier signo que sea representativo de un producto o de servicio que se

comercialice en el mercado, el costo de registrar una marca es de \$208 dólares y tienen una duración de 10 años; la renovación se lo puede hacer 6 meses antes o 6 meses después de la fecha de vencimiento.

2.34 PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

Una vez constituida la compañía el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito ha establecido necesario obtener una serie de permisos para que la empresa pueda realizar sus actividades.

Las autoridades han determinado que las personas naturales o jurídicas que realizan actividades empresariales dentro del Distrito Metropolitano de Quito deben obtener la LUAE que es la Licencia Única de Funcionamiento que rige en el mismo para el año 2015

La LUAE integra los siguientes permisos y autorizaciones administrativas:

- Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS)
- Permiso Sanitario
- Permiso de Funcionamiento de Bomberos
- Rotulación (Identificación de la actividad económica)
- Permiso Ambiental
- Licencia Única Anual de Funcionamiento de las
- Actividades Turísticas
- Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia
- General de Policía.

Para obtener la LUAE el proceso inicia con el ingreso del formulario para la obtención de la LUAE en la página web www.quito.gob.ec, en el mismo se deben ingresar los datos generales, la actividad económica, autorizaciones administrativas y dirección del establecimiento. Una vez ingresado este formulario deberá ser impreso, firmado por el representante y llevado a la Administración Zonal conjuntamente con los demás requisitos en donde se establecerán los valores a ser pagados por los permisos de funcionamiento. Estos valores deberán ser a través del sistema bancario nacional. Una vez realizados el pago se deberá llevar el comprobante de pago nuevamente a la Administración Zonal correspondiente para los trámites administrativos correspondientes.

2.34.1 Requisitos para la obtención de la LUAE

- Formulario único de solicitud de LUAE.
- Copia de RUC.
- Copia de cédula de identidad o ciudadanía del representante legal.
- Copia de la papeleta de votación del representante legal de las últimas elecciones.
- Calificación artesanal de la Junta Nacional de la Defensa del Artesano o MIPRO en caso de ser artesano.

- En caso de no ser local propio: Autorización del dueño del predio para colocar el rótulo.
- En caso de propiedad horizontal: Autorización de la asamblea de copropietarios o del administrador como representante legal.
- En caso de rótulo existente: Dimensiones y fotografía de fachada del local.
- En caso de rótulo nuevo: Dimensiones y esquema gráfico de cómo quedará el rótulo.

3 PLAN ESTRATÉGICO

3.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía corporativa responde a las preguntas básicas planteadas en los capítulos anteriores ¿qué hacemos?, ¿cómo Lo hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, es la forma que tiene cada organización de hacer las cosas, en ella esta descrita su esencia, sus creencias, valores y principios.

El primer paso para la elaboración del plan estratégico es elaboración de la declaración de la misión que como se dijo anteriormente va a ser la razón de ser de esta organización

3.2 MISIÓN

Foot & Foot es una organización prestadora de servicios para el cuidado integral de los pies en servicios de podología y quiropedia para, niños, adolescentes, adultos y adulto mayor, con el fin de disminuir el impacto de las enfermedades de los pies, suministrando servicios de excelencia nuestros clientes.

Una vez declarada la misión debemos establecer una dirección hacia donde llevar a la organización en los próximos años y para esto debemos determinar cuáles son nuestros sueños, anhelos, esperanzas y como vemos a la organización en un futuro próximo por

lo que el siguiente paso del plan estratégico será el establecimiento de la visión de futuro.

3.3 VISIÓN

Posicionarnos en el mercado nacional para el año 2020 como una empresa innovadora, que ofrezca las mejores opciones cuidado integral de los pies, con los mejores estándares de calidad, profesionales calificados que satisfagan las necesidades de los clientes.

Ser la empresa líder en la prestación de servicios de cuidado integral y estético de los pies en la ciudad de Quito, distinguirnos por un alto compromiso con los clientes, ofreciendo servicios de calidad a un precio justo, excelente servicio y profesionales calificados.

Toda organización debe tener un conjunto de principios y normas en los cuales fundamente su manera de actuar, es decir algo que regule su vida organizacional por lo que el siguiente paso en la elaboración del plan estratégico es la determinación de los principios y valores corporativos.

3.4 VALORES CORPORATIVOS

Nuestra organización cree fundamentalmente en principios y valores éticos que garanticen un buen ambiente de trabajo, el progreso y crecimiento de nuestros colaboradores, así como también la maximización de las utilidades, por lo que nuestras creencias son:

- **Honestidad.-** Principio fundamental para trabajar en un ambiente bueno en donde exista confianza entre los miembros de la organización actuando con transparencia ofreciendo solo lo que se puede cumplir.
- **Puntualidad.-** Hacer las cosas a su debido tiempo, en el momento justo.
- **Respeto.-** Consideración y estima entre todos los miembros de la organización, acatando las directrices de la gerencia.
- **Lealtad.-** Cumplir con los compromisos adquiridos tanto con la organización, como con los colaboradores, en cualquier circunstancia y en los momentos requeridos, nuestros colaboradores muestran esa consideración y somos recíprocos ellos.
- **Trabajo en equipo.-** Comprometerse con los objetivos de la organización, en conjunto de una forma adecuada y ordenada que facilite el logro de las mismas.
- **Enfoque al cliente.-** Atender a nuestros clientes con rapidez, eficacia, amabilidad y calidad, dando nuestro máximo esfuerzo, tratando de satisfacer al máximo sus requerimientos.

Las políticas empresariales son un conjunto de disposiciones generales que reglamenta el actuar de los colaboradores frente a diversas situaciones en diario convivir de la organización por lo que las políticas irán de la mano con los valores corporativos y son el siguiente paso en la creación del plan estratégico.

3.5 POLÍTICAS EMPRESARIALES

- Venir correctamente uniformados como parte de la imagen de la empresa es responsabilidad de todos dar una imagen de organización y de ser una empresa seria y líder en el mercado.
- La Puntualidad como pilar fundamental de nuestra organización; la puntualidad en la hora de entrada a las 9:00 am tanto como a las 15:00 pm así como en el momento de atender los turnos (previamente con cita) no se puede hacer esperar al cliente.
- La cordialidad mostrar siempre una sonrisa y un trato amable hacia nuestros clientes y colaboradores.
- Horas extra se negociara un acuerdo para que estas consten dentro del total del sueldo que se pagara mensualmente a definir.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa es compromiso de todos.
- Limpieza de las áreas asignadas dos veces por semana, limpieza integral del local.
- Atención al cliente.

3.6 POLÍTICAS DE ATENCIÓN

- La atención se realizara a través de citas previamente establecidas con la confirmación respectiva de nuestra parte.

Una vez transcurridos 10 min de la hora de la cita establecida, se procederá a cancelar el turno, si el cliente llega tarde a dicho turno se le pedirá que espere a que se le pueda ubicar un nuevo turno, el tiempo de espera de nuestro cliente dependerá de la disponibilidad de nuestros colaboradores. (Salvo casos especiales)

- El tiempo de espera de nuestros clientes con respecto a su cita no puede ser mayor a 10 minutos.
- Se dará una atención al cliente preferente, siempre y cuando se tenga disponibilidad de colaboradores.
- Nuestro cliente es la razón de ser por lo que se hará todo lo posible para que su visita a nuestra empresa sea de lo más comfortable (Servicios adicionales, café o té, internet, y lo más importante la cordialidad).
- Los turnos tanto de la 1:00 pm como de las 19:00 pm se deben tomar cuando se den estos turnos no es necesario que se queden todos los colaboradores, solo las personas involucrados en el servicio (ver proceso del servicio).

- El uso del celular estará permitido mientras el empleado no se encuentre en el proceso productivo y mientras exista obligaciones pendientes.
- El uso del teléfono estará restringido para uso exclusivo de asuntos de la empresa.

3.7 POLÍTICAS DE PERMISOS

- La política con respecto a los permisos especiales para faltas al trabajo y para salir en horas de trabajo se darán de acuerdo con las circunstancias, siempre y cuando la situación lo amerite, sin embargo estos no podrán exceder de dos permisos al mes.

Una vez señaladas las políticas, el siguiente paso en el plan estratégico es la elaboración de objetivos que describen lo que la empresa quiere alcanzar en un determinado periodo de tiempo.

3.8 OBJETIVO GENERAL

Formalizar la micro empresa familiar Foot & Foot y convertirla en una compañía de Responsabilidad Limitada con miras a aperturar franquicias.

3.9 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Preparar un marco legal para que el negocio se convierta en compañía limitada.

- Establecer una estructura adecuada que permita a Foot & Foot lograr el crecimiento adecuado y alcanzar sus metas y objetivos establecidos.
- Crear los puestos de trabajo necesarios y determinar sus actividades.
- Mantener una organización interna eficaz y ordenada que permita cumplir y optimizar los procesos y presupuestos establecidos.
- Implementar el sistema de contabilidad y manejo de inventarios.
- Crear la base legal para la creación de sistema de franquicias de Foot & Foot.
- Posicionar la marca Foot & Foot.

Luego de establecer cuáles objetivos se quiere alcanzar el siguiente paso en la elaboración del plan estratégico es la formulación de estrategias que no son otra cosa que un plan coherente de acción que nos lleve a conseguir los objetivos planteados.

3.10 ESTRATEGIAS

Las estrategias nos marcan el camino a seguir para lograr los objetivos dentro de la estructura de las operaciones estableceremos las estrategias que nos ayuden a obtener ventajas competitiva que nos diferencien de la competencia.

Las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos propuestos son:

- Establecer el marco legal para Foot & Foot pueda constituirse como compañía de responsabilidad limitada.
- Competir en base a los precios de la competencia.
- Mantener la ventaja competitiva a través de la diferenciación del servicio, manteniendo un servicio de calidad contratando profesionales calificados en la rama podológica.
- Conservar el liderazgo en el mercado por medio del prestigio y el nombre del Señor Patricio García.
- Establecer una estructura administrativa adecuada con las necesidades del de Foot & Foot.
- Crear la base legal para la implementación de franquicias que nos permitan crecer por medio de este sistema.
- Implantar un campaña de publicidad permita posicionar y dar a conocer en mayor medida a Foot & Foot.
- Crear un sitio web en donde se puedan ofertar los productos y servicios que se ofrecen Foot & Foot, y al mismo tiempo se permita hacer las reservas de las citas.

- Introducir el servicio a de atención a domicilio.
- Implementar los sistemas de contabilidad y de manejo de inventarios.
- Levantar los puestos de trabajo y descripciones de los cargos.
- Asentar los indicadores financieros que nos permitan evaluar y analizar el accionar de la organización.

3.11 ESTRUCTURA DE OPERACIONES

Como se mencionó anteriormente Foot & Foot es una micro empresa familiar que brinda los servicios de podología para la clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito.

3.11.1 Producto

“Bien o servicio resultado de un proceso productivo que nace para cubrir necesidades específicas de los consumidores.” (Andersen, 1999, pág. 254)

Andersen define al producto como un bien o un servicio, para entender mejor el concepto podemos decir que el bien tiene naturaleza corporal es decir se lo puede ver se lo y puede tocar, mientras que el servicio es una actividad intangible que no se la puede tocar.

En Foot & Foot buscamos ofrecer servicios de calidad teniendo como estrategia y como pilar fundamental de la organización la diferenciación del producto, al tener podólogos calificados con estudios superiores nos aseguramos de tener un servicio que garantice los estándares mínimos requeridos por los clientes y esto complementado con la experiencia y conocimientos de más de 30 años en la actividad de la podología por parte del señor Patricio García hacen que los consumidores tengan preferencia hacia el servicio de esta microempresa.

Los principales servicios que se ofrecen en Foot & Foot son:

- Corte de uñas de los pies (quiropedia)
- Reflexología (Masaje relajante en los pies)
- Extracción de uñeros
- Tratamiento de afecciones en los pies
- Manicura

A pesar de que la actividad principal de Foot & Foot es el servicio de podología la misión de la empresa es brindar un cuidado integral de los pies por esta razón se complementa el servicio con la comercialización de productos que coadyuvan a la misma.

Los principales productos que se comercializan son:

- Productos de cuidado para los pies
- Zapatos ortopédicos
- Elaboración y comercialización de plantillas ortopédicas.

3.12 PROCESO PRODUCTIVO

Producción de bienes y servicios que consiste básicamente en un proceso de transformación que sigue unos planes organizados de actuación y según el cual las entradas de factores de producción, como materiales, conocimientos y habilidades, se convierten en los productos deseados mediante la aplicación de mano de obra, de una determinada tecnología y de la aportación necesaria de capital. (Andersen, 1999, pág. 523)

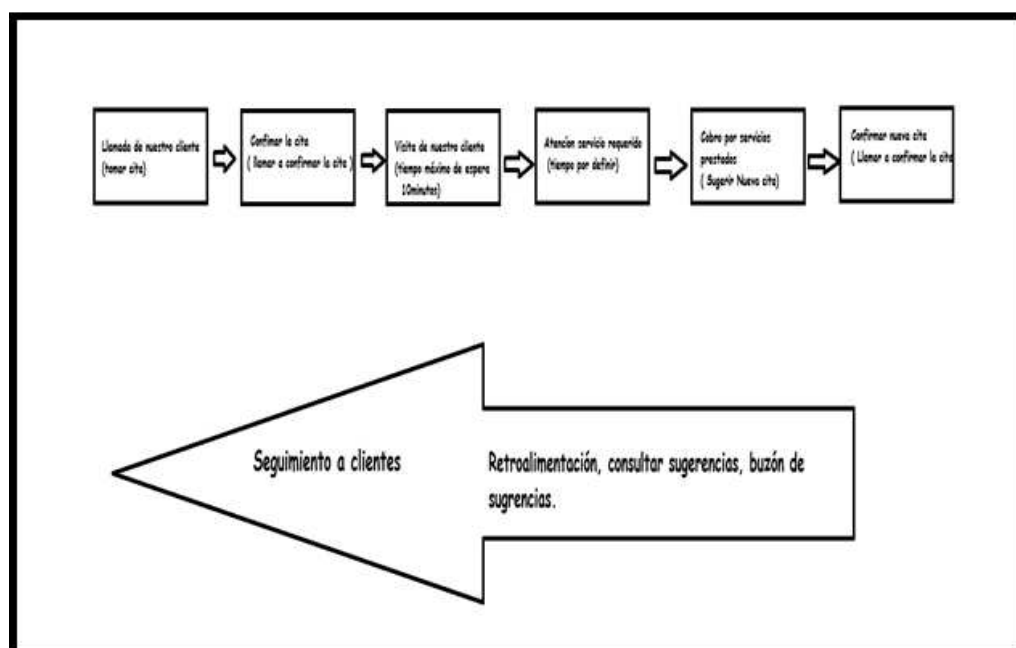
3.12.1 Proceso del servicio de atención de clientes de Foot & Foot

El proceso del servicio de Foot & Foot se describe a continuación:

- El proceso del servicio inicia cuando el cliente llama para obtener una cita con el podólogo en la hora y la fecha que este requiere, la llamada es atendida por la recepcionista quien solicita el nombre y número de teléfono del cliente e indicara la disponibilidad del servicio de acuerdo con el sistema, de no haber disponibilidad en la hora y el fecha requeridos se sugerirá los horarios disponibles.
- 24 horas antes de la hora de la cita la recepcionista llama a los números proporcionados por el cliente para la confirmación de la cita; de no poder asistir se le indica en que días y en cuales horas se podrá realizar el cambio de la cita.
- El cliente deberá llegar a la cita 10 minutos antes de la misma para poder ser atendido.

- El podólogo o quiropodista asignado, recibe al cliente y atiende sus requerimientos, el tiempo estimado para realizar un corte de uñas es de 20 minutos (servicio de quiropedia), para otro tipo de requerimientos los tiempos varían según sea el tratamiento.
- Una vez realizado el servicio el cliente pasa al área de caja en donde realiza el pago por el servicio.
- Se efectúa el cobro por los servicios prestados, se emite el comprobante de pago, se ofrece los productos complementarios al servicio y se sugiere programar una nueva cita en el siguiente mes.
- La frecuencia con que los clientes se realizan el corte de unas es de una vez por mes en promedio.

Gráfico N° 5: Proceso del servicio



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Jorge Saá

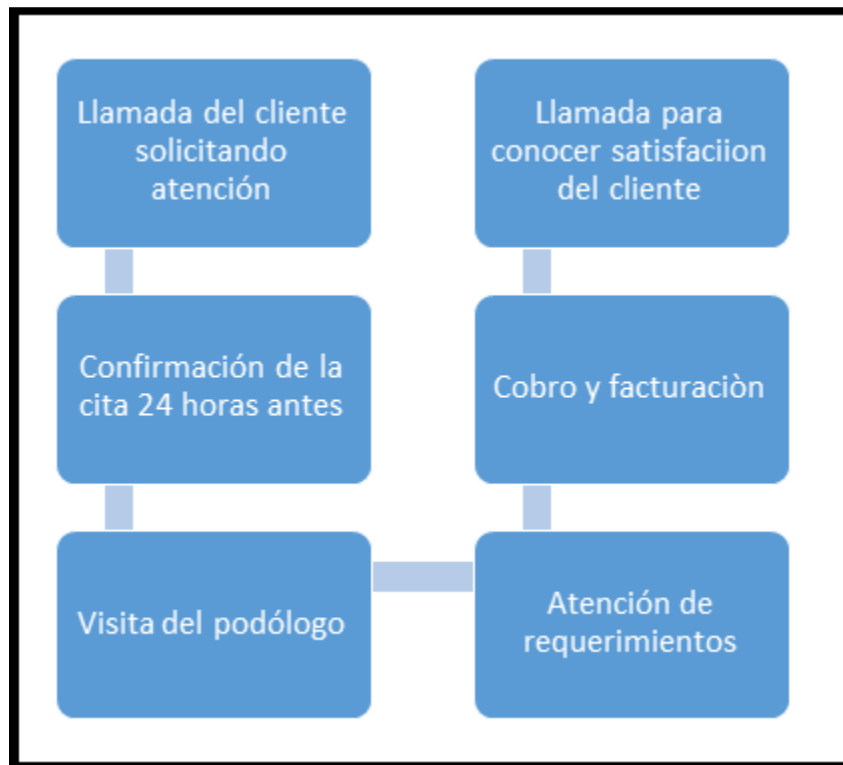
El proceso del servicio de Foot & Foot es un enfoque repetitivo que se centra en el cliente, utiliza módulos por lo que permite personalizar el servicio y la atención que se le brinda al cliente, lo que se busca con este modelo de proceso es que se tenga una atención continua y se pueda atender a la mayor cantidad de clientes posibles y que a cada uno se le brinde una atención personalizada.

Para los demás tipos de servicio que ofrece Foot & Foot el proceso es el mismo no importa qué tipo de requerimiento tenga el cliente.

Las ventajas de tener este tipo de enfoque:

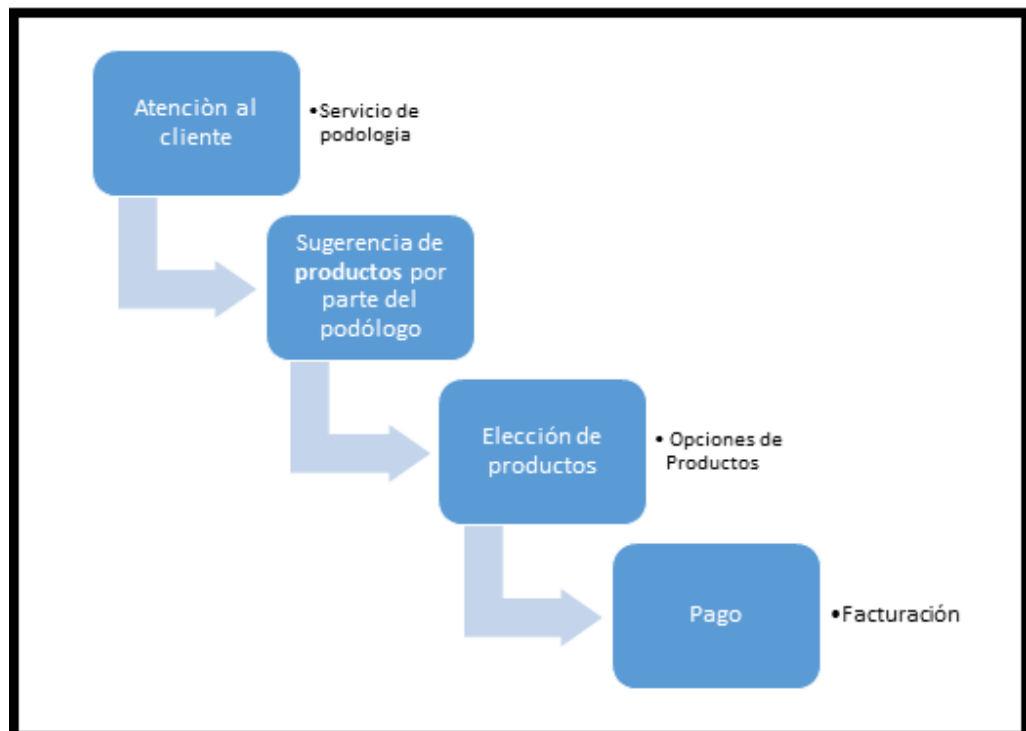
- Es un ciclo continuo de atención un cliente tras otro.
- Los requerimientos de los clientes tardan tiempos similares de atención.
- Los clientes se habitúan a ser atendidos por el mismo quiropodista o podólogo.
- Al ser una operación repetitiva los empleados requieren poca capacitación.
- Se puede utilizar la capacidad máxima de la organización.
- El proceso abarata los costos.
- Crea una ventaja competitiva en el cliente debido a la personalización del servicio, lo que le hace sentirse al cliente como especial.

Gráfico N° 6: Proceso para la atención de clientes a domicilio



Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Jorge Saá

Gráfico N° 7: Proceso de venta de productos en Foot & Foot selección



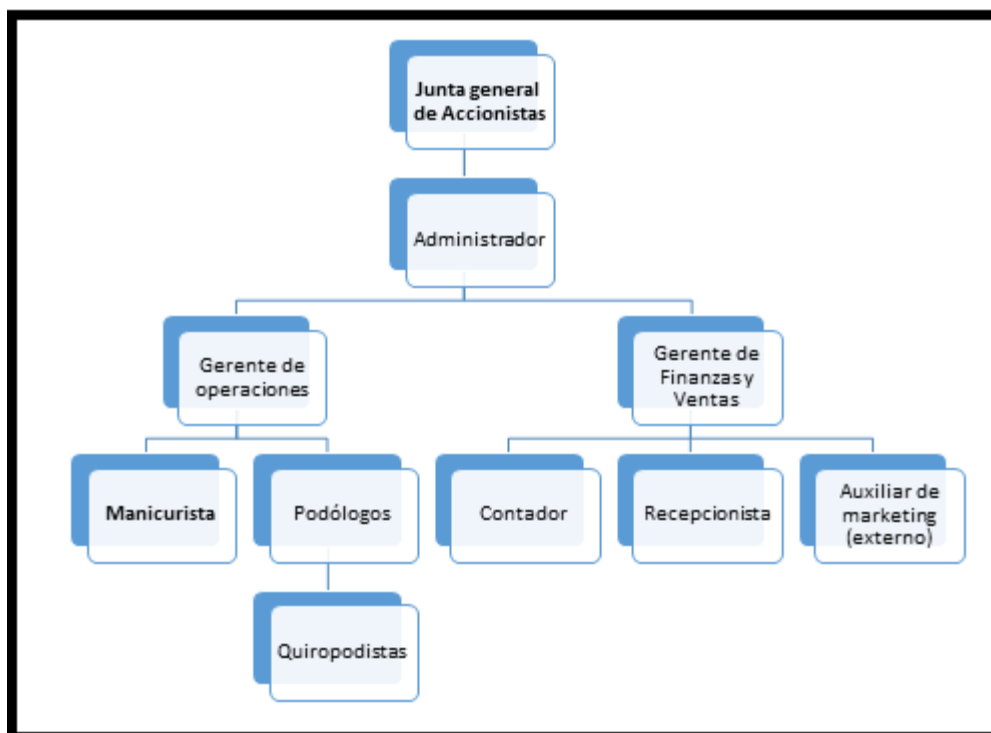
Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Jorge Saá

3.13 ORGANIGRAMA

Representación gráfica y simplificada de cualquier organización (empresarial, comercial, etc.). En él se indican todas las relaciones funcionales existentes entre los distintos miembros de la organización. (Andersen, 1999, pág. 450)

Debido al tamaño de Foot & Foot creemos que la estructura adecuada para esta organización es la estructura organizacional funcional, en la que las principales actividades están divididas en diferentes áreas funcionales, lo que requiere que se contrate personal calificado para desempeñar las diferentes funciones, solucionando así de esta manera el problema de que el dueño realiza muchas de las actividades aunque tenga poco conocimiento del tema, descentralizado y delegando las funciones y optimizando recursos.

Gráfico N° 8: Organigrama “Foot & Foot”



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Jorge Saá

3.14 RECURSOS HUMANOS

“Termino que engloba al conjunto de personas que trabajan en una empresa y aportan su trabajo físico e intelectual.” (Andersen, 1999, pág. 558)

Los recursos humanos son sin duda la parte más importante de la organización debido a que como se mencionó anteriormente las organizaciones están formadas por personas, sin personas no existe organización.

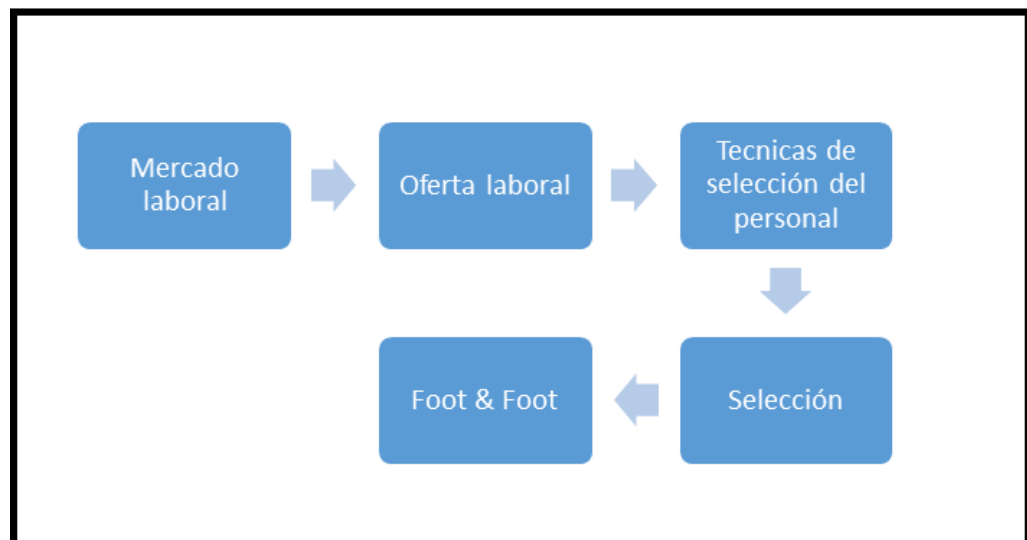
Para lograr los objetivos propuestos por las organizaciones, se deben contratar a las personas idóneas para que desarrollen una actividad en concreto, la suma de todas las actividades da como resultado que se alcancen dichas metas. El lograr los objetivos por intermedio de los esfuerzos de los colaboradores es el objetivo de la administración de los recursos humanos por esta razón resulta una parte fundamental el tener un sistema idóneo para dotar a la organización del talento humano necesario que garantice que la organización tendrá siempre el número de empleados suficientes y con las habilidades adecuadas.

3.14.1 El proceso de selección de selección de Personal

El proceso de selección de personal es una herramienta que nos sirve como filtro para poder escoger a las personas idóneas que tengan las habilidades necesarias para que ocupen un cargo en específico.

Este proceso es un sistema que compara a los candidatos, tratando de seleccionar a los más idóneos para el cargo, para después tomar una decisión que se considere como la mejor opción.

Gráfico N° 9: Proceso selección del personal



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

3.14.2 Mercado de Laboral

Chiavenato (2009) en su obra *Gestión del Talento Humano* manifiesta que “el mercado de trabajo es el lugar donde tienen lugar las transacciones y las relaciones.” “Y que el mismo se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones.” (Wayne, *Administración de recursos humanos*, 2010, pág. 106)

Las organizaciones buscan llenar sus vacantes con los candidatos adecuados, por tal motivo para seleccionar el personal se deben seguir los siguientes pasos:

- Publicar la necesidad de personal en los diferentes medios de comunicación.
- Establecer horario de entrevistas.
- Realizar las entrevistas.
- Efectuar pruebas de conocimiento.
- Realizar pruebas psicológicas.
- Hacer el Test de personalidad.
- Aplicar las técnicas de simulación necesarias.

3.14.2.1 Concepto de puesto de trabajo

“El puesto de trabajo es todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía.” (Chiavenato, 2009, pág. 203)

Los puestos de trabajo surgen de la necesidad que tienen las empresas por organizar el trabajo, ubican a los trabajadores dentro de su organigrama dándoles a conocer cuál es su posición dentro de la organización, estableciendo claramente cuáles son los niveles jerárquicos de subordinación y sus subordinados.

Chiavenato (2009) establece que para diseñar los puestos de trabajo se debe definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).

2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuales son los métodos y los procesos de trabajo).
3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quienes son sus subordinados o las personas que dependen de el para trabajar. (Chiavenato, 2009, pág. 206)

3.14.2.2 Metodología Práctica

Para la descripción y el análisis de los puestos de trabajo en Foot & Foot se utilizó el método del cuestionario establecido por Chiavenato (2009) pág. 227. Donde se entregó un cuestionario a cada colaborador a fin de obtener información que nos permita elaborar la descripción de los puestos de trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 226)

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL PUESTO

Nombre: Título del puesto:
Departamento: Superior inmediato:

1. **Resumen de Obligaciones:** Escriba con sus propias palabras todo lo que usted hace.
2. **Calificaciones profesionales:** Haga una relación de los conocimientos que usted utiliza en su trabajo.
3. **Equipamientos:** Haga una relación de las maquinas o instrumentos (calculadora, computadora motor que usted opera como parte de su trabajo).
4. **Responsabilidades:** Haga una relación de todas sus responsabilidades por orden decreciente de importancia y el porcentaje de tiempo que le dedica al mes.
5. **Contactos:** Haga una relación de los contactos con otros departamentos o empresas. Defina las obligaciones y las responsabilidades que implican esos contactos internos o externos.
6. **Supervisión ejercida:** ¿Su puesto tiene responsabilidades de supervisar a las personas? si () no (). Si la respuesta es afirmativa, anote los puestos que están bajo supervisión directa.
7. **Supervisión recibida:** ¿Cuál es la frecuencia que usted recibe de su superior? Frecuente () A veces () Rara () Nunca ()
8. **Decisiones:** Explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su puesto (...)

10. **Requisitos exigidos por el puesto:** Indique los requisitos mínimos necesarios para el puesto:

Escolaridad:
Experiencia
Conocimientos específicos:
Habilidades:

11. **Información adicional:** Describa a continuación toda la información adicional no incluida en los puntos anteriores:

Firma:

Fecha:

Después de realizar los cuestionarios se pudo obtener la siguiente información:

Tabla N° 4: Descripción del puesto de trabajo – Gerente General

Nombre colaborador:	Jennifer García	Cargo:	Gerente general
Departamento:	Administrativo	Superior inmediato:	Junta General de Accionistas
Resumen de Obligaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa. 		
Equipamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Computador. 		
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica, organiza, dirige y controla las actividades de la organización. • Realiza los planes estratégicos. • Cumplir con las metas y objetivos propuestas por la organización. 		
Supervisión ejercida:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de operaciones. • Gerente de Finanzas y ventas. 		
Supervisión recibida:	<ul style="list-style-type: none"> • Junta General de Accionistas. 		
Decisiones que puede tomar:	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones programadas (rutinarias). • Decisiones no programadas (para resolver problemas no rutinarios). 		
Requisitos exigidos por el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo. • Pro actividad. • Actitud. • Don de mando. • Pensamiento estratégico, • Conocimientos técnicos. 		
Escolaridad:	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción superior tercer nivel en Ingeniería Comercial, Administración de empresas o afines. 		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Finanzas. • Marketing. • Producción. 	Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima dos años puestos similares o afines.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

Tabla N° 5: Descripción del puesto de trabajo – Gerente de Operaciones

Nombre colaborador:	Patricio García	Cargo:	Gerente de Operaciones
Departamento:	Operaciones	Superior inmediato:	Gerente General
Resumen de Obligaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades que se van a realizar • Implementar los planes de acción establecidos en el plan estratégico • Capacitar y entrenar a los podólogos y quiropodistas. • Desarrollar los procedimientos para los diferentes servicios ofrecidos. • Establecer e implementar las políticas de operaciones. • Desarrollar los canales de comunicación adecuados que integren a toda la organización • Controlar los recursos 		
Equipamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumental para realizar el servicio de podología. • Computadora • Insumos y materiales necesarios para realizar el servicio. 		
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los planes de acción propuestos. • Capacitar a los podólogos y quiropodistas para que puedan efectuar los procedimientos establecidos de los servicios que se ofrecen • Desarrollar los procedimientos para los servicios que se ofrecen. • Control de los inventarios. • Supervisar los servicios prestados por nuestros colaboradores asegurando la calidad en la atención. • Controlar que se cumplan las políticas. • Coadyuvar al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. 		
Supervisión ejercida:	<ul style="list-style-type: none"> • Podólogos • Quiropodistas • Manicurista 		
Supervisión recibida:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General. 		
Decisiones que puede tomar:	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones en operaciones de corto plazo • Decisiones en operaciones de largo plazo 		
Requisitos exigidos por el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Don de mando • Conocimientos técnicos 		
Escolaridad:	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción superior en podología, podólogo calificado, Tecnólogo en podología 		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Podología • Administración 	Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Dos años en el área podológica o afines.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

Tabla N° 6: Descripción del puesto de trabajo – Gerente de Finanzas y Ventas

Nombre colaborador:	Ramiro Pinos	Cargo:	Gerente de Finanzas y Ventas
Departamento:	Finanzas y Ventas	Superior inmediato:	Gerente General
Resumen de Obligaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos • Obtención de recursos • Desarrollar el plan financiero • Implementar políticas financieras • Manejo capital de trabajo • Supervisar los Estados Financieros • Implementar las estrategias de ventas 		
Equipamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Sistema contable 		
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar los planes de acción para la consecución de los objetivos y metas propuestas. • Desarrollar la planeación económica • Supervisar el cumplimiento de las obligaciones tributarias. • Elaborar los presupuestos necesarios. • Generar los índices financieros que midan el desenvolvimiento de la empresa • Revisar que los estados financieros no contengan errores. • Desarrollar los procesos del servicio. 		
Supervisión ejercida:	<ul style="list-style-type: none"> • Contador • Recepcionista • Auxiliar de marketing (externo) 		
Supervisión recibida:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General 		
Decisiones que puede tomar:	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones de financiamiento a corto y largo plazo • Decisiones de inversión a corto y largo plazo • Decisiones sobre estrategias de marketing y ventas 		
Requisitos exigidos por el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Don de mando • Trabajo en equipo • Conocimientos Técnicos 		
Escolaridad	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Comercial con mención en Finanzas, Ingeniero en Finanzas o afines. 		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas • Contabilidad • Administración • Marketing 	Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Un año como Gerente Financiero.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

Tabla N° 7: Descripción del puesto de trabajo – Manicurista

Nombre colaborador:	María Ortiz	Cargo:	Manicurista
Departamento:	Operaciones	Superior inmediato:	Gerente de Operaciones
Resumen de Obligaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Es la encargada del servicio de manicura como complemento al servicio de podología. 		
Equipamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Esmaltes de diferentes colores • Acetona • Alcohol • Alicata • Corta uñas • Corta cutículas • Lima para uñas de las manos • Sillón para depilación • Cera para depilar • Papel para depilar • Papel pre cortado • Aceite de almendras • Lámpara con lupa • Guantes de látex • Esterilizador • Crema • Algodón 		
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Manicura y pintado de las uñas de las manos • Pintado de las uñas de los pies • Depilaciones • Servicio de cafetería para los clientes • Limpiar zona de trabajo, área de pintado y de depilación. • Limpiar la percha de productos 3 veces por semana 		
Supervisión ejercida:	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 		
Supervisión recibida:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones 		
Decisiones que puede tomar:	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento y procedimientos para realizar los servicios de manicura, depilación y pintado de uñas. 		
Requisitos exigidos por el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Conocimientos Técnicos 		
Escolaridad:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica en Estética Integral, Cosmetóloga o afines. 	Experiencia:	Seis meses como Tecnóloga en Estética, Manicurista o afines
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamientos corporales (depilaciones) • Manicura • Diseño de modelos para Uñas. 		

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

Tabla N° 8: Descripción del puesto de trabajo – Podólogo

Nombre colaborador:	Alán Avendaño	Cargo:	Podólogo
Departamento:	Operaciones	Superior inmediato:	Gerente de Operaciones
Resumen de Obligaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Es la persona encargada de proporcionar el cuidado integral de los pies de nuestros clientes a través de sus conocimientos técnicos. 		
Equipamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Alicates • Formones • Fresas para pulir • Micro motor • Esterilizador • Crema • Alcohol • Algodón • Papel pre cortado • Aceite de almendras • Sillón podológico lámpara • Paletas para limar • Laser podológico • Lámpara con lupa 		
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de podología • Servicios de cuidados integral de pies • Servicios de reflexología • Afilar, mantener y ser responsable del instrumental de cada cubículo. • Limpieza del cubículo después de cada turno de atención al cliente. 		
Supervisión ejercida:	<ul style="list-style-type: none"> • Quiropodista 		
Supervisión recibida:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones 		
Decisiones que puede tomar:	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamientos y procedimientos para realizar servicios de podología 		
Requisitos exigidos por el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Conocimientos técnicos 		
Escolaridad	Técnico Superior en Podología, Podólogo.		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Podológica 	Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Sin experiencia mínima requerida

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

Tabla N° 9: Descripción del puesto de trabajo – Quiroporista

Nombre colaborador:	Daniel Merizalde	Cargo:	Quiropodista
Departamento:	Operaciones	Superior inmediato:	Podólogo
Resumen de Obligaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de quiropedia • Afilar y ser responsable del instrumental de cada cubículo. • Limpieza del cubículo después de cada turno de atención al cliente. 		
Equipamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Lámpara con lupa • Guantes de látex • Alicates • Formones • Fresas para pulir • Micro motor • Esterilizador • Crema • Alcohol • Algodón • Sillón podológico lámpara • Paletas para limar 		
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Es la persona encargada de proporcionar el servicio de Quiropedia, es decir el corte magistral de las uñas. 		
Supervisión ejercida:	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 		
Supervisión recibida:	<ul style="list-style-type: none"> • Podólogo 		
Decisiones que puede tomar:	<ul style="list-style-type: none"> • No toma decisiones sigue los procedimientos establecidos 		
Requisitos exigidos por el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Predisposición de aprendizaje 		
Escolaridad	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller de la República del Ecuador 		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • No se requiere conocimientos específicos. 	Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • No se requiere experiencia

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

Tabla N° 10: Descripción del puesto de trabajo – Contador

Nombre colaborador:	Carlos Sánchez	Cargo:	Contador
Departamento:	Finanzas y Ventas	Superior inmediato:	Gerente de Finanzas y Ventas
Resumen de Obligaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Es el encargado de llevar la contabilidad, mantener al día las obligaciones tributarias y las obligaciones patronales. 		
Equipamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora 		
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la documentación (facturas de compra, de venta, comprobantes de retención, etc. en orden cronológico) • Elaborar los libros contables • Realizar la declaración mensual del IVA • Hacer la declaración mensual de las retenciones en la fuente. • Elaborar el anexo transaccional simplificado mensualmente, así como también el anexo de retenciones en relación de dependencia cada año. • Efectuar la declaración anual del impuesto a la renta • Obtener los Estados Financieros • Calculo y validación del décimo tercero y décimo cuarto sueldo • Generar comprobantes de pago del SRI y del IESS • Realizar los roles de pago de los colaboradores. 		
Supervisión ejercida:	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 		
Supervisión recibida:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Finanzas y Ventas 		
Decisiones que puede tomar:	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Contable que se va a emplear 		
Requisitos exigidos por el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Conocimientos técnicos 		
Escolaridad	<ul style="list-style-type: none"> • Contador Bachiller Autorizado (CBA) 		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Código Tributario • Código Laboral 	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Un año como asistente contable, o manejando la contabilidad de otra empresa.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

Tabla N° 11: Descripción del puesto de trabajo – Recepcionista

Nombre colaborador:	Vanessa Rivera	Cargo:	Recepcionista
Departamento:	Finanzas y ventas	Superior inmediato:	Gerente de Finanzas y Ventas
Resumen de Obligaciones:	Es nuestra imagen corporativa debe tener una actitud positiva y amable, será el nexo entre el cliente externo y la empresa.		
Equipamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Escritorio • Computadora • Caja registradora 		
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir al cliente amablemente • Receptar la citas vía telefónica, e interpersonalmente. • Confirmar las citas a través del teléfono. • Llamar a los clientes que faltaron a su cita para agendarles una nueva cita. • Cobrar. • Emitir comprobantes de venta • Organizar las citas de los clientes. • Es responsable de la dirección y control del cumplimiento de los horarios • Soluciona problemas con los clientes. • Responsable del dinero de las ventas. • Es responsable de organizar los comprobantes de venta, compra, retenciones y demás documentos. • Vende los productos que se ofrecen en la organización. • Se encarga de la recepción y pago de los proveedores. • Mantener limpia y organizada su área de trabajo • Servicio al cliente 		
Supervisión ejercida:	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 		
Supervisión recibida:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Finanzas y Ventas 		
Decisiones que puede tomar:	<ul style="list-style-type: none"> • No toma decisiones sigue los procedimientos establecidos 		
Requisitos exigidos por el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Conocimientos técnicos 		
Escolaridad:	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Secretariado 		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Secretariado 	Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • No se requiere experiencia

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

El perfil del asesor externo de Marketing se lo ha realizado en base a una entrevista realizada a la señorita Carolina Hidalgo egresada en Ingeniería

Comercial con mención en Marketing año 2013 de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Tabla N° 12: Descripción del puesto de trabajo – Asesor de Marketing

Nombre colaborador:		Cargo:	Asesor de Marketing
Departamento:	Finanzas y Ventas	Superior inmediato:	Gerente de Finanzas y Ventas
Resumen de Obligaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la marca • Realizar un análisis FODA de la empresa • Diseñar las mejores estrategias para lograr un mejor posicionamiento y captar mejor mercado • Realizar el análisis comparativo entre los periodos para determinar si han cumplido con los objetivos propuestos • Analizar las exigencias del mercado 		
Equipamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Presupuesto de Marketing • Movilización 		
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de la administración y manejo de la información • Es responsable de la presentación de resultados • Es responsable de trabajar conjuntamente con el área de ventas para el logro de los objetivos y metas planteadas por la organización. 		
Supervisión ejercida:	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 		
Supervisión recibida:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Finanzas y Ventas 		
Decisiones que puede tomar:	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores estrategias a ser implementadas • Métodos para la recolección de datos 		
Requisitos exigidos por el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Don de mando • Conocimientos técnicos • Iniciativa • Creatividad • Innovación 		
Escolaridad:	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Comercial con mención en Marketing, Ingeniero en Marketing o afines. 		
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Administración • Manejo de los distintos software y programas relacionados 	Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> • Dos años en el área Marketing desarrollando planes e implementando estrategias.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

3.15 FORMALIZACIÓN

Foot & Foot como se mencionó anteriormente es una micro empresa familiar ubicada en la ciudad de Quito que está calificada por el Servicio de Rentas Internas como persona natural no obligada a llevar contabilidad, estas características conllevan a que por su naturaleza sea un negocio muy informal.

No existe una normativa que obligue a que una organización deba cambiar su constitución y su tipo durante su ciclo de vida, sin embargo conforme las organizaciones crecen en tamaño su manejo se vuelve más complejo, aumentan sus obligaciones, responsabilidades y la necesidad de tener una estructura y una organización acorde con sus necesidades se vuelve imperiosa.

Por tales motivos debemos analizar cuáles son los beneficios y los inconvenientes de mantener a Foot & Foot como persona natural no obligada a llevar contabilidad y cuáles son los beneficios e inconvenientes de convertirla en compañía.

Como primer paso de la propuesta de formalización debemos escoger en qué tipo de compañía queremos transformar a Foot & Foot, anteriormente analizamos que tipos de compañías existen y concluimos que Foot & Foot al ser negocio familiar, lo que se pretende es que el mismo permanezca bajo la propiedad y el control de la familia por lo que la empresa de responsabilidad limitada es la adecuada para tales fines, bajo estas premisas la propuesta será de convertir a Foot & Foot En una empresa de Responsabilidad Limitada.

Torres (2009) en su libro *La Microempresa creación, formalización y legalización* hace un análisis comparativo de los beneficios e inconvenientes de una sociedad de hecho con una sociedad de derecho.

Tabla N° 13: Cuadro Comparativo

	EMPRESAS DE HECHO	EMPRESAS MERCANTILES
C O N S T I T U C I Ó N	<ul style="list-style-type: none"> • No requieren de un mínimo de capital para la constitución, o en el peor de los casos requiere de muy poco. • Le permiten arrancar con un capital pequeño. • Obtiene la suficiente experiencia y conocimiento en la Actividad Económica sin arriesgar todo. • Comienza desde la etapa inicial de todo el proyecto. • Incorpora a la familia como principales socios. • No requiere de una gran infraestructura, ni física, ni de mercadería. • No requiere de socios formales para arrancar. • Por lo general sus socios son su cónyuge e hijos. • No requiere de créditos bancarios ni de chulqueros. • Luego de la etapa de maduración y obtención de experiencia podrá estar en condiciones de crear una compañía. • Tiene pocas obligaciones tributarias. • No requiere de muchos permisos de funcionamiento para iniciar las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crea una persona jurídica con un patrimonio diferente. • Tiene una presencia mucho más solvente y fortaleza en su estructura empresarial. • Está totalmente habilitada para contratar. • Está protegida por múltiples beneficios y por algunas leyes. • Tiene la protección de las cámaras. • Tiene la posibilidad de acceder más fácilmente a créditos.
F U N C I O N A M I E N T O	<ul style="list-style-type: none"> • Al crearse de hecho, no existe otra persona y los patrimonios se confunden. • Hay debilidad en su estructura empresarial. • Tiene debilidad para contratar con otras empresas o instituciones. • Está desprotegida y a merced de funcionarios del Estado o del Municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si es una compañía de responsabilidad limitada se requiere un capital inicial de \$400 dólares americanos. Si es una compañía anónima se requiere de \$800 dólares americanos, como capital inicial. • Depende del capital suscrito para establecer los costos de constitución de la compañía. • Justifica la creación de una compañía cuando su inversión es grande. • El riesgo es mayor, ya que recién conocerá a los socios en la actividad económica. • Comienza una etapa intermedia sin la suficiente experiencia. • Por lo general requiere de una infraestructura física y de personal mínimo para arrancar. • Requiere otro socio para crear la empresa, que no puede ser su cónyuge en un inicio. Según la ley de compañías en su Art. 99 se prohíbe que dos cónyuges sean socios en ningún momento. • Por lo general arrancan con un crédito bancario. • Aumentan el número de obligaciones con los estamentos del Estado. • Necesita más personal.

Fuente: (Torres, 2000)

Elaborado por: Jorge Saá

Según este análisis el constituir una sociedad de hecho tiene más ventajas que constituir una sociedad de derecho, ya que requiere menos tramites, menor inversión y menos tiempo sin embargo el problema surge en el caminar de la compañía una vez que esta crece, debido a su estructura y su organización ya que estas no están acorde al desarrollo y crecimiento de la misma y esta estructura se vuelve obsoleta ocasionando que la organización se empantane y no logre el crecimiento esperado

Por otra parte constituir la como sociedad de derecho le da una mejor estructura y una mejor organización, también aumentan las obligaciones con los diferentes estamentos del Estado lo que hace que la organización necesite más recursos para poder cumplir con todo lo que exige ser una sociedad de derecho.

Foot & Foot lo que se busca es su crecimiento adaptando a una estructura acorde con su potencial que facilite su andar solucionar sus problemas estructurales y logre el ansiado crecimiento.

3.15.1 Constitución Compañía de Responsabilidad Limitada

Para constituir una compañía de responsabilidad limitada se debe convocar a una junta general de accionistas en donde se debe redactar el acta de compromiso de constitución de la compañía, una vez realizada este paso se procede a la reserva del nombre en la Superintendencia de Compañías el mismo que debe cumplir con la normativa vigente y además debe contener la frase Compañía limitada o Cia. Ltda. al final del nombre.

Se debe contratar un abogado para elabore la minuta de constitución de la compañía, en la misma deben constar los comparecientes, que pueden ser mínimo dos y máximo 15, cuál es su razón social, cual su objeto social, el domicilio de la compañía, la forma de administración de la compañía, el cuadro de aportaciones del capital, la duración que va tener esta compañía, y además debe contener una declaración juramentada en la que los socios manifiestan que el capital pagado en numerario se encuentra en el sistema financiero nacional, y que el aporte en especie se encuentra a total disposición de la compañía.

Una vez elaborada la minuta se procede a llevar la misma a una notaría junto con las papeletas de votación y cédula de ciudadanía de los socios para que el notario de fe de lo actuado y proceda a inscribir a la compañía en el registro mercantil.

Después se deberá realizar e inscribir los nombramientos del Representante Legal y del Gerente General de la compañía en el Registro Mercantil, adjuntando a dichos nombramientos una copia de la escritura de constitución.

3.15.2 Obtención del RUC

Los requisitos para la obtención del RUC son los siguientes:

1. Se debe presentar el formulario RUC 01-A debidamente lleno y firmado por el representante legal. En caso de que se registren más de 5 socios no se deberá presentar el formulario físico si no que se lo debe presentar en medio magnético de acuerdo con la ficha técnica establecida por el SRI.

2. Original y copia, o copia certificada de la escritura pública inscrita en el Registro Mercantil.
3. Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal con reconocimiento de firmas, para el caso de las Empresas Unipersonales y Civiles Comerciales el nombramiento deberá ser inscrito en el Registro Mercantil.
4. Documento de Identificación del Representante Legal y documento de ubicación de la sociedad.

Una vez realizada la escritura de constitución de la compañía, inscritos los nombramientos de Representante Legal y del Gerente en el Registro Mercantil y obtenido RUC se debe mandar a imprimir los comprobantes de venta y retenciones para la compañía pueda empezar con las operaciones. (Servicio de Rentas Internas - SRI, s.f.)

3.15.3 Cámara de comercio de Quito

La Cámara de Comercio de Quito es una organización sin fines de lucro que busca promover el comercio dentro de una economía libre, ayudando a los socios y brindando diferentes tipos de servicio que solucionen sus problemas.

Los servicios prestados por La Cámara de Comercio de Quito son:

- Seguridad

- Salud
- Negocios
- Asesorías: Comercio Exterior, Jurídica, Económica, Contable
- Información actualizada y relevante
- Capacitación

3.15.3.1 Requisitos para afiliarse a la Cámara de Comercio de Quito

- Copia de la escritura de constitución o estatutos aprobados.
- Copia del RUC.
- Copia de la Resolución emitida por la Superintendencia de Compañías.
- Copia del Registro Mercantil.
- Copia del Nombramiento de Representante Legal.
- Copia de la cédula y papeleta de votación del Representante Legal.
- Llenar el formulario de afiliación que se encuentra en el sitio web de La Cámara de Comercio de Quito.
- Pagar el valor de la membresía según sea el plan escogido oro, plata o bronce.

3.16 SISTEMA CONTABLE

3.16.1 Sistema de Contabilidad

Conjunto de principios, métodos, procedimientos y normas por los cuales se acumula, clasifica y registra la información contable, la cual esta soportada en el libro diario y, el en libro mayor en su caso, por otros listados auxiliares. Se resume en un momento determinado en el Balance de Situación, la cuenta de Pérdidas y Ganancias y la Memoria. (Andersen, 1999, pág. 617)

Foot & Foot es una micro empresa familiar, que no cuenta con ningún tipo de sistema contable, la información, los controles y los registros se los realiza de forma manual y sin ningún tipo de conocimientos técnicos, por lo que la información obtenida para la toma de decisiones es poco inadecuada y casi siempre fuera de tiempo.

En la organización nunca se vio la necesidad de llevar contabilidad y menos de establecer un sistema contable, debido principalmente a que al ser una organización considerada como persona natural no obligada a llevar contabilidad la normativa no exigía que se lo haga, por otra parte la falta de conocimientos técnicos y una falta de visión conllevaron a que la organización realice su andar durante 30 años sin esta herramienta, al no tener registros, ni libros contables no se pudieron obtener los resultados y nunca se tuvo la certeza de como fue el accionar de la compañía durante los años de vida de la misma.

Una de las obligaciones que trae consigo la formalización de Foot & Foot al convertirse en Compañía de Responsabilidad Limitada es que la organización está obligada a llevar contabilidad.

3.16.2 Situación Actual de Foot y Foot

El registro de las operaciones diarias en Foot & Foot se lo realiza una hoja de Excel en donde detallan las operaciones diarias, por otra parte no se lleva ningún tipo de inventarios por lo que se desconoce si existen faltantes o sobrantes en la mercadería existente.

Se emite comprobantes de venta a cerca del 20% del total de los servicios realizados, el 80% restante son ingresos sin ningún tipo de justificación y esto se da debido a que el cliente no solicita la factura por el servicio realizado.

No se lleva una cuenta de control de Bancos que permita conocer y manejar de una manera adecuada los ingresos.

No se realizan ningún tipo de conciliaciones.

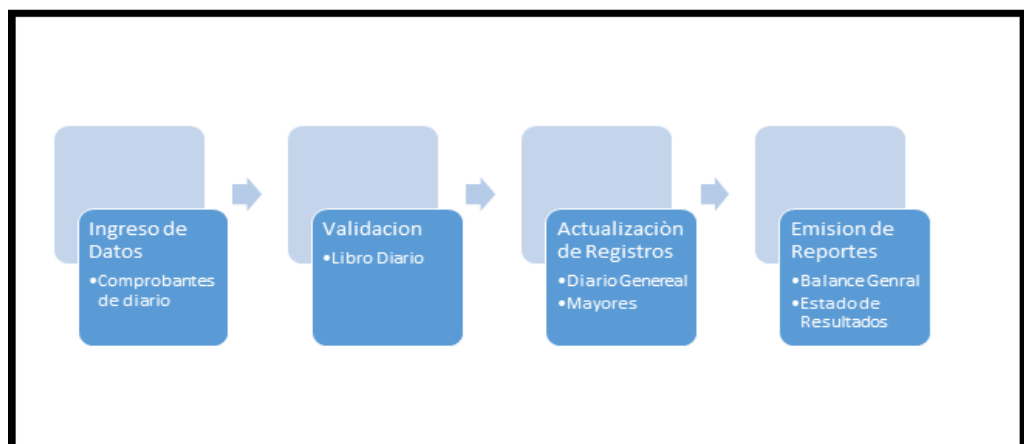
3.16.3 Sistema de Contabilidad Propuesto

El sistema contable es la columna vertebral de la organización recoge la información de todos los departamentos y la organiza de una manera cuantificable lo que permite que se elaboren, planes, procedimientos y estrategias para tomar decisiones que nos permitan alcanzar los objetivos propuestos de ahí radica su importancia.

El sistema contable permite obtener:

- Un adecuado registro y procesamiento de las operaciones
- Asegura la integridad de los datos.
- Presenta la información en forma confiable
- Garantiza tener la información en forma oportuna

Gráfico N° 10: Proceso de Funcionamiento del Sistema Contable



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

- El ingreso de datos se lo realiza a través de un comprobante diario.
- La validación de datos verifica que se cumpla con los parámetros establecidos para el control de datos y el registro en el libro diario.
- La actualización del registro consiste en traspasar los movimientos del libro diario al libro de mayores.
- La emisión de reportes procesa la información que fue valida y verificada para la emisión de los Estados Financieros.

3.16.4 Plan de Cuentas Propuesto

Se utiliza el plan de cuentas para presentar todas las cuentas que forman los registros contables, a cada cuenta se le asigna un número único que representa a dicha cuenta, las cuentas representan un registro detallado de los cambios que se han realizados en los activos, pasivos o en el patrimonio.

El plan de cuentas propuesto para Foot & Foot es el siguiente:

Tabla N° 14: Plan de Cuentas Propuesto

Activos

Activos	Codificación
Activos Corriente	10000
Caja chica	10100
Caja	10101
Bancos	10102
Impuestos retenidos	10103
12% IVA en compras	10104
Activo Corriente Exigible	10200
Anticipo sueldos	10201
Cuentas por cobrar	10202
Documentos por cobrar	10203
Activo Corriente Realizable	10300
Uniformes	10301
Pagos Anticipados	
Seguros pre-pagados	10400
Suministros de oficina	10401

Activos	Codificación
Activos Fijos	
Activos Fijos Tangibles No Depreciables	10500
Terrenos	10501
Construcciones en proceso	10502
Activos Fijos Tangibles Depreciables	10600
Edificios	10601
Vehículos	10602
Muebles de oficina	10603
Equipos de computación	10604
Maquinaria	10605
Activos Diferidos	10700
Gasto constitución	10701
Otros Activos	10800

Pasivos

Pasivos	Codificación
Pasivos a Corto Plazo	20000
Beneficios sociales por pagar	20100
Sueldos por pagar	20101
1% Retención en la fuente	20102
IESS por pagar	20103
Transporte por pagar	20104
Cuentas por pagar	20105
Documentos por pagar	20106
70% Retención en la fuente del IVA	20107
30% Retención en la fuente del IVA	20108
8% Rención en la fuente del	20109
12% IVA Ventas	20110
5% Retención en la fuente	20111
Multas por pagar	20112

Pasivos	Codificación
Pasivos Largo Plazo	20200
Hipotecas por pagar	20201
Documentos por pagar	20202
Cobros Anticipados	20300
Arriendos pre-cobrados	20301
Seguros pre-cobrados	20302

Patrimonio

Patrimonio	Codificación
Patrimonio	30000
Capital	30100
Ganancia del ejercicio	30101
Perdida del ejercicio	30102
Utilidades no distribuidas	30103
Reserva legal	30104
Reserva facultativa	30105
Reserva Estatutaria	30106

Gastos

Gastos	Codificación
Gastos	40000
Gastos de administración	40100
Gastos sueldos	40101
Gastos Mantenimiento de vehículo	40102
Gastos aporte patronal	40103
Gastos beneficios sociales	40104
Gastos honorarios	40105
Gasto combustible y aditivos	40106
Gastos servicios básicos	40107
Gastos generales	40108
Gasto Amortización de gasto constitución	40109
Gasto suministros de oficina	40110
Gasto Depreciación vehículos	40111
Gasto Depreciación muebles de oficina	40112

Gastos	Codificación
Gasto Depreciación muebles y encerres	40113
Gasto Depreciación equipos de oficina	40114
Gasto Depreciación equipos de computo	40115
Gasto Depreciación equipos de maquinaria	40116
Gasto Cuentas incobrables	40117
Gasto 15% ICE	40118
Gastos de representación	40119
Gastos de alimentación empleados	40120
Gastos de servicios médicos empleados	40121
Gasto de hospedaje empleados	40122
Gasto Transporte	40123
Gasto Herramientas	40124

Ingresos

Ingresos	Codificación
Ventas	50000
Otros Ingresos	50001

Cuentas especiales

	Codificación
Cuentas Especiales	60000
Amortización acumulada de gasto de constitución	60100
Depreciación acumulada de edificios	60101
Depreciación acumulada de vehículos	60102
Depreciación acumulada de muebles de oficina	60103
Depreciación acumulada de muebles y encerres	60104
Depreciación acumulada de equipos de oficina	60105
Depreciación acumulada de equipos de computo	60106
Depreciación acumulada de maquinaria	60107
Provisión de cuentas incobrables	60108

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

3.16.5 Sistema de Inventarios propuesto

Las operaciones comerciales consisten en comprar y vender productos en lugar de servicios obteniendo un margen de utilidad por la intermediación.

El proceso empieza cuando se compra el producto al proveedor, luego la compañía vende ese producto y el proceso termina cuando el cliente paga ese producto. Durante el tiempo que toma este proceso, el producto se encuentra en las bodegas y perchas de la compañía de ahí surge la necesidad de llevar un control de que es lo que pasa con los productos en el tiempo que estos se encuentran en las instalaciones de la organización.

Los inventarios son un tipo de control que las organizaciones ejercen sobre las mercaderías. Foot & Foot comercializa productos complementarios al servicio de podología para el cuidado integral de los pies.

El método propuesto de inventarios es el método Costo promedio ponderado. Este método consiste en mantener un registro corriente del inventario y del costo promedio de los bienes vendidos.

Tabla N° 15: Kárdex

Foot & Foot										
Kárdex de Mercaderías										
Artículo:		Unidad de medida:					Máximo:			
Método:		Promedio Ponderado					Mínimo:			
Fecha	Detalle	Entradas			Salidas			Existencias		
		Costo	V. U.	V. T	Costo	V. U.	V. T	Costo	V. U.	V. T
	Total									

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

3.16.6 Libros contables

Las operaciones que se realizan en la organización deben estar registrados cronológicamente en los libros contables, los registros de las operaciones requieren que los datos sean recolectados clasificados y codificados para poder ser registrados. En primer lugar las operaciones se registran en el Libro Diario, para luego de ser validados se registren en el libro de Mayores y posteriormente se pueda elaborar el Estado de Resultados, el Balance General y el Estado de Flujos de Efectivo,.

3.16.7 Estados Financieros

Los Estados Financieros son el resultado de todo el proceso contable, en ellos se ven reflejadas todas las operaciones ocurridas durante un determinado periodo de tiempo. Los estados Financieros deben Reflejar en cifras la situación de la compañía.

Existen 3 Estados Financieros básicos que la compañía debe obtener:

1. Estado de Resultados
2. Estado de Pérdidas y Ganancias
3. Estado de Flujos de Efectivo.

Catacora (1997) en su obra *Sistemas y Procedimientos Contables* manifiesta que:

Estado de Resultados

Refleja todos los ingresos costos y gastos que corresponden a un periodo.

Balance General

Muestra la situación financiera de una empresa a una determinada fecha.

Estado de Movimiento de Efectivo (Flujos de Efectivo)

Muestra la información referente a los ingresos y desembolsos de efectivo para una entidad en un periodo contable determinado. (Catacora, 1997, pág. 91)

Los Estados Financieros Muestran la realidad de la empresa en números y en bases a ellos los gerentes de las organizaciones elaboran sus planes, estrategias, y toman decisiones a fin de alcanzar con los objetivos propuestos por la organización.

4 ANÁLISIS FINANCIERO

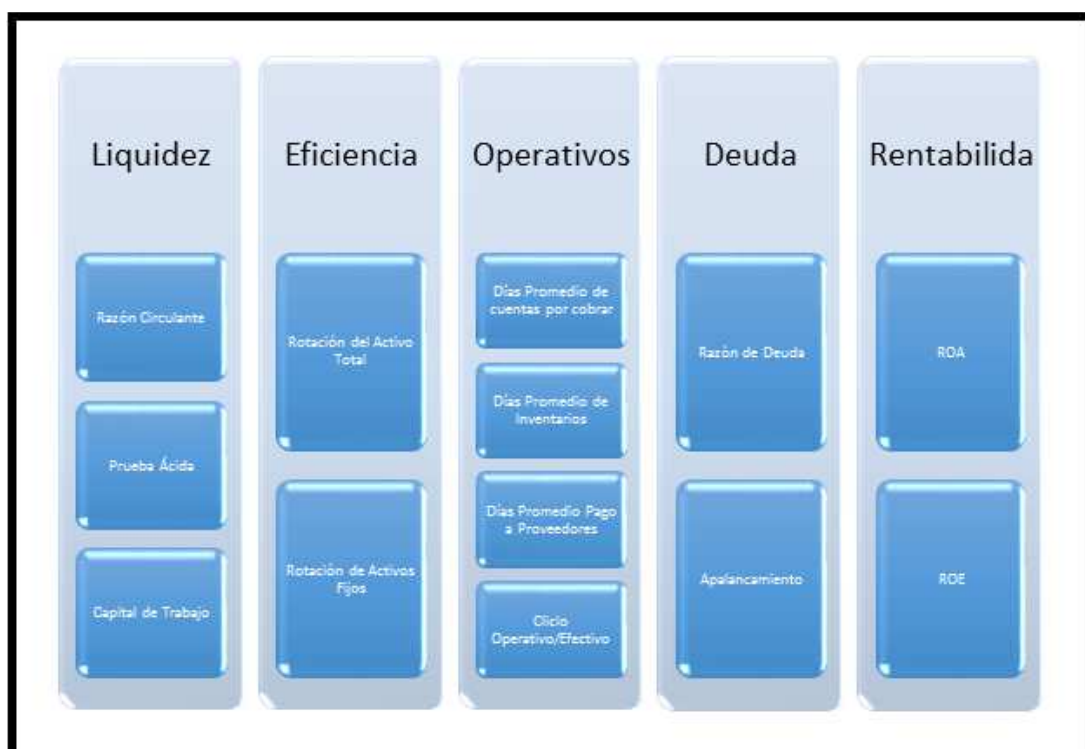
Los Estados Financieros son un reflejo de las decisiones tomadas por la administración, son el punto de partida para analizar el desempeño que ha tenido la compañía durante un determinado periodo de tiempo. Para realizar este estudio utilizaremos el análisis de indicadores financieros.

El análisis de los indicadores financieros mide el desempeño de la compañía en base a sus Estados Financieros.

Foot & Foot no posee Estados Financieros por lo que no podemos realizar este tipo de análisis, sin embargo vamos a mostrar cómo se debe realizar este análisis y que significa cada indicador a fin que un futuro se lo pueda realizar.

4.1 ÍNDICES FINANCIEROS

Los índices financieros se utilizan para ponderar y evaluar el desempeño operativo de una empresa, existen un sin número de índices para efectos de estudio los clasificaremos de la siguiente manera:

Gráfico N° 11: Indicadores financieros

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

4.1.1 Indicadores Financieros de Liquidez

4.1.1.1 Razón Circulante

Mide la capacidad de pago que tiene una empresa con sus activos líquidos frente a sus obligaciones de corto plazo. Una norma práctica manifiesta que el índice debe variar entre 1.5 y 2.5 lo que significa que si el índice es de 1.5 por cada dólar de deuda se tiene de 1.5 dólares para cubrir dicha deuda por lo tanto no se tiene problemas de liquidez.

La forma de calcularla es la siguiente:

$$\text{Razón Circulate} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

4.1.1.2 Prueba Acida

La prueba acida mide la capacidad de pago que tiene una empresa con sus activos líquidos descontando sus inventarios para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, la razón por la que se restan sus inventarios es porque son la parte menos liquida de los activos corrientes y su realización no es inmediata.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Una norma práctica manifiesta que la Prueba acida debe tener un índice 1 o más de 1. Lo que significaría si el índice es 1 que por cada dólar que debe la empresa disponemos de 1 dólar para pagar.

4.1.2 Indicadores Financieros de Eficiencia

4.1.2.1 Rotación del Activo Fijo

La rotación de activos fijos mide la eficacia con que la empresa utilizo sus activos en la generación de las ventas.

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

4.1.2.2 Rotación del Activo Total

La rotación del activo total mide la eficacia con que la empresa utilizo el total de sus activos en la generación de sus ventas.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

4.1.3 Indicadores de Eficiencia Operativa

4.1.3.1 Días Promedio de Inventarios

Hace referencia al periodo de tiempo que demora en venderse el inventario, si el índice es elevado significa que los inventarios son excesivos o que los productos ofrecidos pueden ser obsoletos, por el contrario si el índice es bajo es riesgo ya que se puede perder clientes por falta de stock.

Se lo calcula de la siguiente manera:

$$\text{Días Promedio de Inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas}/360}$$

4.1.3.2 Días Promedio Cuentas por Cobrar

Es el tiempo promedio que una empresa se demora en recibir el efectivo después de realizar una venta, mientras menor sea el tiempo es mejor.

$$\text{Días Promedio Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}/360}$$

4.1.3.3 Días Promedio de Pago

Es el tiempo promedio que la empresa tiene para realizar sus pagos por compras realizadas a los proveedores. Mientras mayor sea el número de días es mejor.

$$\text{Días Promedio Cuentas Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras}/360}$$

4.1.3.4 Ciclo Operativo

Es el tiempo neto en que una empresa recupera el dinero invertido en recursos productivos, se basa en la comparación del periodo que tarda una empresa en recuperar sus ventas y el periodo que demora en pagar sus compras.

$$\text{Ciclo Operativo} = \text{PDI}nv + \text{PDC}xC - \text{PDC}xP$$

PDIInv = Promedio Días Inventarios

PDCxC = Promedio Días Cuentas por Cobrar

PDCxP= Promedio Días Cuentas por Pagar

4.1.4 Indicadores Financieros de Deuda

4.1.4.1 Nivel de Deuda

Mide el nivel de fondos proporcionados por los acreedores, para calcular este indicador se debe tomar el total de los pasivos de corto y de largo plazo.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

4.1.4.2 Apalancamiento

Es un multiplicador de los recursos propios en base a una deuda con terceros de la misma manera también multiplica los riesgos y la rentabilidad, un apalancamiento de 4 significa que por cada dólar que invertimos el banco nos financia con 4.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

4.1.5 Índices Financieros de Rentabilidad

4.1.5.1 Margen de Utilidad

El margen de utilidad mide el porcentaje de utilidad que se obtiene de las ventas totales. Es decir nos dice cuál es la ganancia obtenida por cada dólar vendido.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

4.1.5.2 ROA

Es el ROA mide la rentabilidad obtenida de los activos sobre la utilidad, es decir por cada dólar invertido en activos cual es el porcentaje de ganancia.

$$\text{Rendimiento Sobre el Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

4.1.5.3 ROE

Es la razón del beneficio disponible para los accionistas, mide la tasa de rendimiento que la empresa obtiene por arriesgar su capital. En otras palabras es la ganancia obtenida por cada dólar del patrimonio invertido.

$$\text{Rendimiento Sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Los Indicadores financieros sirven para analizar el desempeño obtenido y para que la alta Gerencia para tomar decisiones críticas que permitan alcanzar las metas y objetivos propuestos.

4.2 CAPITAL DE TRABAJO

Son los fondos de largo plazo disponibles para financiar las Necesidades operativas de Fondos (NOF) después que se ha financiado todo el activo fijo.

4.2.1 Necesidades Operativas de Fondos

Son las partidas que requieren financiamiento debido a las operaciones de una empresa. Son el activo circulante.

Las principales necesidades operativas de fondos son:

- Cuentas por cobrar
- Inventarios
- Caja mínima

Las necesidades operativas de fondos surgen directamente de las operaciones diarias de la organización y son una consecuencia de las políticas aplicadas por la misma.

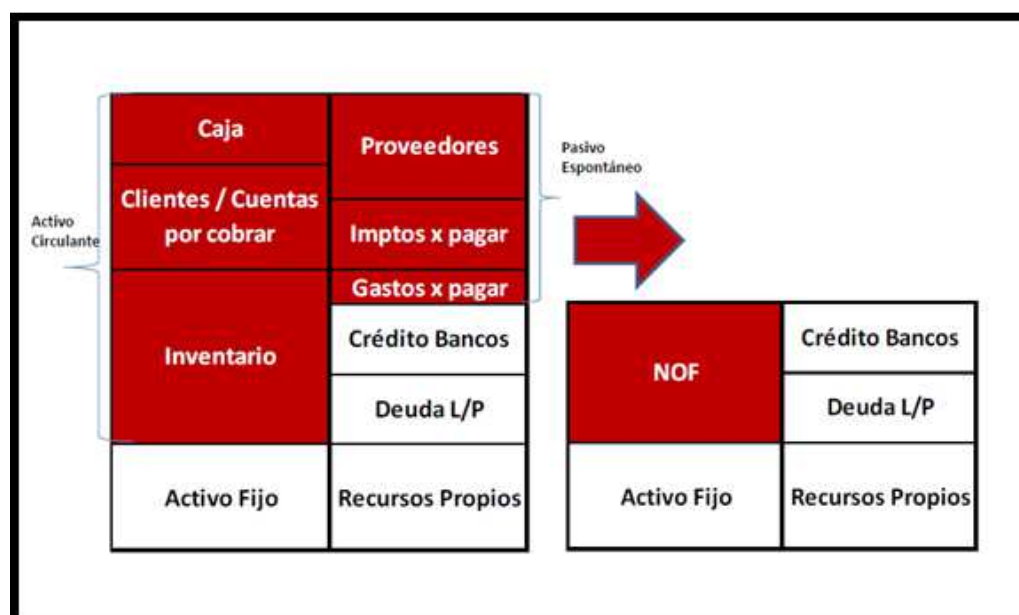
Sin embargo esos requerimientos de financiamiento son en parte cubiertas por las mismas operaciones del negocio principalmente por su pasivo espontaneo:

- Proveedores
- Impuestos por pagar
- Gastos por pagar

Las necesidades operativas de fondos se calculan de la siguiente manera:

$$NOF = Activo Circulante - Pasivo Espontaneo$$

Gráfico N° 12: NOF



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

4.2.2 Calculo del Capital de Trabajo

La forma clásica de calcular el capital de trabajo es:

$$\textit{Capital de Trabajo} = \textit{Activo Circulante} - \textit{Pasivo Circulante}$$

4.2.2.1 Activo Circulante

El activo circulante o activo corriente es aquel de rápida realización es decir es líquido puede venderse o recuperarse rápidamente sus principales componentes son:

- Caja
- Cuentas por cobrar
- Inventarios

4.2.2.2 Pasivo Circulante

El pasivo circulante o pasivo corriente son las obligaciones de corto plazo producto de las operaciones del negocio. Los principales componentes son:

- Proveedores
- Impuestos por pagar
- Gastos por pagar
- Créditos de bancos a corto plazo

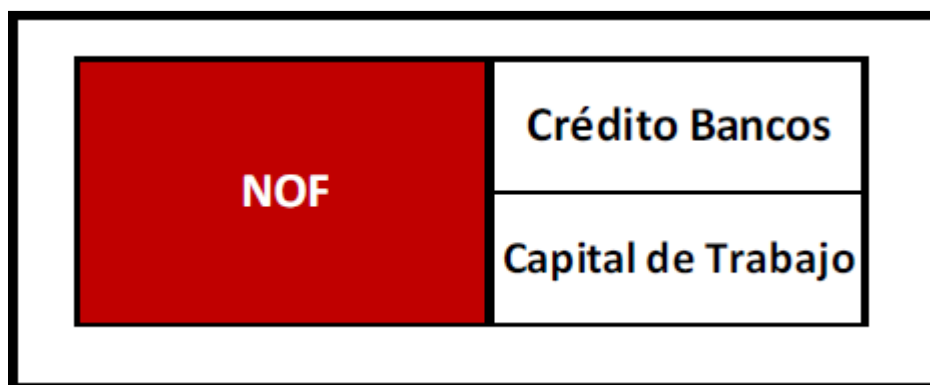
Debemos considerar al capital de trabajo como una fuente permanente de fondos ya que proviene de la diferencia de los recursos de largo plazo (recursos propios + deuda de largo plazo) y el activo inmovilizado o activo fijo.

Bajo este enfoque el capital de trabajo se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Recursos de Largo Plazo} - \text{Activo Fijo}$$

De esta forma el capital de trabajo financia una porción de las NOF mientras que la porción no financiada se lo debe hacer a través de un crédito bancario o de nuevos aportes de capital que aumenten los recursos propios que tiene la organización.

Gráfico N° 13: Capital de trabajo



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Jorge Saá

4.2.2.2.1 Políticas capital de trabajo

Las NOF sufren cambios en su estructura debido principalmente a políticas con sus operaciones por ejemplo si se aumentan los días de

pago a proveedores se reducen las NOF ya que los proveedores financian una porción más grande de las mismas, mientras que si se aumentan los días de cobro es decir se otorga un mayor plazo para que los clientes paguen se necesitan mayores recursos debido a que las NOF aumentan.

Las políticas que afectan a las NOF son:

- La política de crédito a clientes
- La política de inventarios
- La política de pago a proveedores

Por otra parte las NOF también se ven afectadas directamente con el proceso productivo y con las ventas por lo que los cambios las afectan directamente.

5 FRANQUICIA

5.1 CONCEPTO DE FRANQUICIA

Franquicia es un sistema de cooperación entre empresas diferentes, ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas -la franquiciadora- otorga a la otra (u otras), denominadas franquiciadas, a cambio de unas contraprestaciones financieras (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándose al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación mientras dure el contrato. (Diéz de Castro, Navarro, & Rondán, pág. 30)

Entendemos que un negocio tiene éxito y es rentable cuando se mantiene en el la industria y empieza a crecer, al hablar de crecimiento las organizaciones tienen dos caminos para lograr este objetivo.

La primera opción es lograr el crecimiento a través del sucursalismo, por medio de la inversión, para esto se requiere una inyección de recursos que permita aumentar el tamaño de las operaciones, contratar más personal, todo esto lo que implica correr mayores riesgos y el proceso es lento.

La segunda opción es a través del sistema de franquicias, por medio de este sistema se logra un crecimiento que implica menor inversión, ya que su utiliza capital ajeno, menores riesgos, menor contratación de personal y es un proceso más rápido.

5.2 TIPO DE FRANQUICIA

Para Foot & Foot hemos propuesto el modelo de Franquicia de segunda generación que es la franquicia de formato, es la más utilizada en el mundo actualmente ya que establece un modelo a seguir.

5.3 EL CONTRATO DE LA FRANQUICIA

La franquicia se fundamenta en un contrato escrito, este acuerdo es la parte central de las franquicias, dicho de otra manera para que exista franquicia necesariamente tiene que existir un contrato en donde las dos partes comparecientes el Franquiciador y el Franquiciado establecen claramente cuáles son sus derechos y cuáles son sus obligaciones, y las condiciones que van a normar las relaciones entre ambos.

En nuestro país no existe una normativa que regule los contratos de las franquicias por lo que se debe tener en cuenta lo establecido en el Código Civil, Código de la Producción, Ley de Compañías, Código Tributario y demás normativa vigente relacionada con la actividad empresarial.

El contrato deberá ser equilibrado completo y preciso, deberá ser minucioso y contener una estructura detallada.

Equilibrado

Para lograr el éxito de este modelo de negocios es necesario entender que tanto el franquiciado como el franquiciante deberán aunar esfuerzos para lograr obtener beneficios y lograr las metas propuestas.

Completo

El contrato debe incluir todos los deberes y las obligaciones entre el franquiciante y el franquiciado a fin de evitar problemas que se puedan dar por la omisión de alguna obligación o algún derecho.

Preciso

Al hablar de que debe ser preciso no referimos a que no puede estar sujeto de interpretación es decir no debe contener ambigüedades, este contrato se debe fundamentar en las buenas relaciones y la confianza que deben existir entre las partes.

Contenido del Contrato

El contrato de franquicia como lo mencionamos anteriormente es el pilar sobre el que se fundamenta este sistema de negocios por lo que en su contenido se deben establecer claramente detallados:

- Canon de entrada: es la cantidad de dinero exigida por el franquiciante para permitir al franquiciado ser parte de la cadena. Este canon puede ser variable, fijo o porcentual dependiendo de lo requerido por el franquiciante.

- Otros pagos por: publicidad, formación, contribución a la innovación, servicios especiales.

- Exclusividad: existen dos aspectos fundamentales, la exclusividad de aprovisionamiento que significa que los productos serán aprovisionados solo a los miembros que forman parte de la franquicia y la exclusividad de territorio que dispone que el franquiciado dispone de determinado territorio exclusivo para desarrollar sus actividades vender productos o prestar servicios de la cadena en ese lugar.

- Servicios: los servicios que presta el franquiciador al franquiciado:
 1. Local: características, ubicación, acondicionamiento, Estudios comerciales efectuados, mercado, comportamientos del consumidor, tipos de clientes, competidores, distribución de la planta, estanterías, mostradores cajas, equipo en general.

 2. Formación: Brinda la formación necesaria para asegurarse que los servicios brindados tengan características similares que garantice la calidad y mantenga el buen nombre y el posicionamiento en el mercado de la organización.

 3. Publicidad: la forma de publicitar a la organización.

4. Asistencia: el franquiciario tiene la obligación de prestar toda la asistencia y dar toda la información necesaria durante el tiempo que dure el contrato y que se considere de relevancia.
 5. Financieros: la inversión que realiza el franquiciante es grande por tal motivo el franquiciario debe comprometerse a ayudarle al franquiciario a obtener los recursos faltantes para que pueda realizar la actividad económica.
 6. Otros Servicios: administración, contabilidad, asesoría fiscal, gestión, promociones.
- Aproveccionamiento: El franquiciario se compromete a proveer con cierta cantidad de productos al franquiciante. Y se detallan las obligaciones del franquiciario y del franquiciante.
 - Control: La forma en que el franquiciante ejercerá el control sobre el franquiciado.
 - No competencia con el Franquiciador: Las condiciones de proveer, el compromiso de no abrir ningún establecimiento o llevar a cabo alguna actividad comercial similar o idéntica y respetar el territorio de venta asignado.
 - Política común de grupo: Seguir la política de precios de venta aconsejados, no tener problemas legales, mantener el secreto en los procedimientos, tener una buena limpieza, conservación, distribución, además se debe utilizar los signos distintivos de la organización en todas las actividades comerciales.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Foot & Foot se ha mantenido en el mercado por muchos años como persona natural no obligada a llevar contabilidad, por lo que no ha visto la necesidad de formalizarse ni cambiar de estructura.
- Foot & Foot ha logrado posicionarse en el mercado de la podología, principalmente por la confianza que ha logrado obtener el señor Patricio García.
- No posee estructura administrativa, la responsabilidad la asume una sola persona que no tiene los conocimientos técnicos adecuados para realizar todas las actividades requeridas.
- No posee planes, objetivos y metas por lo que no posee un norte hacia dónde dirigirse, esto ha ocasionado que la empresa se haya estancado y pese a estar mucho tiempo en el mercado no ha podido crecer en comparación con su competencia que si ha logrado crecer.
- El prestigio del señor García es lo que ha permitido que Foot & Foot se haya mantenido en el mercado y no haya desaparecido.

- No cuenta con ningún tipo de sistema contable que le permita obtener información contable y financiera.
- La falta de información contable y financiera no permite medir su desempeño.
- Existen problemas de facturación ya que no se facturan todos los ingresos provenientes de las ventas, lo que constituye un problema serio con la Administración Tributaria Central.
- Existe sobre carga de trabajo en algunos miembros de la organización, y ya que no existe descripción de puestos ni organigrama los colaboradores asumen y omiten responsabilidades.
- Es necesario diseñar el sistema de franquicias ya que el tiempo de capacitación de un nuevo quiropodista es de aproximadamente 8 meses, y si ellos no están conformes con las condiciones de la organizaciones se marchan por lo que es imperioso que ellos puedan aspirar a ser los dueños de la franquicia de Foot & Foot, comprometiéndoles a ser parte de la organización por un tiempo prolongado.
- Se espera un crecimiento en las ventas del 10% anual con las estrategias propuestas durante los próximos tres años.
- La organización posee un gran potencial de crecimiento ya que los servicios brindados son de gran calidad lo que genera confianza en el cliente y se convierte en una ventaja competitiva sobre la competencia.

- Es una empresa familiar en donde se confunden los sentimientos de afinidad con el manejo del negocio.
- Las fortalezas de la organización permiten observar que la empresa puede crecer, sin embargo sus debilidades principalmente su manejo, su estructura además de la informalidad con las que se operan las cosas no han permitido este crecimiento.
- Los servicios complementarios, el servicio de manicura y los productos ofrecidos no tienen ningún tipo de control, no existen inventarios ni se lleva el conteo de los servicios realizados.

6.2 RECOMENDACIONES

- Formalizar la organización transformándola de persona natural no obligada a llevar contabilidad a Compañía de Responsabilidad Limitada, asumiendo todos los deberes y obligaciones que conlleva esta formalización.
- Implementar el organigrama propuesto, delegando funciones disminuyendo las responsabilidades de que tiene una sola persona y contratando las personas que tengan los conocimientos técnicos y las características adecuadas para cumplir con los requerimientos y obligaciones de cada puesto de trabajo.
- Implantar un sistema contable que permita obtener información financiera requerida y oportuna, crear un sistema de control eficiente que permita llevar un sistema de inventarios que evite pérdidas y permita optimizar recursos.

- Utilizar indicadores financieros que nos permitan medir el desempeño de la compañía.
- Diseñar el sistema de franquicias basado en la base legal propuesta en esta investigación, que motive a los colaboradores a quedarse y a ser parte de la familia Foot & Foot.
- Aplicar las estrategias planteadas a fin de lograr los objetivos y las metas propuestas en esta investigación.
- Crear un sistema de capacitación que disminuya los tiempos de formación requeridos para formarse como quiropodistas.
- Formalizar la relación empresa-familia diferenciando los sentimientos de afinidad, estableciendo y aplicando claramente los perfiles de los puestos de trabajo a fin de que cada colaborador sepa que tiene que hacer y cómo tiene que hacerlo.
- Aplicar el plan estratégico diseñado que facilite el cambio de persona natural no obligada a llevar contabilidad para convertirla en Compañía de Responsabilidad Limitada.
- Con la propuesta se busca poner las cosas en orden, aplicar estrategias que faciliten lograr el crecimiento esperado, para obtener mejor rentabilidad para los dueños de Foot & Foot.

REFERENCIAS

1. Andersen, A. (1999). *Diccionario de economía y negocios*. España: Espasa Calpe.
2. Banco Mundial. (s.f.). *Ecuador*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
3. Banco Nacional de Fomento. (s.f.). *Tasas del Banco Central*. Obtenido de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=53%3Atasas-del-banco-central&catid=20%3Atransparencia-de-informacion&Itemid=90&lang=es
4. Books Google. (s.f.). Obtenido de http://books.google.es/books/about/Podolog%C3%ADa_general_y_biomec%C3%A1nica.html?hl=es&id=xiYx5lw-SzcC
5. Catacora, F. (1997). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Venezuela: McGraw-Hill.
6. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
7. Código del Trabajo. (s.f.).
8. Definicion.de. (s.f.). *Micro Empresa*. Obtenido de <http://definicion.de/micro-empresa/>
9. Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica textos y caso*. México.
10. Diario Hoy. (12 de Febrero de 2013). *La industria de los cosméticos movió 1.100 millones en el país el año pasado*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-industria-de-los-cosmeticos-movio-1-100-millones-en-el-pais-el-ano-pasado-574019.html>
11. Diccionario Jurídico Espasa. (2001). Madrid: Editorial Espasa Calpe S.A.
12. Díez de Castro, E., Navarro, A., & Rondán, F. (s.f.).
13. Durango, V. (2009). *Legislación sustantiva tributaria ecuatoriana*. Ecuador: Edipcentro.
14. Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
15. Greco, O. (2006). *Diccionario de Economía*. Buenos Aires: Valleta Ediciones.

16. Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (Septiembre de 2012). *Análisis*. Obtenido de Nivel de escolaridad de los ecuatorianos: <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/e-analisis5.pdf>
17. Instituto Nacional de Estadísticas Censos - INEC. (s.f.). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Población y Demografía: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
18. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Obtenido de Fascículo Provincial Pichincha: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
19. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (s.f.). *INEC presenta resultados de la encuesta de Ingresos y Gastos*. Obtenido de 19. http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=591%3Ainec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es
20. La Cámara Comercio de Quito. (s.f.). *Afiliate a la Cámara*. Obtenido de <http://www.lacamaradequito.com/la-camara/afiliate-a-la-camara/>
21. Ley de Compañías. (s.f.).
22. Ley de IESS. (s.f.).
23. Ley de Propiedad Intelectual. (s.f.).
24. Ley de RUC. (s.f.).
25. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (s.f.).
26. Maldonado, C. (2014). La belleza en el Ecuador se vende bien. *Revista Gestión*, 233, 47-48. Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/02/Edici%C3%B3n-233-Empresarial.pdf>
27. Moreno, J. (2003). *Podología general y biomecánica*. Barcelona: Masson S. A.
28. Registro Único de Contribuyente - RUC. (s.f.). Ficha de Inscripción o Actualización de Sociedades.
29. Reglamento de Comprobantes de Venta. (s.f.).
30. Revista Lideres. (13 de agosto de 2012). *Lideres*. Obtenido de El hábito del consumidor ecuatoriano cambió el cuidado personal: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/habito-consumidor-cambio_0_754724527.html
31. Revista Vistazo. (s.f.). Obtenido de <http://www.vistazo.com/impres/vidamoderna/imprimir.php?Vistazo.com&id=5330>

32. Rosero M., L. (06 de Agosto de 2012). *El Telégrafo*. Obtenido de Crece la economía popular: más microempresas y artesanos: <http://www.telegrafo.com.ec/opinion/columnistas/item/crece-la-economia-popular-mas-microempresas-y-artesanos.html>
33. Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza&Janès.
34. Servicio de Rentas Internas - SRI. (s.f.). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/136>
35. Servicio de Rentas Internas - SRI. (s.f.). Obtenido de Ficha de inscripción o actualización de sociedades RUC: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/inscripcion>
36. Silec. (s.f.). Obtenido de <http://www.silec.com.ec/WebTools/eSilecPro/Search/Vigente/VigenteSimple.aspx?search=ley%20de%20compa%F1ias>
37. Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
38. Thomson, A., Strickand, A., & Gamble, J. (2008). *Administración estratégica teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.
39. Torres, L. (2000). *La microempresa: creación, formalización y legalización*. Ecuador: Fundación Avanzar.
40. Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice-Hall.
41. Wikipedia. (s.f.). *Podología*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Podolog%C3%ADa>