

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
ESMERALDAS**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PLAN DE TESIS
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

TEMA:

**ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE LA
MICROEMPRESA DOMÉNICA DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

**AUTORA:
CHÁVEZ INTRIAGO EVELIN VALERIA**

**ASESOR:
MGT. PAOLA SAMANIEGO GARCÍA**

MAYO, 2017

FIRMAS TRIBUNAL DE GRADUADO

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

LECTOR 1

LECTOR 2

DIRECTOR DE ESCUELA

ESMERALDAS, _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **EVELIN VALERIA CHÁVEZ INTRIAGO**, declaro que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor y de la PUCESE

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de mi patrimonio intelectual y exclusiva responsabilidad. Además declaro que los pensamientos de otros autores tomados para la realización del tema están con las citas bibliográficas respectivas.

CHÁVEZ INTRIAGO EVELIN VALERIA

C.I. 080433142-9

AUTORA

AGRADECIMIENTO

Agradecer es encontrar un motivo por el cual reconocer la ayuda y el apoyo brindado en la ejecución de algún proyecto, por tal motivo agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de vivir, por haberme dado las herramientas necesarias, como también la fuerza para continuar y culminar esta etapa muy importante de mi vida.

De forma especial, mi agradecimiento a la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS, a la Escuela de Contabilidad, por brindarme la oportunidad de prepararme y obtener el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

A mi profesora de titulación de tesis Dra. TAHIMÍ ACHILIE VALENCIA y a mi asesora Mgt. PAOLA SAMANIEGO, quienes han brindado su apoyo, y sin duda brindaron la ayuda necesaria para servir de guía en el desarrollo del trabajo investigativo.

A mis maestros que con paciencia y dedicación nunca desistieron al enseñarme y me ayudaron en mi formación profesional.

A mis padres STALIN CHÁVEZ y SIXTY INTRIAGO, quienes han trabajado con esmero y esfuerzo para darme la oportunidad de prepararme profesionalmente.

A mi novio HENRY BAQUE, quien en cada momento estuvo dándome ánimos para seguir adelante.

A mis amigos, y compañeros que compartieron en cada etapa de mi proceso de formación universitaria, por los momentos buenos y malos que juntos pasamos, la confianza que me brindaron, como también el apoyo y trabajo en equipo que formamos para lograr este precioso objetivo.

VALERIA CHÁVEZ INTRIAGO

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto de tesis principalmente a Dios por permitirme llegar a este punto de mi formación académica y por darme sabiduría para hacer lo correcto.

A mí querida madre **SEXTY INTRIAGO OSTAÍZA** por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y su apoyo incondicional.

A mi padre **STALIN CHÁVEZ VÉLEZ** por enseñarme a ser fuerte ante las adversidades y demostrarme que la constancia nos permite llegar lejos y alcanzar nuestros sueños.

A mis queridos hermanos a quienes amo, con el propósito de ser ejemplo.

ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE LA MICROEMPRESA DOMÉNICA DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación estuvo orientada a la importancia que tiene el manejar una estructura contable como administrativa en la microempresa Doménica en la ciudad de Esmeraldas, en la cual para poder determinar cómo se encontraba la microempresa se llevó a cabo una investigación de tipo deductiva, simultáneamente con una investigación de tipo descriptiva, que permitió la interpretación de los hechos que luego fueron analizados, cuyo propósito se lo pudo conocer por medio de técnicas como la entrevista, la encuesta y la observación. Se recogió toda la información necesaria por medio de una población de cinco personas las cuales se dividen en 4 trabajadores a los cuales se les aplicó una encuesta compuesta por preguntas cerradas y una entrevista al administrador, los que permitieron conocer la carencia de una buena administración, como la falencia en el manejo contable. Es por ello que se estableció como propuesta una estructura contable y administrativa, con la finalidad de formalizar el manejo del negocio, superando de tal manera el antiguo manejo empírico que muchas veces por desconocimiento profesional los negocios no tienen estabilidad en el mercado, otorgándole conjuntamente herramientas que permitirán mantener y llevar un control de las actividades económicas que se dan dentro del negocio.

Palabras claves: Estructura administrativa, estructura contable, Microempresa Doménica, Esmeraldas.

ADMINISTRATIVE AND ACCOUNTING STRUCTURE OF THE MICRO BUSINESS DOMÉNICA OF THE CITY OF ESMERALDAS

ABSTRACT

This research was oriented to the importance of managing an accounting and administrative structure in the microenterprise Domenica in the city of Esmeraldas, in which to be able to determine how the microenterprise was conducted an investigation of type deductive, simultaneously with an investigation of type descriptive, that allowed the interpretation of the facts that were then analyzed, whose purpose could be known through techniques such as interview, survey and observation. We collected all the necessary information through a population of five people who are divided into 4 workers who were applied a survey composed of closed questions and an interview to the administrator, which allowed to know the lack of good administration, such as flaw in accounting management. That is why an accounting and administrative structure was established as a proposal, in order to formalize the management of the business, surpassing in such a way the old empirical management that often by professional ignorance the businesses do not have stability in the market, giving it jointly tools that will allow to maintain and to keep control of the economic activities that are given within the business.

Key Word: Administrative structure, accounting structure, microenterprise Doménica, Esmeraldas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

FIRMAS TRIBUNAL DE GRADUADO	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECÌFICOS	3
CAPÍTULO I	4
1. MARCO TEÓRICO	4
1.1 ESTUDIOS PREVIOS	4
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y LEGAL	7
1.2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
1.2.1.01 Las Pymes	7
1.2.1.02 Industria Manufacturera	8
1.2.1.03 Industria Alimentaria	8
1.2.1.04 Microempresas Panificadoras	9
1.2.1.05 Panadería	9
1.2.1.06 Información contable	10
1.2.1.07 Administración	10
1.2.1.08 Estrategia	11
1.2.1.09 Establecimiento de los objetivos	12
1.2.1.10 Planes de acción	13
2.1 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	14
CAPÍTULO II	16
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.1 TIPO DE ESTUDIO	16
2.1.1 MÉTODO	16
2.1.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	16

2.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	17
2.1.4 PROCEDIMIENTO	17
CAPÍTULO III	18
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	18
3.1 MATRIZ F.O.D.A	18
3.1.1 ANÁLISIS INTERNO.....	19
3.1.1.01 Fortalezas	19
3.1.1.02 Debilidades	20
3.1.1.03 Matriz EFI	21
3.1.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	23
3.1.2.01 Oportunidades	23
3.1.2.02 Amenazas	23
3.1.2.03 Matriz EFE	23
3.2 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	26
3.3 PRIORIZACIÓN DE ESTRETEGIAS	27
3.4 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	27
3.5 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACORDE A LA ACTIVIDAD QUE TIENE LA MICROEMPRESA DOMÉNICAS	28
3.5.1 PROPUESTA ADMINISTRATIVA.....	29
3.5.1.01 Logotipo	29
3.5.1.02 Misión.....	29
3.5.1.03 Visión.....	29
3.5.1.04 Objetivos	30
3.5.1.05 Valores	30
3.5.1.06 Organigrama Estructural	30
3.5.1.07 Beneficios de Ley para los Empleados.....	31
3.5.1.08 Manual De Funciones	33
3.5.1.09 Diseño de perfiles para contratación de personal	39
3.2.1.10 Hoja de Ruta	44
3.5.1.11 Cronograma de vacaciones de los trabajadores.....	44
3.5.1.12 Políticas administrativas.....	45
3.6 ESTRUCTURA CONTABLE ACORDE A LA ACTIVIDAD QUE TIENE MICROEMPRESA DOMÉNICAS	47
3.6.1 PROPUESTA CONTABLE.....	47
3.6.1.01 Creación y política de un fondo de caja chica	47
3.6.1.02 Pan de cuentas.....	47

3.6.1.0 Estado de Situación Financiera Inicial.....	50
3.6.1.04 Políticas contables	52
4. CONCLUSIONES.....	67
5. ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	18
Tabla 2.....	21
Tabla 3.....	24
Tabla 4.....	25
Tabla 5.....	26
Tabla 6.....	27
Tabla 7.....	34
Tabla 8.....	35
Tabla 9.....	36
Tabla 10.....	37
Tabla 11.....	38
Tabla 12.....	39
Tabla 13.....	40
Tabla 14.....	41
Tabla 15.....	42
Tabla 16.....	43
Tabla 17.....	44
Tabla 18.....	48
Tabla 19.....	53
Tabla 20.....	54
Tabla 21.....	55
Tabla 22.....	56
Tabla 23.....	57
Tabla 24.....	58
Tabla 25.....	58
Tabla 26.....	58
Tabla 27.....	59
Tabla 28.....	59
Tabla 29.....	59
Tabla 30.....	60
Tabla 31.....	61
Tabla 32.....	61
Tabla 33.....	61
Tabla 34.....	63
Tabla 35.....	63
Tabla 36.....	64
Tabla 37.....	64
Tabla 38.....	64
Tabla 39.....	65
Tabla 40.....	65
Tabla 41.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	25
Figura 2	29
Figura 3	30

INTRODUCCIÓN

El conjunto de microempresas que puede tener un país es fuente de progreso, puesto que éstas impulsan la economía, porque se convierten muchas veces en proveedoras de insumos de empresas más grandes y éstas dan un fuerte impacto a la economía de un país, al ser generadoras de empleo, ayudando también a aumentar los ingresos de una ciudad, región o país (Jácome y King, 2013). Dentro de la economía nacional las microempresas revelan una importancia que no puede ser descuidada por los gobiernos, debido a que inclusive en economías de barrio su presencia es tan fuerte que podría decirse que son el espíritu socioeconómico de la zona.

El gobierno ecuatoriano ha creado la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), con el objetivo “fortalecer y regular, a las microempresas siempre y cuando se sometan a la Economía Popular y Solidaria”, pues forman parte importante dentro del tejido empresarial ecuatoriano, lo cual se evidencia mediante la investigación realizada por Araque (2012), donde se manifiesta que aproximadamente 44 de cada 100 plazas de empleo son generados por las microempresas.

Dentro del sector antes mencionado, se encuentra el sector manufacturero con el 61.2% de la producción total generada, es el que contribuye mayoritariamente al proceso productivo del país, a la vez resulta interesante conocer que a pesar de ser el mayor productor, es uno de los sectores que menos pagan a sus trabajadores lo cuales ascienden de 405 y 763 dólares en promedio respectivamente (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017), cabe destacar que dentro del sector de manufactura de alimentos y bebidas, se observa que el 72,6% cuenta con RUC (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012).

En Esmeraldas se encuentra un gran número de microempresas que están formadas por la necesidad principal de subsistencia para sus propietarios, a pesar de los años y de que el mercado se presta para ampliar este tipo de negocios, la falta de organización es notable, así como su bajo crecimiento.

Es importante recalcar que el crecimiento de estos negocios también guarda relación con el manejo financiero y las estrategias utilizadas por los pequeños empresarios.

Esta realidad no está alejada de la microempresa Doménica, la que tiene fines productivos y se ha visto inmersa en una problemática económica y administrativa. Actualmente tiene en el mercado aproximadamente 8 años, sin embargo, su crecimiento ha sido muy limitado.

La panadería Doménica es un negocio que distribuye variedad de pan al por mayor en los negocios de la ciudad de Esmeraldas, cuenta con rutas de distribución las cuales cubren sectores populares tales como; Codesa, Barrio Chone, Barrio 15 de Marzo, Tripa de Pollo, Santas Vainas, La Tolita 1, Mercado Municipal de Esmeraldas, entre otros. No obstante, cabe recalcar que ha permanecido en el mercado por algunos años realizando sus actividades administrativas, operativas y contables de manera empírica, desconociendo que unos procesos adecuados podrían favorecer la gestión microempresarial y su crecimiento a nivel provincial.

Con la propuesta de la presente investigación se buscó mecanismos que aporten al mejoramiento que posee la actual administración de la microempresa Doménica, para que de tal manera cuente con una real organización, aportando al mejor funcionamiento del recurso humano, así como la utilización correcta de los recursos tecnológicos, materia prima, económico; implementando procedimientos administrativos contables adecuados que se ajusten a la actividad comercial que desempeña, así como políticas que permitan establecer funciones específicas dentro de la microempresa a cada uno de los trabajadores.

Con lo antes mencionado la microempresa se verá favorecida porque contará con una mejor organización y una visión más amplia que le permita crecer y al mismo tiempo, posicionarse en el mercado como una empresa líder, aportando con más plazas de empleo, apoyando de esta manera a la economía de la ciudad, promoviendo el mejoramiento competitivo y el desempeño productivo de las empresas categorizadas como PyMES.

Además de mejorar el aspecto interno de la empresa tanto contable como administrativo, los beneficios se verán reflejados en la eficiencia y eficacia del trabajo realizado por los colaboradores del negocio a través de las políticas, beneficiando la continuidad del mismo en el mercado, manteniendo la demanda o aumentándola, por tanto se presenta el tema de investigación: Estructuración administrativa y contable de la microempresa Doménica de la ciudad de Esmeraldas.

Por lo anteriormente expuesto se presentan los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estructura administrativa y contable para la microempresa Doménica de la ciudad de Esmeraldas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la microempresa Doménica mediante la herramienta FODA.
- Establecer la estructura administrativa acorde a la actividad que tiene la microempresa Doménica.
- Establecer la estructura contable acorde a la actividad que tiene la microempresa Doménica.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ESTUDIOS PREVIOS

Basado en revisiones teóricas, se han encontrado algunas investigaciones a nivel internacional como nacional y local, de los cuales se pueden destacar las siguientes:

En la universidad Autónoma de Aguascalientes de México, López y Marín (2010), realizaron una investigación con el propósito de hacer un análisis, acerca de las problemáticas que las PyMEs perciben al momento que implementan o modifican sistemas de costos, el estudio empírico se realizó mediante una muestra de 128 PyMEs de Puebla, México, donde la población fue de 1219 del sector manufacturero, los resultados demostraron que la barrera más importante al momentos de cambiar los modelos y técnicas de contabilidad de costos y de gestión, es la falta de especialistas en contabilidad de costos.

En la universidad nacional experimental de Barinas-Venezuela, Morillo y Pulido (2006), realizaron una investigación sobre el diseño de un sistema de acumulación de costos adaptado para la micro, pequeña y mediana industria panadera, donde se aplicaron estrategias metodológicas de acuerdo al ámbito de la investigación, la cual fue bibliográfica o documental, ya que los datos se obtuvieron a partir de la aplicación de las técnicas documentales, en donde se determinó que las Pymes panaderas, no tienen establecidos controles sólidos que permitan el manejo eficiente de los inventarios, es por ello que deben diseñar estrategias gerenciales de apoyo acordes a sus características, que les permitan mejorar su competitividad y buscar su consolidación; por esta razón se propuso un sistema de acumulación de costos híbrido, a partir de la combinación del sistema de costos por proceso y del sistema de costos por operaciones, para obtener información sistemática, oportuna y confiable, de los costos de producción para la toma de decisiones, dotados a la vez de procedimientos y mecanismos de control.

En la universidad de Colima – México, investigadores como, Moreno, Ólmos, Aparicio, y Salvador (2009), realizaron una investigación donde se analizó la significación de la capacitación, y la enseñanza en 115 PyMES. La metodología utilizada fue, tablas cruzadas y análisis de varianza, relacionadas entre las actividades normales de la empresa

y la percepción en la importancia de las capacitaciones, los resultados dieron a conocer que el uso frecuente de la capacitación y formación como medio para mejorar la eficiencia de sus recursos, solamente va dirigido a las ventas y al trato al cliente, minimizando la orientación hacia la administración, a aspectos contables y financieros, además, los microempresarios, en su mayoría, no son profesionales en administración o contabilidad poniendo en riesgo la parte administrativa y contable del negocio.

Otra investigación en el mismo país, realizada por el investigador, Olliver (2007), docente de la Universidad de Chihuahua, tenía como finalidad estudiar la problemática con el atraso tecnológico en el sector microempresarial y su relación con variables económicas, a fin de proponer alternativas de solución, como metodología se tomó una muestra aleatoria de 125 empresas, donde el análisis estadístico permitió constatar que a medida que la empresa crece, también lo hace su valor agregado por trabajador y sus niveles tecnológicos en general, se pudo concluir con una propuesta que servirá alternativa de solución, consiste en aumentar el valor agregado al trabajador conforme existan los recursos, con la finalidad de tener una inversión para la automatización en los procesos tanto contables como administrativos, apoyados con capacitaciones a todo el personal.

En la Universidad la Salle de México, Esquivel, y otros (2010), tomaron acuerdos para formar una red de investigación donde desarrollaron un análisis que permitió comparar el perfil financiero y administrativo de las PyMES en México, la metodología que se aplicó fue un cuestionario directo estructurado, compuesto por indicadores administrativos y financieros. El cuestionario fue aplicado a una muestra estratificada de 1,003 microempresas de los sectores de industria, comercio y servicios, donde se pudo concluir que es importante que la administración de las microempresas se vea intervenida por profesionales capacitados, ya que de esta manera se podrá garantizar su continuidad en el mercado competido.

En la Universidad del Valle, Sede San Fernando de Cali, Colombia. Los investigadores Gálvez y García (2012), llevaron a cabo un trabajo de investigación con el fin de identificar la relación que existe entre la innovación y el rendimiento dentro del sector PyMES de mediana y alta tecnología de la ciudad de Cali, se tomó una muestra aleatoria de 75 micro, pequeñas y medianas empresas, de mediana y alta tecnología de la ciudad, con un margen de error de 5%. Los datos fueron recolectados mediante una encuesta, donde los resultados dieron a conocer que la innovación es un aspecto muy importante,

al ser una ventaja que permite mejorar su competitividad tanto en exposición de productos como en la automatización en procesos contables y organizativos, puesto que ejerce una influencia positiva sobre el rendimiento económico de MIPYME para los empresarios.

El investigador Sánchez (2003), de la Universidad del Magdalena – Colombia, realizó una investigación llamada estrategia integral para pymes innovadoras, este estudio se aplicó a una muestra de 29 empresas del sector de alimentos las cuales se dividieron en 19 empresas de lácteos y 10 de conservas, en la primera etapa de la investigación, se realizó un estudio exploratorio, en la segunda etapa se utilizó la metodología de estudio de caso, y la etapa final de la investigación se concentró en el diseño de la citada herramienta de gestión y mejora continua; donde se concluyó que es evidente la necesidad de un apoyo profesional en las microempresas ya que sus dueños no tienen la disponibilidad de tiempo, ni el conocimiento que se requiere para organizar y racionalizar la gestión de sus negocios lo cual genera un círculo vicioso que eleva las jornadas de trabajo, además que en muchas de las pymes existe la ausencia de propósitos (misión, visión y objetivos, valores), estrategias, planes de acción e indicadores las cuales impiden la existencia de mejores resultados.

En Ecuador, (Usaid from the America people, 2005), realizó una investigación la cual fue financiada por la agencia estadounidense para el desarrollo internacional; consistió en un análisis de los estudios existentes sobre microempresas y una encuesta a nivel nacional de 17,738 microempresarios, concluyendo en que las microempresas juegan un papel importante ya que generan empleo en gran porcentaje, las mismas operan principalmente en el sector informal, manteniendo ventas promedio para tener una economía media, sin embargo, operan en un ambiente sumamente competitivo y un crecimiento relativamente pequeño; por esto es necesario que se maneje un proceso contable y administrativo adecuado en las microempresas, que les permita tener una visión más amplia y obtener con el futuro y crecimiento frente a la competencia con un manejo sistemático y no empírico.

Los resultados de los estudios descritos anteriormente evidencian la importancia de un sistema administrativo y contable, debido a que brindan múltiples beneficios a los microempresarios que lo implementan, puesto que aportan al mejoramiento de la calidad de la información financiera de las empresas.

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y LEGAL

1.2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para abarcar esta investigación es necesario puntuar ciertas variables relacionadas al estudio, que permitirán el desarrollo del mismo.

1.2.1.01 Las Pymes

Es una unidad de negocio personal o familiar que genera ingresos en el área de comercio, producción, o servicios (Jibaja y Hidalgo, 2010), ha sido incorporada en la categoría de pequeña y mediana empresa (Cardozo, 2007), su importancia radica en la capacidad que tienen de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital (Tunal, 2003).

Es habitual escuchar que las PYMES son muy vulnerables, en consecuencia tienden a fracasar al corto tiempo, por lo tanto, se requiere apoyo en la administración de los negocios de carácter profesional. La vulnerabilidad es una característica que casi todas las empresas tienen, en todas las economías del mundo (Cabrera, de la Cuadra, Galetovic, y Sanhueza, 2002).

La mayoría de los dueños de las empresas familiares o pequeñas que existen en el país, manejan los recursos con que cuenta su negocio, basándose solamente en la experiencia y el sentido común, como conocen a fondo su negocio, saben aproximadamente cuánto se ha vendido, cuánto deben los clientes y cuánto dinero hay en caja, sin embargo, para conocer de forma clara y precisa la situación financiera de su empresa y cómo tener una mejor administración mejor de sus recursos, es conveniente aplicar la contabilidad en el manejo de su negocio.

La información de la parte contable de las micro, pequeñas y medianas industrias debe ser considerada de gran importancia, por cuanto de ésta depende la toma de decisiones fundamentales de la gerencia, un control eficiente de los costos, orientado a la reducción de los mismos, diseño y mantenimiento de ventajas competitivas (Morillo y Pulido, 2006).

A nivel del Ecuador las pequeñas y medianas empresas según su actividad económica se clasifican en: comercio al por mayor y al por menor, agricultura, silvicultura y pesca,

industrias manufactureras, construcción, transporte, almacenamiento, y comunicaciones, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas; y servicios comunales, sociales y personales (Servicio de Rentas Internas, 2010). Por tanto estas empresas son fundamentales, ya que apoyan de manera sólida a la economía ecuatoriana.

1.2.1.02 Industria Manufacturera

Las industrias manufactureras son empresas y organizaciones que producen y abastecen de bienes y servicios, con la finalidad de satisfacer necesidades (Groover, 1997). Dentro de los estudios que ha realizado (Jácome y King, 2013), se manifiesta que este sector es esencial, dado que genera importantes encadenamientos productivos en todos los países del mundo, de la misma manera en Ecuador, siendo los principales generadores de empleo, ayudando enérgicamente a la economía nacional.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012), clasifica a la industria manufacturera en elaboración de productos como: alimenticios, bebidas, tabaco, textiles, prendas de vestir, cueros, madera, excepto muebles; artículos de paja, papel, coque y de refinación del petróleo, químicos, farmacéuticos, medicinales y botánicos de uso farmacéutico, caucho y plástico, minerales metálicos, metales, excepto maquinaria y equipo, informáticos, equipo eléctrico, remolques y semirremolques, tipos de equipos de transporte, muebles, otras industrias manufactureras.

1.2.1.03 Industria Alimentaria

La industria alimentaria engloba a todas las empresas, independientemente de su tamaño que desarrollen actividades principalmente relacionadas con la transformación, conservación o manipulación de productos agrarios, destinados al consumo humano (Reventós, 2003), su importancia radica en el dinamismo que presenta, debido a que la industria dedicada a la elaboración de los mismos tiene una particular relevancia dentro de la producción y desempeño económico nacional, ya que es fuente de empleo especialmente para obreros, al contar con un 72,8%, personal ocupado, este tipo de industrias abarca un conjunto de actividades industriales dirigidas al tratamiento, transformación, producción, conservación y envasado de productos alimenticios (Carrillo, 2009), se clasifica en: elaboración y conservación de productos alimenticios como: carne, pescados, crustáceos y moluscos, frutas, legumbres y hortalizas, aceites y

grasa vegetal y animal, lácteos, molinería, almidones y derivados del almidón, panadería, azúcar, cacao, chocolate y confitería, macarrones, fideos, alcuizcuz, farináceos similares, comidas y platos preparados, alimentos preparados para animales y otros productos alimenticios (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

1.2.1.04 Microempresas Panificadoras

Las industrias panaderas por lo general se ubican como micro y pequeñas industrias, esta clasificación se hace en función al número de empleados que tenga la misma, obedeciendo al criterio del INEC, importante es señalar, que esta categorización difiere de los parámetros internacionales, que se consideran por ejemplo, a la pequeña industria entre 10 y 49 empleados (Morillo y Pulido, 2006).

Estas empresas denominadas pequeñas o microempresas continúan siendo exactamente empresas, cuyas oportunidades y amenazas para crecer y desarrollarse dependen de otros factores que no necesariamente están ligados a su tamaño (González, 2005).

Dentro de este conjunto de unidades comerciales se encuentran las microempresas industriales como las panaderías.

1.2.1.05 Panadería

Son empresas pequeñas y medianas especializadas en la producción de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina como son: galletas, galletitas, masas finas y tortas, con un grado de automatización superior de sus procesos, habitualmente distribuye sus productos a sus propios puntos de venta, o atendiendo a pequeñas unidades económicas dedicadas a la venta de consumo masivo, productos alimenticios o perecibles (Verdegay , 2000).

Es importante a nivel mundial en las academias de gastronomía, y actualizaciones en pastelería y panadería, puesto que se rescata el potencial de los alimentos naturales, omitiendo el uso de preservantes, químicos, entre otros aditivos. Además es fundamental precisar que estos productos están dentro de la pirámide alimentaria (Garcés, 2012).

Sin lugar a duda, las microempresas también se encuentran interesadas de saber cómo involucrarse para así conseguir una orientación que les permita plasmar estrategias de mejora y objetivos que vayan de la mano con un plan de acción que permita cristalizar un crecimiento organizacional.

El manejo contable para la pequeña y mediana empresa, en función a su actividad, demanda sin duda un diagnóstico que permite saber el diseño contable adecuado para la correcta utilización dentro de su operatividad, de manera que a futuro ayude tomar decisiones acertadas, asimismo satisfacer las expectativas de los interesados.

1.2.1.06 Información contable

La información contable forma parte fundamental para la planificación y el control de las operaciones independientemente de su actividad, para ello el diseño de formatos para manejar la información contable tiene como objetivo primordial dar información que permita planificar acciones dentro de las organizaciones, para lo cual es esencial considerar la tecnología como recurso para dar respuesta a las exigencias de los usuarios, puesto que luego la información se convierte en ayuda para establecer estrategias en las empresas, más aún, cuando el mismo contexto económico y el mercado en el que se desenvuelven está caracterizado por la competitividad y la globalización (Peña, 2005).

La dinámica de las organizaciones caracterizada por su volumen de operaciones y la emergencia de nuevos aspectos a considerar en los procesos de información, gestión, toma de decisiones y control, han contextualizado un ambiente donde se critica a la contabilidad como también a la administración que llevan por su relación con la realidad en la que se desenvuelve (Machado, 2009).

1.2.1.07 Administración

Administración es la acción de administrar, cuidar, regir, gobernar sobre los recursos que se disponen (Gallego, 2005). Para Hernández y Rodríguez (2006), la administración es un acto de coordinación humana individual y grupal para alcanzar objetivos propuestos en una organización, mientras que para Hurtado (2013), es todo un proceso que incluye planificación la cual determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender; organización que es la estructura, en donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades; dirección es la que consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano eficiente que conduzca al logro de lo propuesto. y finalmente control que permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones, aplicar correctivos necesarios y sobre todo manejar un adecuado uso de

los recursos de la organización (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, de información) y para la realización de las actividades de trabajo.

1.2.1.08 Estrategia

Las estrategias son actividades que se realizan con la finalidad de alcanzar determinados objetivos dentro de una organización (Arce, 2010), es importante que las empresas evalúen para que seleccionen las apta, que les permita competir eficientemente. En fin debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos (Monge, 2010).

La estrategia requiere que la empresa lleve a cabo algunas acciones y actividades que sean difíciles de realizar por los competidores, debe proveer de una guía para las decisiones que tiene que tomar una empresa, la estrategia comprende tres etapas: diagnóstico de la situación actual de la empresa, establecimiento de objetivos y plan de acción (Trazijàn, 2007).

Para poder conocer la situación de las microempresas y evaluar las debilidades que tiene el sector micro empresarial en el ámbito manufacturero de la elaboración de alimento, como el pan , es necesario conocer de mecanismos y tipos de herramientas que permitan hacer respectivo diagnóstico; dentro de ellas tenemos según (Estrella, 2010):

- “La matriz FODA
- Evaluación de factores externos (matriz EFE)
- Matriz EFI
- Matriz MPC
- matriz IE
- Matriz Gran Estrategia
- Matriz PEYEA
- Matriz MCPE”

El análisis FODA es una herramienta que permite conocer de forma general en qué condiciones se encuentra una organización, consiste en realizar una diagnostico a los

aspectos fuertes y débiles que, en su conjunto, evalúan la situación interna, de la misma manera la situación externa de una empresa, como lo son las oportunidades y las amenazas (Talancón, 2017).

La sigla FODA está compuesta por cuatro conceptos: fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas,

Fortalezas: son ventajas competitivas como las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas, son los recursos considerados valiosos. Debilidades: son los aspectos vulnerables de la organización que limitan o reducen la capacidad de un efectivo desarrollo de las estrategias de la empresa las cuales deben ser controladas y superadas. Oportunidades: es todo aquello que represente una posibilidad para mejorar las estrategias de las organizaciones, y que pueda suponer una ventaja competitiva para la misma. Amenazas: representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, puede impedir la implementación y organización de una estrategia, reduciendo su efectividad, o incrementado los riesgos de la misma (Ponce, 2007).

Para analizar una empresa es conveniente disponer de datos de los años que ésta lleva en el mercado, lo cual sirve para realizar un análisis estratégico sobre: producto, cliente, competidores; como también un análisis operativo y financiero de la empresa, para de esta manera conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de la utilización de la matriz FODA (Amat, 2005).

1.2.1.09 Establecimiento de los objetivos

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos determinan un curso a seguir, estos deben conjugarse para poder tener una visión acerca de lo que realmente se espera de la organización, y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa, como también de guía para la formulación de estrategias (Contreras, 2013).

Estos objetivos deben estar expresados de forma concreta, cuantitativa y temporizada, de forma que se pueda evaluar el progreso hacia su consecución.

1.2.1.10 Planes de acción

Es una herramienta que sirve de guía para ejecutar acciones dentro una empresa, debidamente estructurados que forman parte de planeamiento estratégico de una investigación (Girón, 2013).

A la hora de tomar decisiones varios autores exponen básicas existen una serie de perspectivas clave en un primer nivel de estrategia donde la priorización es fundamental:

- “Valores, objetivos y políticas estratégicas
- Estrategias corporativas
- Estrategias competitivas
- Estrategias de crecimiento
- Retener, captar o fidelizar clientes
- Posicionamiento e identidad corporativa” (Fajardo, 2011)
- “Creación de un manual de funciones para jefe y empleados
- establecimiento de un sistema de costos, que permita saber cuál es la utilidad que está generando la panadería
- Diseño de un control interno en base a los inventarios y horarios de trabajo
- Creación de una plantilla donde se estandarice el proceso productivo y los materiales a utilizar” (Hernández y García, 2007)
- “Las fuentes de financiamiento son herramientas estratégicas que ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización. esto se define o se establece una estrategia financiera” (Rangel , Graterol, Alizo, y Socorro, 2008)

2.1 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El presente trabajo se basa en la siguiente fundamentación legal:

La Constitución del Ecuador (2008), en su Art.304, da a conocer cómo se debe desarrollar la política comercial la cual indica que se debe desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el plan nacional de desarrollo, así mismo regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial, como también fortalecer el aparato productivo y la producción nacional, contribuyendo a que se garantice la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas, de tal forma que se impulse el desarrollo de las económicas de escala y del comercio justo, evitando las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

El ministerio de salud pública mediante la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud (2002), en su Art. 129 al 135, manifiesta, que el cumplimiento de las normas de vigilancia y control sanitario es obligatorio para todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados que realicen actividades de producción, importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y expendio de productos de uso y consumo humano. Estas actividades deben contar con el permiso otorgado por la autoridad sanitaria nacional, además de que deben cumplir con las normas de buenas prácticas de manufactura, almacenamiento, distribución, dispensación y farmacia, manteniendo el control de calidad, inocuidad y seguridad de los productos procesados de uso y consumo humano, también deben verificar del cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios en los establecimientos dedicados a la producción, almacenamiento a las materias primas que son ingresadas para el proceso de producción.

En la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (2014), en normas generales, se manifiesta que serán sujetos a impuesto la renta los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito u oneroso, bien sea que provengan del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales ecuatorianas domiciliadas en el país o por sociedades nacionales.

Los ingresos ecuatorianos son definidos la LORTI dentro del Art 8, como todo lo que perciban económicamente los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano, salvo los percibidos por personas naturales no residentes en el país por servicios ocasionales prestados en el Ecuador, cuando su remuneración u honorarios son pagados por sociedades extranjeras y forman parte de los ingresos percibidos por ésta, sujetos a retención en la fuente o exentos; o cuando han sido pagados en el exterior por dichas sociedades extranjeras sin cargo al gasto de sociedades constituidas, domiciliadas o con establecimiento permanente en el Ecuador.

Es importante manifestar que dentro del Art. 19 de la LORTI, se definen los grupos económicos que están obligados a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados de sus ejercicios económicos, entre los cuales se encuentran las personas naturales que realicen actividades empresariales, como personas natural, profesiones, artesanos, entre otros; puesto que deberán llevar registros de ingresos y egresos, ya que así podrán determinar su renta imponible.

A su vez el Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (2015), en su Art. 37, menciona que están obligados a llevar contabilidad las personas naturales que inicien sus actividades económicas al 1 de enero, con un capital superior a 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la Renta; o cuyos ingresos anuales hayan sido superiores a 15 fracciones básicas desgravadas; o cuyos costos y gastos anuales de esas actividades económicas, del ejercicio anterior hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas.

Según el Código de Trabajo (2005), en su art.47, establece que la jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la Ley, también menciona en su artículo 69 que las vacaciones deben ser gozadas por todos los trabajadores de forma anual en un periodo ininterrumpido de quince días

En el art. 72 del C.T, indica que las vacaciones anuales irrenunciables, en donde se define que las vacaciones anuales constituyen un derecho irrenunciable que no puede ser compensado con su valor en dinero.

CAPÍTULO II

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación con el que se llevó a cabo este informe es descriptivo, Guzmán (2012), menciona que este permite destacar las características o rasgos de la situación, fenómeno u objeto de estudio y su función principal es tener capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio, de tal manera que mediante su aplicación se puedan obtener datos relevantes que permitan saber la situación actual de la empresa.

Este estudio permitió conocer a ciencia cierta el estado, administrativo y contable de la microempresa Doménica, es decir, conocer cómo el administrador manejaba el negocio, contable como administrativamente.

2.1.1 MÉTODO

El método que se utilizó fue de tipo deductivo, debido a que se observó de manera general como funciona el negocio, para concluir al final de la investigación presentando los hallazgos más relevantes.

2.1.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En la presente investigación se utilizó como técnica la entrevista, la cual fue aplicada al administrador, en la que Díaz, Torruco, Martínez, y Varela (2013), la definen como una conversación que se propone con un fin el recabar datos determinados.

También se aplicó la técnica de la encuesta, fue dirigida a los trabajadores con la finalidad se recoger la mayor información posible que permitan tener resultados bien argumentados.

De igual manera fue necesario desarrollar la técnica de la observación a nivel de toda la actividad que se ejerce en el negocio, en la que Alarcón, Bengurà, Valdès, Pastellides, y Gomès (2010), la definen como un proceso riguroso de investigación, que permite

describir situaciones o hipótesis, misma que fue aplicada dentro del negocio con la finalidad de verificar el funcionamiento.

2.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la aplicación de las técnicas antes mencionadas es importante destacar que el universo es finito, por lo tanto, se tomó el total de la población. La encuesta se aplicó a 4 personas que trabajan directamente en la microempresa Doménica, y la entrevista se realizó a 1 persona quien es el dueño y administrador del negocio.

2.1.4 PROCEDIMIENTO

Para el desarrollo de la presente investigación, primero se aplicó una ficha de observación en la cual se recolectó información con respecto a las actividades diarias que efectúa el negocio de forma general, lo que permitió el entendimiento sobre el funcionamiento de la organización, luego se procedió a aplicar la encuesta, dirigida a cada trabajador la cual estuvo compuesta por 8 preguntas cerradas.

Por otro lado se efectuó una entrevista compuesta por 11 preguntas al administrador del negocio, para recabar más información que permita complementar la información observada.

Es relevante mencionar que las técnicas de recolección de información se dividieron en dos partes, una encaminada a la identificación de la situación actual de la empresa, y la segunda a la medición de la capacidad de adaptación de nuevos procesos contables y administrativos.

Una vez obtenida la información se procedió a la tabulación de los datos, que fueron obtenidos en la encuesta que posteriormente fueron analizados.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

RESULTADOS DIAGNÓSTICO LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA DOMÉNICA MEDIANTE LA HERRAMIENTA FODA.

La microempresa Doménica ubicada en la entrada barrio Chone comprendida por las calle Colón y Homero López, la cual es dedicada a la producción y comercialización de productos en base a la harina, para la extracción de la información se aplicó entrevista, encuesta y ficha de observación a quienes componen la microempresa.

3.1 MATRIZ F.O.D.A

Con la finalidad de poder recopilar la mayor información posible para responder al primer objetivo correspondiente a la situación actual de la empresa, se utilizó la herramienta de diagnóstico FODA la cual sirvió para determinar en qué condiciones se encuentra la empresa.

Tabla 1

Diagnostico FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Ubicación estratégica.• Infraestructura.• Experiencia en la actividad por 8 años en el mercado.• Precio y calidad en el producto.• Manejo adecuado de los recursos.	<ul style="list-style-type: none">• Accesibilidad a un crédito.• Mercado amplio para la oferta.• Venta en días festivos.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Logotipo • Misión • Visión • Objetivos • Valores • Políticas administrativas • Manejo de inventarios • Manual de funciones • Organigrama • Beneficios sociales a trabajadores. • Herramienta contable • Políticas contables • Manejo empírico del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación • Competencia que existe en el mercado • Políticas gubernamentales.

Fuente: encuesta, entrevista, ficha de observación realizada en la microempresa Doménica.

3.1.1 ANÁLISIS INTERNO

3.1.1.01 Fortalezas

Dentro de la recolección de información mediante la encuesta, la entrevista y la ficha de observación, se detectó que una de las fortalezas es que la empresa posee una infraestructura adecuada, ya que es amplia y cuenta con todos las herramientas de trabajo necesarias, también cuenta con una ubicación estratégica, ya que para los clientes es de fácil acceso, adicional, el administrador manifestó que la empresa tiene 8 años de experiencia en el mercado en cuanto a la actividad comercial a la que se dedica actualmente.

Los trabajadores en la encuesta determinaron que la administración que ha tenido el negocio es buena ya que a pesar de los años que tiene en el mercado no se ha visto involucrada en problemas económicos y se ha mantenido estable durante mucho tiempo.

Otra de las fortalezas que tiene la panadería Doménica es la calidad que conserva en sus productos, como también el precio que maneja en mercado ya que es asequible para todos los clientes.

3.1.1.02 Debilidades

De acuerdo a la opinión de los trabajadores de la microempresa Doménica, la mayor parte de ellos considera que si es necesario que el administrador modifique el manejo del negocio a pesar de los años que tiene en el mercado, debido a que este negocio siempre se ha manejado empíricamente, puesto que existen muchos aspectos importantes que se deben implementar, como es logotipo o la identidad para promocionar sus productos, misión, visión, objetivos, valores, y establecer políticas administrativas como contables que le permitan ejecutar sus funciones de manera coordinada.

Otro factor con el que no cuenta la administración es la afiliación de los trabajadores al seguro social ya que no reciben ningún tipo de beneficios sociales, según manifestaron en la encuesta , es importante recalcar que en la entrevista realizada al administrador, se comprobó que realmente no están afiliados más sin embargo dió a conocer que una de las cosas que le gustaría modificar es ese aspecto, con el fin de que sus trabajadores gocen de todos sus beneficios sociales y se encuentren más motivados, como también subirles el sueldo conforme crezca la microempresa.

Además, es importante rescatar que durante la entrevista el administrador mencionó, que a pesar de que los trabajadores no perciban ningún tipo de beneficios sociales, cuando su personal realiza trabajo extra es compensado, como también cuando les pasa algún percance o se enferman, él cubre los gastos médicos.

Mediante la entrevista el administrador manifestó que consideraba que si es necesario implementar nuevas estrategias para mejorar su desempeño en su negocio porque le van a permitir mejorar el manejo en su microempresa, como en la administración de su personal, controlar los recursos utilizados en la producción, horas de trabajo laborales y demás actividades.

El administrador informó a través de la entrevista que sus actividades económicas las lleva empíricamente, y determinó que si consideraba necesario que unas herramientas contables les permitiría saber los costos en que incurre su producción, como también saber la ganancia, lo cual considera importante y le gustaría implementarla dado que en la producción se utilizan algunos materiales y no sabe cuánto le está costando producir un pan, cuanto invierte, como también no sabe cuánto le está quedando después de hacer

todos los pagos, además, reconoció que muchas veces el dinero de la actividad económica no la administra bien, por lo que se los utiliza para usos personales.

Dentro de la ficha de observación se pudo evidenciar la falta de políticas contables en la administración, lo que con lleva a que el administrador normalmente use el dinero de la empresa para usos personales diariamente.

Adicional, se constató que la administración de la microempresa no coordina adecuadamente las órdenes de compra de materia prima, y esto se debe a que los trabajadores no cuentan con un organigrama funcional ni estructural, ni mucho menos un manual de funciones que les permita saber sus funciones específicas mientras laboren dentro de la microempresa, los cuales son de vital importancia en una empresa sea pequeña, mediana o grande.

Para la mejor comprensión y evaluación de los elementos internos que componen la matriz FODA se realizó la siguiente matriz:

3.1.1.03 Matriz EFI

En base a la información, detalladamente se realizó la matriz EFI, la cual resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio.

Tabla 2

Matriz EFI

Debilidad Importante	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Importante	4

Fortalezas	Peso	Calif.	Total
Ubicación estratégica	0,15	3	0,45
Experiencia en la actividad por 8 años	0,15	4	0,6
Precio y calidad en el producto	0,2	4	0,8
Debilidades	Peso	Calif.	Total
Logotipo	0,02	2	0,04
Misión	0,02	2	0,04
Visión	0,02	2	0,04
Objetivos	0,02	2	0,04
Valores	0,02	2	0,04
Políticas administrativas	0,02	2	0,04
Perfil de contrataciones	0,02	2	0,04
Manual de funciones	0,02	2	0,04
Organigrama	0,02	2	0,04
Beneficios sociales a trabajadores	0,02	2	0,04
Herramientas contables	0,075	2	0,15
Políticas contables	0,075	2	0,15
Manejo empírico del negocio	0,15	1	0,15
Totales	1		2,7

Fuente: encuesta, entrevista, ficha de observación realizada en la microempresa Doménica.

Análisis:

El puntaje ponderado total de 2.7 indica que la empresa está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general, lo que quiere decir que esta sólida internamente.

- ▶ La experiencia que tiene la microempresa como la calidad y el precio que maneja es muy buena, como lo destaca la calificación de 4.
- ▶ En cuanto al manejo empírico que tiene la empresa se consideró que es una debilidad importante, como lo señala la calificación 1, ya que de ella se deriva la gran deficiencia en la parte administrativa como contable.

3.1.2 ANÁLISIS EXTERNO

3.1.2.01 Oportunidades

El administrador maneja un buen perfil crediticio lo que le ha permitido por dos ocasiones realizar préstamos para con ello modificar y adecuar la infraestructura del negocio manifestó durante la entrevista, además se pudo observar que el negocio cuenta con todas las herramientas para el proceso productivo del pan y un personal idóneo que tiene experiencia en la realización del producto.

Otra de las oportunidades que mencionó el administrador fue que el maneja un mercado amplio para su oferta, ya que cada día su ruta se expande más porque nuevos clientes lo buscan, es importante también añadir que dentro de la ficha de observación de pudo constatar que la actividad comercial es de todos los días sin importar los días festivos, ni feriados, todos los días se trabaja.

3.1.2.02 Amenazas

En base a la entrevista realizada al administrador, se pudo recolectar información sobre las amenazas que tiene la microempresa Doménica en el mercado, una de ellas es la inflación que puede provocar la subida de precio de los insumos que se utilizan en la producción, además también manifestó que otra de las amenazas que tiene este negocio es la competencia que se presenta ya que cada día se abren panaderías de barrio en diferentes puntos de la ciudad, lo cual puede provocar la baja demanda del producto que se ofrece.

A más de lo anteriormente dicho, el administrador añadió que las políticas gubernamentales también afectarían al desenvolvimiento de su negocio, y una de estas es que se le quitará el subsidio al gas, y por tanto tocará adquirir horno eléctrico, mismos que son muy costosos, por lo cual el propietario tendría incurrir a un endeudamiento.

3.1.2.03 Matriz EFE

En base a la información, detalladamente se realizó la matriz EFE, la cual resume y evalúa las amenazas y oportunidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio.

Tabla 3**Matriz EFE**

Amenaza Importante	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Importante	4

Oportunidades	Peso	Calif.	Total
Accesibilidad a un crédito	0,15	3	0,45
Mercado amplio para la oferta	0,20	4	0,80
Venta en días festivos	0,15	3	0,45
Amenazas	Peso	Calif.	Total
Inflación	0,20	1	0,20
Competencia que existe en el mercado	0,15	1	0,15
Políticas gubernamentales	0,15	2	0,30
Totales	1		2,35

Fuente: encuesta, entrevista, ficha de observación realizada en la microempresa Doménica.

Análisis:

El puntaje ponderado total de 2.7 indica que la empresa está respondiendo de manera regular a las oportunidades y amenazas, es decir minimizando los posibles efectos que puedan traer las amenazas, cabe señalar que la empresa está por debajo de la media de su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y se eviten las amenazas.

En la gráfica se demuestra que el factor más importante dentro de las oportunidades es que se tiene un mercado amplio para la comercialización y en las amenazas el factor más importante es la inflación ya que este factor no puede ser controlado por la empresa y puede afectar la demanda del producto.

Con los datos obtenidos se procede a realizar el cruce de los datos, los cuales van a ser representados en la matriz IE.

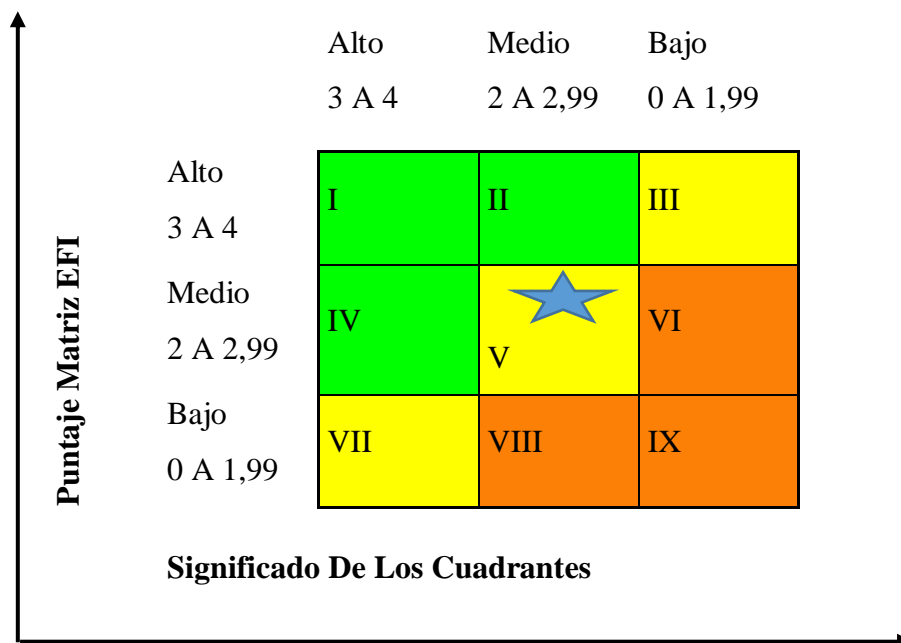
Tabla 4

Matriz EI

Cuadrante	Estrategias
	Crecer y construir: se debe aplicar estrategias intensivas como penetración del mercado y desarrollo de productos.
	Retener y mantener: Penetración del mercado y desarrollo de productos.
	Cosechar y desinvertir: desinvertir en el negocios.

Figura 1

Puntaje Matriz EFI



Como se pudo determinar, una de las oportunidades es la amplitud del mercado y el negocio es conocido, una de las estrategias que se puede aplicar para lograr abarcar más el mercado es adquirir otra camioneta para de esta manera ampliar las rutas, e implementar nuevas maquinarias para que la capacidad productiva aumente y se pueda atender el mercado en su totalidad.

En cuanto a la mejora de los productos interviene los que es la innovación esto permitirá mejorar la presentación del producto.

3.2 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

De acuerdo a los resultados obtenidos en las matrices anteriormente realizadas, se elaboró una matriz de estrategias basadas en la matriz FODA.

Tabla 5

Matriz de estrategias basadas en la matriz FODA

	FORTALEZA (F)	DEBILIDADES(D)
MATRIZ FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación estratégica. 2. Infraestructura. 3. Experiencia en la actividad por 8 años en el mercado. 4. Precio y calidad en el producto. 5. Manejo adecuado de los recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Logotipo 2. Misión 3. Visión 4. Objetivos 5. Valores 6. Políticas administrativas 7. Manejo de inventarios 8. Manual de funciones 9. Organigrama 10. Beneficios sociales a trabajadores. 11. Herramienta contable 12. Políticas contables 13. Manejo empírico del negocio
OPORTUNIDAD (O)	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Accesibilidad a un crédito. 2. Mercado amplio para la oferta. 3. Venta en días festivos. 	<p>- Crear una imagen empresarial que le permita ser diferenciada en el mercado ante la competencia.</p> <p>-Ampliar el mercado mediante, la adquisición de un crédito que permita adquirir más herramientas de esta manera aumentar la capacidad productiva.</p>	<p>-Dar cumplimiento a los requisitos legales en su totalidad.</p> <p>- Establecer una estructura administrativa acorde a la actividad que tiene la microempresa Doménica.</p> <p>- Estructura contable que esté acorde a la actividad que tiene la microempresa Doménica.</p> <p>-Contratar personal para reforzar las actividades del negocio.</p>
AMENAZA (A)	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA

1. Inflación 2. Competencia que existe en el mercado 3. Políticas gubernamentales.	-Adquisición de un seguro que les brinde mayor seguridad en su actividad. -Fomentar la garantía de un producto de calidad mediante las buenas prácticas de manufactura y el cumplimiento de las normas de salud pública. -crear alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima.	-Establecer estrategia de diferenciación del producto. -Mantener una excelente imagen comercial ante los clientes. Capacitar al personal.
--	---	---

3.3 PRIORIZACIÓN DE ESTRETEGIAS

Al determinar las estrategias en Matriz de estrategias basadas en la matriz FODA, se consideró establecer dos estrategias que abarquen las demás planteadas, considerando necesario priorizar, permitiendo así seleccionar las estrategias más enfocadas al mejoramiento de la microempresa Doménica por lo cual se establecen las siguientes:

Tabla 6

Estrategias a desarrollar

ESTRATEGIA 1

- Estructura administrativa acorde a la actividad que tiene la microempresa Doménica

ESTRATEGIA 2

- Estructura contable acorde a la actividad que tiene microempresa Doménica

3.4 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

En el presente apartado se definirá como propuesta administrativa y contable lo siguiente:

- **Logotipo**
- **Misión**
- **Visión**
- **Objetivos**
- **Valores**

- **Organigrama estructural**
- **Beneficios de Ley**
- **Manual de funciones para los empleados**
- **Perfiles para contratación**
- **Cronograma de vacaciones**
- **Políticas administrativas**
- **Creación de caja chica**
- **Plan de cuentas**
- **Estado de Situación Financiero Inicial**
- **Políticas contables**
- **Costos**

3.5 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACORDE A LA ACTIVIDAD QUE TIENE LA MICROEMPRESA DOMÉNICANA

El nivel de competitividad que exige la empresa aumenta día a día, por la demanda que se tiene en el mercado, por ello se deben buscar alternativas que permitan lograr mayores estándares de eficiencia en sus labores.

El control interno comprende el plan de organización, salvaguardar los recursos que se utilizan en el proceso productivo, verificar la información económica financiera y administrativa, para de esta manera promover las operaciones, estimulando la aplicación de las políticas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados por la unidad de negocio.

La aplicación de esta propuesta contiene; logotipo, misión, visión, objetivos, valores, organigrama estructural, beneficios a los empleados, manual de funciones, perfiles de contratación, cronograma de vacaciones, para que el negocio se encamine en un futuro próspero, mediante la utilización de políticas administrativas, aspectos importantes que permitirán cumplir con los objetivos de la empresa como también al cumplimiento de las labores de forma correcta de los empleados.

3.5.1 PROPUESTA ADMINISTRATIVA

Actualmente la microempresa Doménica no cuenta con los aspectos mencionados en el párrafo anterior por tal motivo se elaboró lo siguiente:

3.5.1.01 Logotipo

Figura 2

Logotipo



Imagen corporativa de la microempresa Doménica, con la finalidad de transmitir su personalidad mostrando una marca de una manera única, transmitiendo lo que es el producto.

3.5.1.02 Misión

Ofrecer a nuestros clientes productos de panadería y pastelería en gran variedad, con estándares de calidad y la tradición del sabor artesanal; garantizado el uso de materia prima de calidad, tecnología innovadora, con una fuerza laboral calificada y comprometida con la visión empresarial.

3.5.1.03 Visión

Ser una empresa líder en la zona céntrica del cantón de Esmeraldas, ofreciendo lo mejor que tenemos para nuestros clientes, como es una variedad de presentaciones de productos hechos en base a harina, con los más altos estándares de calidad, que satisfagan las

expectativas de nuestros clientes, contar además con una red de sucursales de la zona sur y norte de la provincia de Esmeraldas en el año 2021.

3.5.1.04 Objetivos

- Ser una de las mejores panaderías del mercado esmeraldeño por ser destacados en la calidad del producto.
- Detectar nuevas necesidades en el mercado esmeraldeño y satisfacerlas.
- Participar en la comunidad en actividades de socialización y conservación del medio ambiente.

3.5.1.05 Valores

Puntualidad: Hace referencia para exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida del lugar de labores.

Comunicación: Valor fundamental para los que trabajan en la microempresa y como también para los clientes.

Libertad: Los empleados y los clientes podrán expresarse con total seguridad y libertad en caso de tener creencias u opiniones distintas, siempre que sean manifestadas con respeto y cordialidad.

Trabajo en equipo: Con la intención de integrar a cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, promoviendo de esta manera mejores resultados gracias a un ambiente positivo.

Honestidad: Orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes.

Respeto: Dirigido a tanto a trabajadores como clientes, con la finalidad de crear un ambiente de cordialidad y consideración.

3.5.1.06 Organigrama Estructural

Figura 3

Organigrama Estructural de la Microempresa Doménica



Esta gráfica determina la óptima organización administrativa, la cual señala jerarquías y asigna responsabilidades, esta estructuración se dará mediante la implementación adecuada de la propuesta, la cual garantizará el cumplimiento de los objetivos, misión y visión organizacional de la microempresa.

Cabe recalcar que el área productiva tiene turnos rotativos entre los trabajadores cada 2 meses, o cada que se solicite y todos estén de acuerdo, esta dinámica se realiza con la finalidad de evitar la fatiga laboral y el cansancio físico.

3.5.1.07 Beneficios de Ley para los Empleados

En el Código de Trabajo se determina en su Art. 47, que todo empleado o trabajador debe laborar solo 8 horas diarias, las horas de trabajo que sobrepasen las 8 horas serán pagadas como horas extras.

A continuación se darán a conocer los beneficios de ley que recibirán todos los trabajadores, así como sus horarios de trabajo de la microempresa Dominicana:

Administrador

- **Horario de trabajo:** 8:00 am a 12:30 am – 13:30am a 17:00am
- **Vacaciones:** 15 días de descanso según lo estipula el art 69 en el código de trabajo.
- **Horas extras: 14:00pm a 17:00pm**
- **Afiliación al IESS**
- **Décimo tercero**
- **Décimo cuarto**
- **Fondo de reserva**

Contador (a)

- **Horario de trabajo:** 8:00 am a 12:30 am – 13:30am a 17:00am
- **Vacaciones:** 15 días de descanso según lo estipula el art 69 en el código de trabajo.
- **Horas extras: 14:00pm a 17:00pm**
- **Afiliación al IESS**
- **Décimo tercero**
- **Décimo cuarto**
- **Fondo de reserva**

Panificador

- **Horario de trabajo:** 6:00 am a 10:00a m – 14:00am a 18:00am
- **Vacaciones:** 15 días de descanso según lo estipula el art 69 en el código de trabajo.
- **Horas extras:** 18:00am a 20:00am
- **Instrumentos de trabajo:** mandil, mascarilla, guantes.
- **Afiliación al IESS**
- **Décimo tercero**
- **Décimo cuarto**
- **Fondo de reserva**

Empacador/ Despachador

- **Horario de trabajo:** 7:00 am a 11:00a m – 14:00am a 19:00am
- **Vacaciones:** 15 días de descanso según lo estipula el art 69 en el código de trabajo.
- **Horas extras:** 18:00am a 19:00am
- **Instrumentos de trabajo:** mandil, mascarilla, guantes.
- **Afiliación al IESS**
- **Décimo tercero**
- **Décimo cuarto**
- **Fondo de reserva**

Chofer

- **Horario de trabajo:** 8:00 am a 11:00a m – 14:00am a 19:00am
- **Vacaciones:** 15 días de descanso según lo estipula el art 69 en el código de trabajo.
- **Horas extras:** 19:00am a 20:00am
- **Afiliación al IESS**
- **Décimo tercero**
- **Décimo cuarto**
- **Fondo de reserva**

3.5.1.08 Manual De Funciones

Para el buen desenvolvimiento del personal se requiere conocer en su totalidad las funciones específicas que deben desempeñar, con el fin de que se pueda cumplir a cabalidad su trabajo y de esta manera aportar con un desarrollo exitoso de la microempresa cumpliendo con los objetivos de la organización, evitando que se dupliquen las labores, existan pérdidas de tiempo y el desconocimiento de la estructura organizacional de la misma.

El objetivo del manual de funciones es describir claramente cada una de las funciones en un documento escrito, de forma que se puedan distribuir adecuadamente las funciones, el cual será suministrado físicamente a cada uno de los trabajadores.

Para lo cual se diseñó los siguientes modelos de manuales de funciones de acuerdo a los cargos o puestos de trabajos definidos en el organigrama.

Tabla 7

Manual de funciones para el Administrador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Administrador
Dependencia	Administrativo
Número de cargos	1
OBJETIVO PRINCIPAL	
Responsable representar legalmente al negocio, es el encargado o encargada de autorizar y ordenar como de gestionar y conservar el buen manejo económico y administrativo, con el propósito de conseguir que se cumplan los objetivos de la microempresa Doménica.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y supervisar al personal que labora en la microempresa. - Organizar y planificar las funciones de los trabajadores. - Organiza y planifica la compra de materia compra para la producción. - Selecciona a los mejores proveedores en calidad y precio. - Coordina las diferentes áreas para el cumplimiento de los objetivos. - Formula nuevas estrategias de ventas. - Vigilar el cumplimiento de los objetivos. 	

Tabla 8**Manual de funciones para el/la Contador(a)**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Contador (a) /Supervisor (a)
Dependencia	Área administrativa
Número de cargos	1
Cargo del jefe inmediato	Administrador
Reporta operatividad a :	Administrador
OBJETIVO PRINCIPAL	
Velar por la estabilidad económica de la microempresa, aplicando las normativas correspondientes, en conjuntos con los conocimientos en base a estudios y experiencia contable.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none">- Contabilizar todas las transacciones económicas que se den en la operatividad de la empresa.- Asesoría laboral en cuanto a cálculo de vacaciones, utilidades y prestaciones sociales igualmente, con la liquidación de los contratos de trabajo.- Verificar las facturas recibidas por los proveedores.- Realizar el control de entradas de productos a la microempresa, realizar el inventario.- Creación y análisis de los estados financieros de la empresa.- Evaluación del desempeño de los empleados mediante el cumplimiento de las políticas y reglamentos.- Cualquier otra actividad solicitada por parte del gerente que tenga relación con la microempresa.- Llevar los movimientos contables en el programa de Excel.- Elaboración de cheques para pago a proveedores.- Supervisión de la actividad productiva.- Mantener actualizadas los registros de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.	

Tabla 9**Manual de funciones Panificadores**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Panificadores
Dependencia	Área productiva
Número de cargos	4
Cargo del jefe inmediato	Contador (a)
Reporta operatividad a :	Contador (a)
OBJETIVO PRINCIPAL	
La persona que desempeñe el papel de panificador sus tareas relativas a la elaboración de pan a partir de la elección de materias primas, dosificándolas según fórmula, utilizando la maquinaria, útiles y herramientas para su posterior envasado y expedición o venta, aplicando las técnicas adecuadas y respetando las políticas como también los reglamentos de orden seguridad e higiene.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none">- Limpiar y desinfectar la maquinaria y herramientas.- Ordenar los residuos originados por tipos y ubicarlos de forma adecuada en los recipientes destinados a tal efecto.- Utilizar los útiles equipos de protección necesarios en la industria de la panadería.- Realizar la higiene personal y de la indumentaria.- Realizar el control de entradas de productos al almacén, registrando pesos y calidades.- Realizar el proceso de amasado, molde de pan, horneado y empacado.- Cada dos meses o cuando se solicite rotan los tunos, de panificador a hornador.	

Tabla 10**Manual de funciones Empacador/Despachador**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Empacador/Despachador
Dependencia	Ventas
Número de cargos	1
OBJETIVO PRINCIPAL	
Despachar y cobrar la mercadería asignad. Gestionar la cobranza de las cuentas por cobrar mediante visitas en conjunto con el chofer de la microempresa para recuperar todos los valores pendientes y así mantener una cartera de calidad.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none">- Realizar recorridos diarios según hoja de rutas establecidas por la microempresa, junto con el chofer.- Realizar el despacho de mercancías otorgadas.- Estar siempre disponible para ejecutar las acciones y las funciones inherentes a su cargo, que requiera la microempresa o el personal que labora la misma.- Encargado oficial de los cobros.- Cumplir con la política de cuentas por cobrar.- Reportar novedades a la contadora.	

Tabla 11**Manual de funciones Chofer**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Chofer
Dependencia	Ventas
Número de cargos	1
OBJETIVO PRINCIPAL	
Conducir el vehículo que será otorgado por la microempresa Doménica conforme las leyes de transito vigentes y las disposiciones de su jefe.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none">- Realizar recorridos diarios según hoja de rutas establecidas por la microempresa.- Apoyar en actividades de despacho de mercancías otorgadas.- Realizar y coordinar el mantenimiento y chequeo del vehículo en relación con la gasolina, cambio de aceite, mecánico en caso que el vehículo lo requiera.- Mantener el vehículo limpio y ordenado.- Estar siempre disponible para ejecutar las acciones y las funciones inherentes a su cargo, que requiera la microempresa o el personal que labora la misma.	

3.5.1.09 Diseño de perfiles para contratación de personal

El diseño de perfil de contratación servirá para la futura contratación de personal, el cual debe cumplir con el perfil especificado en las matrices siguientes según el cargo:

Tabla 12

Perfil de contratación para Administrador

Nombre del cargo	Administrador
Número de cargos	1
Función:	Él es responsable de tomar las decisiones para la marcha de la microempresa en el mercado esmeraldeño, establece vínculos comerciales entre sus proveedores, firma documentos, da instrucciones y evalúa el desempeño de los trabajadores además controla, supervisa el cumplimiento de las funciones de sus colaboradores, también preside reuniones.
Perfil:	<ul style="list-style-type: none">• Título de ingeniería en contabilidad y auditoría CPA.• Experiencia en el puesto de un año• Rango de edad de 21 a 40 años• Habilidad para trabajar bajo presión y bajo metas específicas.• Políticas y procedimientos contables• Excelente actitud de servicio al cliente.• Manejo de programas informáticos.
Competencias conductuales:	<ul style="list-style-type: none">• Iniciativa• Orientación a los resultados• Orientación al servicio• Aprendizaje continuo

Tabla 13**Perfil de contratación para Contadora**

Nombre del cargo	Contador (a) /Supervisor (a)
Número de cargos	1
Función:	Es responsabilidad de la contadora elaborar toda la información contable y reportar la información financiera cada tres meses, todas las actividades económicas deben ser coordinadas con el administrador, además debe encargarse de los informes de ventas, y debe realizar todas declaraciones tributarias.
Perfil:	<ul style="list-style-type: none">• Título de ingeniería en contabilidad y auditoría CPA.• Experiencia en el puesto de un año.• Rango de edad de 21 a 40 años.• Manejo de normativa del servicio de rentas internas SRI.• Manejo de las normas de control gubernamental.• Contabilidad general.
Competencias conductuales:	<ul style="list-style-type: none">• Iniciativa.• Orientación a los resultados.• Orientación al servicio.• Aprendizaje continuo.• Capacidad de trabajar en equipo

Tabla 14**Perfil de contratación para Panificadores**

Nombre del cargo	Panificador
Número de cargos	4
Función:	Debe estar vestido adecuadamente, tener un aseo personal adecuado (manos uñas), debe usar obligatoriamente un cubre boca, debe asegurarse de llevar consigo las herramientas necesarias para poder operar, cuidar los equipo y los utensilios, cuidar el área y mantenerla limpia y ordenada, lavar y desinfectar los equipos utilizados, reportar algún desperfecto en equipos e instalaciones y el requerimiento de materia prima.
Perfil:	<ul style="list-style-type: none">• Ser bachiller• No es requerido que sepa ingles• Tener capacidad de generar ideas• Experiencia mínima de un año• Manejo de instrumentos de panadería• Saber realizar productos de panadería
Competencias conductuales:	<ul style="list-style-type: none">• Iniciativa• Orientación a los resultados• Orientación al servicio• Aprendizaje continuo• Capacidad de trabajar en equipo• Trabajador• Innovador

Tabla 15

Perfil de contratación para Chofer

Nombre del cargo	Chofer
Número de cargos	1
Función:	<p>Tendrá como responsabilidad el manejo de una Camioneta de la microempresa Doménica marca Mazda, 4 llantas, para la transportar y movilizar de forma segura la mercadería en todos los sectores del cantón Esmeraldas, al mismo tiempo debe cuidar de la limpieza, como también mantener el buen estado mecánico, cambios de aceites, lubricación general del vehículo, luces; y mantener en regla todos los requisitos y documentos requeridos para el tránsito del vehículo como la licencia de conducir, matrícula y demás documentos exigidos por la comisión de tránsito del Ecuador. DEBE CONOCER TODOS LOS SECTORES DE ESMERALDAS NORTE, SUR Y CENTRO.</p>
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Ser bachiller • Licencia de conductor profesional Tipo “C” • No es requerido que sepa ingles • Tener capacidad de generar ideas • Experiencia mínima de dos año
Competencias conductuales:	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Orientación a los resultados • Orientación al servicio • Aprendizaje continuo • Capacidad de trabajar en equipo • Trabajador • Innovador • Confidencialidad • Reconocimiento de problemas • Orientación espacial

Tabla 16**Perfil de contratación para Cobrador**

Nombre del cargo	Cobrador
Número de cargos	1
Función:	Tendrá como responsabilidad el manejo de una Camioneta de la microempresa Doménica marca Mazda, 4 llantas, para la transportar y movilizar de forma segura la mercadería en todos los sectores del cantón Esmeraldas, al mismo tiempo debe cuidar de la limpieza, como también mantener el buen estado mecánico, cambios de aceites, lubricación general del vehículo, luces; y mantener en regla todos los requisitos y documentos requeridos para el tránsito del vehículo como la licencia de conducir, matrícula y demás documentos exigidos por la comisión de tránsito del Ecuador. DEBE CONOCER TODOS LOS SECTORES DE ESMERALDAS NORTE, SUR Y CENTRO.
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Ser bachiller • Licencia de conductor profesional Tipo “C” • No es requerido que sepa ingles • Tener capacidad de generar ideas • Experiencia mínima de dos año
Competencias conductuales:	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Orientación a los resultados • Orientación al servicio • Aprendizaje continuo • Capacidad de trabajar en equipo • Trabajador • Innovador • Confidencialidad • Reconocimiento de problemas • Orientación espacial

3.2.1.10 Hoja de Ruta

BARRIOS DEL CENTRO:

- Barrio Tripa de pollo y Nuevos Horizontes
- Mecado Municipal
- Barrio Santas Vainas
- Barrio los Almendros
- Sector Las Américas
-

BARRIOS DEL SUR:

- Codesa
- Barrio 15 de marzo
- Tolita 1

3.5.1.11 Cronograma de vacaciones de los trabajadores

Las vacaciones laborales es el derecho de todo trabajados, que haya cumplido un año de labores, este descanso concedido debe ser remunerado en compensación de todo el esfuerzo realizado en la unidad de negocio.

Ante lo anterior mencionado se presenta la lista de empleados de la microempresa Doménica:

Tabla 17

Cronograma de vacaciones

Cargo	Nombre	Contrato	Vacaciones
Administrador	Stalin Chávez Vélez	1 de enero del 2017	15-30 junio 2017
Contadora (puesto nuevo)	Valeria Chávez	1 de junio del 2017	15-30 junio 2018
Honrador (ROTATIVO)	Yasmani Rodríguez	1 de enero del 2017	15-30 julio 2017

1. Panificador (ROTATIVO)	Byron Garcés	1 de enero del 2017	15-30 agosto 2017
2. Panificador (ROTATIVO)	Jefferson Vargas	1 de enero del 2017	15-30 septiembre 2017
3. Panificador (ROTATIVO)	Alfonso Estupiñán	1 de enero del 2017	15-30 octubre 2017
Chofer	Carlos Martínez	1 de junio del 2017	15-30 julio del 2018
Empacador/ despachador	Mario Casierra	1 de junio del 2017	15-30 de agosto

3.5.1.12 Políticas administrativas

Las políticas sirven como guía para orientar todas a las actividades que se realizan en una organización, permiten que los objetivos se puedan cumplir y facilitan la implementación de estrategias.

Para lo cual se presentan la siguiente:

- **Control de asistencia de los trabajadores**

La contador(a)/supervisor(a) es el/la encargado(a) de controlar y supervisar la asistencia de los trabajadores, que se cumplan con los turnos establecidos y lleguen a la hora correcta, como también que se realicen bien las funciones a su cargo.

- **Capacitaciones**

El administrador de la microempresa se encargará de gestionar capacitaciones a los trabajadores en cuanto a sus funciones como también de motivación laboral.

- **Control de clientes**

La contador(a)/supervisor(a) es el/la encargado(a) de llevar un control de los clientes fijo que tiene la micro empresa como también de los clientes que aparezcan en el trascurso del tiempo, como también verificará que las ventas cuadren con el dinero que ingresa, y dará seguimiento a las cuentas por cobrar a los clientes.

- **Supervisión**

El administrador y el/la contador(a) se encargarán de verificar la mercadería que sale del negocio en las condiciones más óptimas.

- **Delegación de autoridad**

El encargado de delegar autoridad y funciones a cada trabajador es el administrador de la panadería para que se cumplan sus funciones y desempeñen bien en su trabajo.

- **Incentivo a los empleados**

El administrador dará incentivos a los empleados por su buen trabajo, es decir premiará al mejor colaborador.

- **Evaluación de las ventas**

La contadora evaluará las condiciones del mercado como también de las ventas dadas cada tres meses.

- **Uso de teléfono**

Deben usar correctamente el teléfono, evitando exceso de llamadas telefónicas las cuales deben ser solo por emergencia y no deben durar más de 8 minutos.

- **Política de vacaciones**

El goce de las vacaciones se realizará en base a la programación de la administración, en caso de modificaciones justificadas por el trabajador se deberán acordar en conjunto con el administrador la nueva fecha para el goce de las mismas.

3.6 ESTRUCTURA CONTABLE ACORDE A LA ACTIVIDAD QUE TIENE MICROEMPRESA DOMÉNICANA

3.6.1 PROPUESTA CONTABLE

3.6.1.01 Creación y política de un fondo de caja chica

El monto máximo que tendrá el fondo de caja chica no debe ser mayor a \$200 dólares, para la apertura de este fondo, la contadora debe realizar el respectivo memorándum dirigido al administrador de la microempresa indicando la finalidad de la creación de este fondo de caja chica, el nombre del responsable del manejo y liquidación; los pagos realizados que correspondan a la caja chica serán cobrados en efectivo hasta \$ 20,00. Los valores mayores serán depositados mediante transferencia bancaria.

El fondo servirá para cancelar obligaciones necesarias de la entidad, no se deberán realizar préstamos a trabajadores de la microempresa, para la justificación de los gastos, se consideran validos: facturas y demás documentos que justifiquen el egreso del dinero, o la presentación de algún documento firmado indicando el concepto por el cual hizo uso del fondo de caja chica.

La reposición del fondo de caja chica se realizará cuando el egreso sea superior al 75% del monto asignado, la persona responsable del manejo del fondo de caja chica deberá reportar obligatoriamente el resumen de caja chica adjuntando todos los documentos que respaldan el manejo del fondo asignado.

La contadora será la encargada de revisar y analizar los documentos anteriormente mencionados, de no existir novedad se realizará la reposición del monto, caso contrario el responsable el fondo responderá si hubiese falta de dinero.

3.6.1.02 Plan de cuentas

Dentro de la estructura contable es de vital importancia que tenga como base un plan de cuentas el cual sirva de guía para el registro de sus actividades económica, mismo que es carente en la microempresa Dominicana por lo tanto se establece como propuesta el siguiente, el cual fue elaborado en base al plan de cuentas que otorga la superintendencia de compañías:

Tabla 18**Plan de cuentas**

CUENTA	DESCRIPCIÓN
1	Activo
101	Activo corriente
10101	Efectivo y equivalentes al efectivo
1010102	Caja chica
1010103	Banco
1010205	Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados
1010206	Documentos y cuentas por cobrar clientes relacionados
1010208	Otras cuentas por cobrar
1010209	(-) provisión cuentas incobrables y deterioro
10103	Inventarios
1010301	Inventarios de materia prima
1010302	Inventarios de productos en proceso
1010305	Inventarios de productos terminados y mercadería en almacén
1010312	Otros inventarios
1010313	(-) provisión por valor neto de realización y otras pérdidas en el inventario
10104	Servicios y otros pagos anticipados
1010403	Anticipos a proveedores
1010404	Otros anticipos entregados
10105	Activos por impuestos corrientes
1010501	Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)
1010502	Crédito tributario a favor de la empresa (I. R.)
102	Activo no corriente
10201	Propiedades, planta y equipo
1020101	Terrenos
1020102	Edificios
1020105	Muebles y enseres

1020106	Maquinaria y equipo
1020108	Equipo de computación
1020109	Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil
1020112	(-) depreciación acumulada propiedades, planta y equipo
1020113	(-) deterioro acumulado de propiedades, planta y equipo
2	Pasivo
201	Pasivo corriente
20103	Cuentas y documentos por pagar
20104	Obligaciones con instituciones financieras
2010701	Con la administración tributaria
2010702	Impuesto a la renta por pagar del ejercicio
2010703	Con el IESS
2010704	Por beneficios de ley a empleados
2010705	Participación trabajadores por pagar del ejercicio
2010706	Dividendos por pagar
202	Pasivo no corriente
20202	Cuentas y documentos por pagar
20203	Obligaciones con instituciones financieras
210	Otros pasivos no corrientes
3	Patrimonio neto
30	Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora
301	Capital
30101	Capital suscrito o asignado
304	Reservas
30401	Reserva legal
30402	Reservas facultativa y estatutaria
4	Ingresos
41	Ingresos de actividades ordinarias
4101	Venta de bienes
4111	(-) devoluciones en ventas
5	Costo de venta
51	Costo de ventas y producción
5101	Materiales utilizados o productos vendidos

510105	(+) inventario inicial de materia prima
510106	(+) compras netas locales de materia prima
510108	(-) inventario final de materia prima
510111	(+) inventario inicial productos terminados
510112	(-) inventario final de productos terminados
5102	(+) mano de obra directa
510201	Sueldos y beneficios sociales
5104	(+) otros costos indirectos de fabricación
52	Gastos
5201	Gastos
520101	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
520102	Aportes a la seguridad social
520112	Combustibles
520118	Agua, energía, luz y telecomunicaciones
520121	Depreciaciones
52012101	Propiedades, planta y equipo
60	Ganancia (pérdida) antes de 15% a trabajadores e impuesto a la renta de operaciones continuadas
61	15% participación trabajadores
62	Ganancia (pérdida) antes de impuestos
63	Impuesto a la renta causado
64	Ganancia (pérdida) de operaciones continuadas antes del impuesto diferido
65	(-) gasto por impuesto diferido
66	(+) ingreso por impuesto diferido
67	Ganancia (pérdida) de operaciones continuadas

3.6.1.0 Estado de Situación Financiera Inicial

Luego de haber establecido el plan de cuentas para la microempresa, se levantó la primera información contable dentro de la misma para así realizar el estado de situación financiera inicial el cual está detallado de la siguiente manera:

**ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL
AL 1 DE ENERO DEL 2017
EXPRESADO EN DÓLARES**

Activo					\$28.747,00
<u>Activo corriente</u>				\$ 9.107,00	
Efectivo y equivalentes al efectivo				\$ 8.000,00	
Banco		\$ 8.000,00			
<u>Activos financieros</u>				\$ 100,00	
Cuentas y documentos por cobrar		\$ 100,00			
Clientes	\$ 100,00				
Inventarios				\$ 1.007,00	
Inventario de materiales		\$ 302,00			
Inventario de productos terminados		\$ 500,00			
Inventario suministro de oficina		\$ 105,00			
Inventario suministro de limpieza		\$ 100,00			
<u>Activo no corriente</u>				\$17.640,00	
Propiedad, planta y equipo				\$17.640,00	
Maquinaria	\$ 8.000,00	\$ 7.680,00			
Depreciación acumulada de maquinaria	\$ (320,00)				
Mobiliarios	\$ 1.000,00	\$ 960,00			
Depreciación acumulada de mobiliarios	\$ (40,00)				
Edificio (local)	\$ 10.000,00	\$ 9.000,00			
Depreciación acumulada de edificio	\$ 1.000,00				
Pasivo y patrimonio neto					\$28.747,00
Pasivo					\$25.723,68
<u>Pasivo corriente</u>				\$ 9.250,00	
Cuentas y documentos por pagar				\$ 9.250,00	
Proveedores		\$ 1.250,00			
Otras obligaciones con instituciones fin.		\$ 8.000,00			
Préstamos bancarios corto plazo	\$ 8.000,00				
Patrimonio neto					\$19.497,00
Capital				\$ 19.497,00	
Capital social		\$19.497,00			

3.6.1.04 Políticas contables

Las políticas contables se refieren a las normas, reglas, principio, prácticas o bases adoptadas por la empresa sea grande o pequeña, con la finalidad de que las personas que trabajan en dentro de ella las pongan en práctica permitiendo de esta manera que se proporcione la información contable financiera de forma oportuna y eficiente.

La propuesta contable se llevará a cabo bajo los principios de contabilidad siguientes:

Empresa en marcha: la gestión de la empresa continuará en un futuro, no existe tiempo límite sobre su operatividad.

Devengo: las transacciones deben realizarse en el momento en que ocurren los hechos.

Uniformidad: acogido un criterio debe mantenerse en el tiempo.

Prudencia: prudente en las estimaciones y valoraciones.

No compensación: no podrán compensarse las partidas del activo y del pasivo o las de gastos e ingresos.

Importancia relativa: las partidas cuya importancia relativa sea escasa podrán agruparse con otros de similar naturaleza.

Se propone las siguientes políticas contables, con la finalidad de establecer control interno en las áreas.

Caja-banco

- Los desembolsos de caja chica se harán solo para gastos menores los cuales deben ser debidamente justificados por cualquier tipo de comprobante que sea autorizado por el SRI.
- Para la cuenta caja, se deberán realizar las correspondientes arqueo de caja una vez al mes ,para lo cual se manejara un fondo de \$200 para lo cual se presenta el siguiente modelo:

Tabla 19**Formato Arqueo de Caja****MICROEMPRESA DOMÉNIC****ARQUEO DE CAJA****AGOSTO X DEL XXX**

Según libros:

xxx,xx

Detalle del arqueo:

billetes

Cantidad	Valor	Valor total
	20,00	
	10,00	
	5,00	
	1,00	
Total billetes		

Detalle del arqueo: monedas

Cantidad	Valor	Valor total
	1,00	
	0,50	
	0,25	
	0,10	
	0,05	
	0,01	
Total monedas		

Detalle del arqueo: cheques

Numero	Banco	Valor total
	Pichincha	
	Guayaquil	
	Bolivariano	
	Ban Ecuador	
Total cheques		
Total arqueo		
Faltante		
Sobrante		

ContadoraDespachador

Procedimiento: Los arqueos de caja se realizarán de forma diaria semanal o quincenal, sin previo aviso por la contadora, el cual se lo realizará en presencia del responsable, el

cual deberá responder por el manejo del fondo, sea en caso de faltante o sobrante del dinero

- Se deberán realizar conciliaciones bancarias mensualmente por la contadora, según los movimientos de la cuenta y el corte bancario en base al siguiente formato:

Tabla 20

Formato Conciliación Bancaria

**CONCILIACIÓN BANCARIA
MICROEMPRESA DOMÉNICANA
BANCO: X**

Cta corriente · 2937-827-18-98

Método: Saldos correctos

Descripción	Libros		Banco	
	Debe	Haber	Debe	Haber
Cheques en tránsito				
Depósitos en tránsito				
Subtotales				
Saldos correctos al 30/02/2017				

Contadora

Administrador

Procedimiento: Las conciliaciones bancarias serán realizadas por la contadora, deben contener las firmas respectivas, en el proceso se revisarán cheques, notas de débitos y créditos que se encuentren en el estado de cuenta, como anexo contará el estado de cuenta, las novedades serán notificadas al administrador para que se tomen medidas correspondientes.

Propiedad, planta y equipo

- Se registrará por el costo de adquisición.
- La depreciación de los activos fijos que utilice la empresa se calculará por medio de línea recta, según el siguiente formato:

Método línea recta: depreciación acumulada = (valor del activo – valor residual) años de vida útil.

Tabla 21

Formato para cálculo de depreciación

Año	Valor antes de la depreciación	Gasto por depreciación anual	Valor en libros
1	-	-	-
2	-	-	-
3	-	-	-
4	-	-	-
5	-	-	-
6	-	-	-

- La vida útil de los activos fijos estará basado en la ley orgánica de régimen tributario.

Políticas de ventas y cobros

- El contador llevará el estado de cada cliente que tiene la microempresa con el formato establecido, el cual será individual.
- Se dará crédito a los clientes por no más de dos semanas.
- No se recibirán depósitos por los créditos otorgados.
- El cobro de los créditos otorgados serán cobrados en efectivo
- El administrador será el encargado de aprobar los créditos, verificando la capacidad de pago del cliente.
- El control de los clientes se llevará en el siguiente formato:

Tabla 22

Formato para Cuentas por Cobrar

Cliente:				
Ruta:				
Forma de pago:				
Fecha	Detalle	Crédito	Abono	Saldos
TOTALES				

Observaciones:

Tabla 24

Orden de producción

Jornada:		Orden de pedido n° _____	
Dirección:			
Recepción del pedido-fecha:			
Fecha de entrega acordada:			
Teléfono:		Hora:	
Cantidad	Concepto	Pre. Unitario	Valor total
Observaciones:		Subtotal	
		Base imponible	
		IVA	
		Total	

Tabla 25

Programa de producción

	Descripción				Unidades
+	Orden de pedido				
-	Inventario Inicial de productos terminados				
+	Inventario Final de productos terminados				
=	Unidades a producir				

Tabla 26

Requerimiento de materiales

Requerimiento unitario	Unidades de medida	Descripción	Tipo de material	Precio	Costo total unitario	Unidades a producir	Requerimiento total	Costo total
Totales								

Tabla 27

Cotización de materiales

Requerimiento unitario	Unidades de medida	Detalle	Tipo de material	Precio	Costo total unitario	Unidades a producir	Requerimiento total	Costo total
Totales								

Tabla 28

Orden de requisición

Tabla 29

Requisición		
Departamento que solicita: _____		
Fecha del pedido: _____ Fecha de entrega: _____		
Cantidad	Unidad de medida	Descripción de artículos
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="width: 30%; text-align: center;"> _____ Elaborado por: </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> _____ Autorizado por: <u>Administrador</u> _____ </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> _____ Recibido por: </div> </div>		

Programa de compra

Materiales	Directos		Total	Indirectos		Total	Totales
Requerimiento							
Inv. Inicial de materiales							
Inv. Final de materiales							
Total a comprar (unidades)							
Total a comprar (unidades)							
Precio unitario							
Subtotal							
Descuento en compra (8%)							
Base imponible							
Flete							
Retención (2%) flete							
Retención I.R 1%							
IVA 12%							
Total a pagar							

Tabla 30

Programa de venta

PRESUPUESTO DE VENTA

PRECIO		UNIDADES	
Margen de contribución			
Precio de venta			

Subtotal		
Descuento		
Base imponible		
IVA		
IR		
Retención IVA		
Retención IR		
Total a cobrar		

MICROEMPRESA DOMÉNICANA
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS

Al _____ de _____ del _____

I		Inventario inicial de productos en procesos			
		Materiales directos			
	+	Inventario inicial de materiales directos			
	+	Compras netas de materiales directos			
	=	Materiales directos disponibles para producir			
	-	Inventario final de materiales directos			
II	=	Costo de materiales directos utilizados			
III	+	Mano de obra directa utilizada			
IV	+	Costos indirectos de fabricación			
		Materiales indirectos y suministros			
	+	Inventario inicial de materiales indirectos			
	+	Compra de materiales indirectos			
	=	Materiales indirectos disponibles para la producción			
	-	Inventario final de materiales indirectos			
	=	Costo de materiales indirectos utilizados			
	+	Mano de obra indirecta utilizada			
	=	Gastos de fábrica asignados al costo (otros costos indirectos)			
	+	Arriendo local de fábrica			
	+	Fuerza motriz			
	+	Servicios básicos			
	+	Suministros mecánicos			
	+	Mantenimiento de fábrica			
	+	Seguros de maquinaria			
	+	Seguros de materia prima (DIR. E IND.)			
	+	Seguros de mano de obra (DIR E IND.)			
	+	Incentivos al personal			
	+	Tiempo ocioso			
	+	Impuestos municipales			

	+	Depreciaciones de equipos y maquinarias		
	+	Costos por reproceso		
V	=	Costo total de producción		
VI	=	Costo total de producción a la fecha		
VII	-	Inventario final de productos en procesos a la fecha		
VIII	=	Costo de productos terminados		
IX	+	Inventario inicial de productos terminados		
X	=	Productos terminados disponibles para la venta		
XI	-	Inventario final de productos terminados		
XII	=	Costo de productos vendidos		

Conocer de forma sencilla la utilidad de la producción

Tabla 34

Unidades a producir

	Descripción			Unidades
+	Orden de pedido			
-	Inventario Inicial de productos terminados			
+	Inventario Final de productos terminados			
=	Unidades a producir			

Tabla 35

Costeo de materiales por producto

Descripción	Material	Material	Material	Material	Total
Requerimiento unitario					
Unidades a producir					
Requerimiento total					
Costeo unitario de materiales					
Costo total de materiales					
COSTO TOTAL DE MATERIALES					

Tabla 36**Costeo de mano de obra**

	Descripción	Trabajador 1	Trabajador 2	Trabajador 3	Trabajador 4
+	S.B.U mensual				
+	Horas suplementarias				
+	Horas extraordinarias				
+	IESS Patronal 12.5%				
+	Décimo 3° sueldo				
+	Fondo de reserva				
+	Décimo 4° sueldo				
+	Vacaciones				
TOTAL MANO DE OBRA					

Tabla 37**Formato para establecer los C.I.F (Costos indirectos de fabricación)**

Descripción	Total
Luz	
Agua	
Teléfono	
Mantenimiento de herramientas	
Mantenimiento de maquinarias	
Suministros de oficina	
Suministros de limpieza	
Depreciación de maquinarias	
Depreciación de muebles	
Depreciación de vehículo	
TOTAL	

Tabla 38**Costo total de producción**

	Descripción	Producto	Producto	Producto	Producto
+	Materiales				
+	Mano De Obra				
+	C.I.F				
=	COSTO TOTAL PRODUCCIÓN				
÷	Unidades Producidas				
=	TOTAL DE COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO				

Tabla 39

Determinación del margen de contribución

Detalles		Total	Unidad
UND	Unidades a vender o vendidas		
*	Precio de venta		
=	Total de ventas		
-	Costo total de producción		
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		

Sueldo de los trabajadores

- El pago de sueldos a los trabajadores se dará de forma mensual y en efectivo.
- Los décimos serán cancelados como el trabajador crea conveniente, acumulados o proporciones en el sueldo mensual, para ello el mismo debe informar de forma escrita a la contadora.
- Los anticipos de sueldos se permitirán hasta un 50% del su remuneración, siempre y cuando se informe por escrito dirigido al administrador con copia a la contadora para que autorice la petición.
- Se establece el siguiente formato para el pago de sueldos, el cual será utilizado por la contadora:

Tabla 40

Formato para Rol de pago de los trabajadores

#	Nómina	Ingresos			Sub Total	Fondo De Reserva	Total Ingresos	Egresos				Total Egresos	Liquido A Recibir	Aporte Patronal	Provisión Beneficios Sociales			Total Provisiones
		R.B.U	Carga Familiar	Compensación Salarial				IESS 9,45%	Impuesto A La Renta	Anticipo Sueldos	Farmacia				Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Vacaciones	
1																		
2																		
3																		
4																		
Totales		#	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		#	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		#																

4. CONCLUSIONES

- En el diagnóstico realizado mediante la herramienta FODA a la microempresa Doménica, se evidencio una serie de debilidades las cuales han hecho del negocio que se mantenga con un crecimiento limitado, ya que no cuentan con una estructura contable y administrativa que le permita mejorar sus procesos.
- Se determinó una estructura administrativa para la microempresa Doménica en base a los aspectos con los que no contaba, como son: logotipo visión, organigrama, políticas administrativas, para lo cual se creó además, un manual de funciones para empleados, perfil de contratación, cronograma de vacaciones, entre otros, lo que permitirá que el negocio se presente en el mercado con más formalidad e identidad.
- Se desarrolló una estructura contable de acuerdo a las características que tiene la microempresa Doménica, en función de aspectos con los que no contaba, como: plan de cuentas, creación de caja chica, políticas contables, arqueo de caja, conciliación bancaria, y otras herramientas contables necesarias para el control de la información contable del negocio, lo que a su vez les permita tomar decisiones que lleven a la mejora continua.

REFERENCIAS – BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, B., Bengurà, S., Valdès, M., Pastellides, P., y Gomès, L. (14 de 12 de 2010). Métodos de investigación en educación. 1-16. Recuperado de www.uam.es: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Observacion_trabajo.pdf
- Amat, O. (2005). Claves del análisis de la empresa. *Contabilidad y Dirección*, 2, 13 - 51. Recuperado de http://www.accid.org/revista/documents/analisis_castellano_013-051.pdf
- Araque, W. (enero de 2012). Las PyME y su situación. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf
- Arce, L. (junio de 2010). Cómo lograra definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*(25), 191-201. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454010.pdf>
- Cabrera, Á., de la Cuadra, S., Galetovic, A., y Sanhueza, R. (2002). *La PYMES. Quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas*. Chile: Sociedad de Fomento Fabril. Recuperado de https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160304/asocfile/20160304095131/rev116_AGaletovic_otros.pdf
- Carrillo, D. (2009). *La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador*. Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>
- Censos, I. N. (agosto de 2012). Análisis sectoriales, 36,9% de los establecimientos del país se dedican a alimentos y bebidas. *Infoeconomía*, 1-5. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/infoe.pdf>
- Contreras, R. (diciembre de 2013). El concepto de estrategia. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

- de Girón, V. (septiembre de 2013). Plan de acción para elevar conocimientos sobre embarazo y sus riesgos en adolescentes. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 12(3). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2013000300013
- Del Rosario, E. (junio de 2007). La conceptualización de microempresa, microemprendimientos y unidad productiva de pequeña escala. *Copérnico Revista Arbitrada Interdisciplinaria*(6), 24-30. Recuperado de <http://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=16949>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (13 de mayo de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*(22), 162 - 167. Recuperado de http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA%20_ENTREVISTA.pdf
- Esquivel, V., Hernández, Y., García, J., Romero, L., Melchor, J., y Saavedra, M. (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. México. Recuperado de <http://ojs.dpi.ulsu.mx/index.php/rci/article/view/166/386>
- Estrella, D. (20 de abril de 2010). *Matrices Estratégicas*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>
- Fajardo, O. (4 de diciembre de 2011). La priorización estratégica como base de la gestión empresarial. *Friendly Business*. Recuperado de <https://fbusiness.wordpress.com/2011/12/04/la-priorizacion-estrategica-como-base-de-la-gestion-empresarial/>
- Gallego, F. L. (marzo de 2005). Administración organización (y "empresa"): un intento de acotación semántica. *Universidad EAFIT*, 41(137), 9-18. Recuperado de <file:///C:/Users/MI%20PC/Downloads/834-2482-1-PB.pdf>
- Gálvez, E., y García, D. (marzo de 2012). *Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia* (Vol. 28). Cali, Colombia.

Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232012000100002&script=sci_arttext&tIng=es

Garcés, M. (25 de mayo de 2012). Panadería saludable, la nueva alternativa en su negocio. Recuperado de http://www.elclubdelpan.com/libro_maestro/panader-saludable-la-nueva-alternativa-en-su-negocio

González, T. (2005). *Problemas en la definición de microempresa* (Vol. 19). Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003104>

Groover, M. (1997). *Fundamentos de manufactura moderna: materiales, procesos y sistemas* (1a. Ed. ed.). México: Raeía Maes. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=tcV0I37tUr0C&pg=PR30&dq=la+manuf actura&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Hernández, S., y Rodriguez. (2006). *Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (cuarta ed.). México, Colombia: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. Recuperado de <https://erods.files.wordpress.com/2013/08/introduccic3b3n-a-la-administrac3b3n-sergio-hernandez-4ta-ed.pdf>

Hurtado, D. (8 de julio de 2013). Principios de Adinistración. Recuperado de <http://adminitracion01.blogspot.com/2013/07/httpbooks.html>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (agosto de 2012). Análisis Sectoriales 36,9% de los establecimientos del país se dedican a alimentos y bebidas. *Infoeconomía*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/infoe.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (junio de 2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. *Ecuador en cifras*, 2-10. Recuperado de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Encuesta Nacional por muestreo de la producción industrial*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-por-muestreo-de-la-produccion-industrial/>

- Jácome, H., y King, K. (agosto de 2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. (Primera ed.). Quito, Ecuador: FLACSO, Sede Ecuador. Recuperado de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf
- Jibaja, F., y Hidalgo, R. (septiembre de 2010). *Diseño de un modelo de gestión para microempresas comercializadoras. Caso: empresa comercializadora de*. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2256/1/T0946-MBA-Jibaja-Dise%C3%B1o.pdf>
- López , M., y Marín , S. (abril de 2010). Los Sistemas de Contabilidad de Costos en la PyME mexicana. *Investigación y ciencia*, 18, 49-56. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/674/67413393007.pdf>
- Machado, M. (06 de 2009). Contabilidad y realidad: Una relación crítica bajo el enfoque de la representación. *Actualidad Contable Faces*, 12(19), 38-55. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/257/25715409005.pdf>
- Monge, C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la gestión de las empresas. *Revista académica de la Universidad de Costa Rica (UCR)*, 248. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>
- Moreno, H., Ólmos, R., Rosas, V., y Cárdenas, A. (2009). Capacitación en las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de Tecomán, Colima, México. *Multiciencias*, 9(1), 38-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/904/90411683006/>
- Morillo, M., y Pulido, Y. (agosto de 2006). Diseño de un sistema de acumulación de costos para la micro, pequeña y mediana industria panadera. *Ciencias Sociales*, 7(2). Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000200007
- Olliver, J. (abril de 2007). El problema del rezago tecnológico de las microempresas industriales y alternativas de solución. *Contaduría y administración*(221).

Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422007000100007&script=sci_arttext

Peña, A. E. (diciembre de 2005). El sistema de información contable en las pequeñas y medianas empresas. Un estudio evaluativo en el área metropolitana de Mérida, Venezuela. *Actualidad Contable FACES*, 67-79. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/257/25701109/>

Ponce, H. (junio de 2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Rangel , I., Graterol, Á., Alizo, M., y Socorro, C. (diciembre de 2008). Estrategias de financiamiento aplicadas en el sector panadero del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(3). Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000300009

Reventós Santamaria, M. (2003). *Industria alimentaria. Tecnologías emergentes* (1a. Ed. ed.). Barcelona, España: Universitat Politècnica de Catalunya, SL. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=MNuk-7jKExIC&pg=PA17&dq=que+es+industria+alimentaria&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiAt8T0vaDOAhXHKiYKHfU5CYYQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false>

Sánchez, J. (abril de 2003). *Estrategia integral para PYMES innovadoras*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20604703.pdf>

Servicio de Rentas Internas. (2010). *¿Qué son las PYMES?* Ecuador. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/de/32>

Ley Órgánica de la Economía Popular y Solidaria. (28 de abril de 2011). *Ley Órgánica de la Economía Popular y Solidaria del sector financiero y popular*. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>

- Talancón, P. (2017). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas*. Mexico. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Trazijàn, J. (2007). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Chile: editoraledicionesuc@uc.cl. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=_8-1BwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=TIPOS+DE+ESTRATEGIA+EMPRESARIAL&ots=FZ0hHsncdc&sig=C5SAc_ikx9XAH3DG-G9_gFwt8lg#v=onepage&q&f=false
- Tunal, G. (2003). El Problema de Clasificación de las Microempresas. *Actualidad Contable Faces*, 7, 78-91. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/38720>
- Usaid from the America people. (marzo de 2005). Microempresas y microfinanzas en Ecuador. *Usaid from the American people*, 2-95. Recuperado de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/MICROEMPRESAS%20Y%20MICROFINANZAS%20EN%20EL%20ECUADOR.pdf>
- Verdegay , A. (1 de agosto de 2000). Innovación, Desarrollo y medio local. Dimensiones sociales y espaciales de la innovación. *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*.(69). Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn-69-15.htm>
- Villegas, S. (diciembre de 2011). *Ejecución y control de los planes de acción*. Hidalgo. Recuperado de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion_y_contro_de_los_planes_de_accion.pdf
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen. (28 de febrero de 2015). *De la Contabilidad*. Obtenido de <file:///C:/Users/MI%20PC/Downloads/REGLAMENTO%20APLICACION%20DE%20LA%20LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO.pdf>

ANEXOS

5. ANEXOS

Anexos #1

Encuesta dirigida a los trabajadores de la microempresa “Doménica”, con el objetivo de conocer la situación actual de empresa, para la posterior reestructuración a través del desarrollo de este proyecto de tesis.

Por favor, sírvase contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo considera Ud. que el administrador lleva el manejo del negocio?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente
- e) Muy Deficiente

2. ¿Cree importante que la microempresa donde trabaja cuente con una estructura organizacional?

- a) Si
- b) No

3. ¿Considera importante que la microempresa cuente con una estructura contable?

- a) si
- b) no

4. ¿Consideraría que el administrador debe modificar en el manejo del negocio?

- a) Si
- b) No

5. ¿Cuenta la empresa con un organigrama funcional, es decir, un documento donde se encuentren especificadas las funciones de cada trabajador?

a) Si

b) No

6. ¿Las actividades asignadas por el administrador sean rotativas?

a) Siempre

b) Casi Siempre

c) Algunas Veces

d) Muy Pocas Veces

e) Nunca

7. Respecto a la conformidad de su sueldo. ¿estima Ud. que la compensación obtenida semanalmente representa su esfuerzo?

a) Siempre

b) Casi Siempre

c) Algunas Veces

d) Muy Pocas Veces

e) Nunca

8. ¿Esta Ud. afiliado al seguro social?

a) Si

b) No

Anexo # 2

Entrevista dirigida al administrador de la microempresa “Doménica”, con el objetivo de conocer la situación actual de empresa, para la posterior reestructuración a través del desarrollo de este proyecto de tesis.

1. ¿Por qué razones considera Ud. que un modelo innovador de administración dirigido a su negocio, beneficiaría a su postura de jefe?
2. ¿Al desarrollar su actividad como administrador, por qué cree usted que es necesario implementar nuevas estrategias para mejorar su desempeño?
3. ¿Por qué consideraría estar Ud. dispuesto a manejar una estructura organizacional de acuerdo al tipo de negocio?
4. ¿Qué cambios le gustaría que se den dentro de su microempresa?
5. ¿Cuántos años tiene su negocio en el mercado y qué estrategias ha utilizado Ud. en su negocio para mantenerla en pié desde su creación hasta a actualidad?
6. ¿Qué estrategias o técnicas utiliza Ud. en la temporada baja donde no se da mucho la venta de sus productos?

7. ¿Cómo Ud. lleva el manejo de las compras de materia prima para la producción de sus productos?

8. ¿De qué manera Ud. verifica y controla el adecuado uso de los recursos utilizados por sus trabajadores en la producción de sus productos?

9. ¿El pago a sus trabajadores lo realiza de acuerdo a su desempeño?

10. ¿Cree Ud. necesario una herramienta contable que le permita saber los costos en que incurre su producción y la ganancia que le deja la misma después de sus ventas?

11. ¿Qué tipo de amenazas Ud. Ha observado en la ejecución de su labor como administrador del negocio?

Anexo # 3

Tabla 41

Ficha de Observación

Aspectos	Si	No	Observaciones
Organización empresarial			
Se efectúan actividades diarias			
Existen procedimientos para el registro de actividades			
Cumple con sus obligaciones tributarias			
Realizan pagos al seguro			
Elaboran información financiera (lleva contabilidad)			
Logotipo			
Visión			
Misión			
Objetivos			
Valores			
Políticas			
Organigrama estructural			
Manual de funciones			
Herramienta contable			