



## **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

### **UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

### **PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA**

#### **TÍTULO DEL PROYECTO**

Propuesta de diseño de una estructura administrativa y comercial para la coordinación y eficiencia del trabajo en la Panadería y Pastelería “Rico Pan” ubicada en el cantón La Troncal provincia del Cañar.

#### **AUTORAS:**

ARÉVALO MARTÍNEZ STEFFANIA DEL PILAR

SANDOVAL MANRIQUE VICTORIA ELIZABETH

**Milagro, Noviembre 2013**

**Ecuador**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de Tutora del proyecto de investigación, nombrada por el Consejo Directivo de la **Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales** de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Título de: **Propuesta de diseño de una estructura administrativa y comercial para la coordinación y eficiencia del trabajo en la panadería y pastelería “RICO PAN” ubicada en el cantón La Troncal provincia del Cañar**, presentado como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar por el título **INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA**.

El mismo que debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por las egresadas:

Steffania del Pilar Arévalo Martínez

Victoria Elizabeth Sandoval Manrique

### **TUTORA:**

---

**Econ. Evelin Arteaga Arcentales**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACION**

El presente trabajo fue realizado en base a los conocimientos de sus autores STEFFANIA DEL PILAR ARÉVALO MARTÍNEZ y VICTORIA ELIZABETH SANDOVAL MANRIQUE y de investigaciones efectuadas para el desarrollo del mismo. Por lo tanto declaro que el presente trabajo no ha sido presentado previamente para ningún grado o calificación profesional y que hemos consultado referencia bibliográficas que se incluye en nuestro documento.

---

STEFFANIA DEL PILAR  
ARÉVALO MARTÍNEZ

C.I. 0928178052

---

VICTORIA ELIZABETH  
SANDOVAL MANRIQUE

C.I. 0920947314

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título en INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA otorga al presente proyecto de investigación la siguiente calificación:

MEMORIA CIENTÍFICA ( )

DEFENSA ORAL ( )

TOTAL ( )

EQUIVALENTE ( )

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR SECRETARIO**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedicamos a Dios, porque gracias a él hemos logrado superar tantas adversidades en nuestras vidas.

A nuestros padres quienes han sido un ejemplo a seguir, con su bondad, honradez, amor, sabiduría, han sabido guiarnos y apoyarnos en cada una de las decisiones, y por su esfuerzo para sustentar nuestros estudios, ya que gracias a ellos estamos por alcanzar una meta en nuestras vidas.

A nuestros hermanos por el apoyo y confianza incondicional demostrados a lo largo de nuestra carrera.

**STEFFANIA Y VICTORIA**

## **AGRADECIMIENTO**

Expresamos nuestra gratitud especialmente a Dios por su amor infinito, que nos permitió tener padres maravillosos, que han sido pilar fundamental en nuestras vidas y un apoyo incondicional en los estudios.

A la Universidad Estatal de Milagro, Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, por brindarnos la oportunidad de formarnos como profesionales para desenvolvernos en un futuro competitivo.

Agradecemos a cada uno de los docentes, por compartir sus conocimientos día a día, dando siempre lo mejor de ellos.

A nuestra tutora Econ. Evelin Arteaga Arcentales por su confianza y apoyo en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro en donde seamos participes en el mejoramiento.

Muchas gracias a todos

STEFFANIA ARÉVALO M.

VICTORIA SANDOVAL M.

## CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR

Lcdo.

Orozco Hernández Jaime. Msc.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo a la obtención de mi título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“Propuesta de diseño de una estructura administrativa y comercial para la coordinación y eficiencia del trabajo en la panadería y pastelería “RICO PAN” ubicada en el cantón La Troncal provincia del Cañar”** y que corresponde a la Unidad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 08 de noviembre del 2013

---

STEFANIA DEL PILAR  
ARÉVALO MARTÍNEZ

C.I. 0928178052

---

VICTORIA ELIZABETH  
SANDOVAL MANRIQUE

C.I. 0920947314

# ÍNDICE GENERAL

## A.- PÁGINAS PRELIMINARES:

Caratula.....	i
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACION.....	iii
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xv

## B.- TEXTO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Problematización.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema.....	4
1.1.4 Sistematización del problema.....	5
1.1.5 Determinación del tema.....	5
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo general.....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3.1 Justificación de la investigación.....	6

<b>CAPITULO II</b> .....	<b>7</b>
<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>7</b>
2.1    MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.1    Antecedentes históricos.....	7
2.1.2    Antecedente referencial .....	14
2.1.3    Fundamentación científica.....	17
2.1.4    Fundamentación Socioeconómica.....	30
2.2    MARCO LEGAL .....	32
2.3    MARCO CONCEPTUAL .....	39
2.4    HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	44
2.4.1    Hipótesis General .....	44
2.4.2    Hipótesis Particulares .....	44
2.4.3    Declaración de Variables.....	44
2.4.4    Operacionalización de la Variable .....	45
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>47</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>47</b>
3.1    TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
3.2    LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	48
3.2.1    Características de la Población .....	48
3.2.2    Delimitación de la Población.....	48
3.2.3    Tipo de Muestra.....	48
3.2.4    Tamaño de muestra.....	48
3.2.5    Proceso de selección.....	49
3.3    MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	49
3.4    TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	50
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>51</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
4.1    ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	51
4.2    ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA, PERSPECTIVA.	72
4.3    RESULTADOS.....	72
4.4    VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	73

<b>CAPITULO V</b> .....	<b>76</b>
<b>PROPUESTA</b> .....	<b>76</b>
5.1 TEMA .....	76
5.2 JUSTIFICACIÓN .....	76
5.3 FUNDAMENTACIÓN .....	76
5.4 OBJETIVO .....	80
5.4.1 Objetivo General.....	80
5.4.2 Objetivo Especifico .....	80
5.5 UBICACIÓN .....	81
5.6 FUNDAMENTACIÓN ADMINISTRATIVA .....	82
5.6.1 Descripción de los procesos o actividades desarrolladas actualmente .	82
5.6.2 Descripción de los procesos o actividades propuesta .....	85
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	97
5.7.1 Actividades .....	113
5.7.2 Recursos financieros .....	114
5.7.3 Impacto.....	117
5.7.4 Cronograma.....	117
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	117
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>118</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>119</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>120</b>
<b>LINCOGRAFÍA</b> .....	<b>122</b>
Anexo I: Árbol de problema .....	124
Anexo II: Matriz .....	125
Anexo III: Encuesta a los trabajadores de la pequeña empresa Panadería y Pastelería"RICO PAN" en el cantón la Troncal. ....	128
Anexo IV: Encuesta realizada a la población económicamente activa del cantón la Troncal .....	129
Anexo V: Autorización de la empresa .....	130
Anexo VI: Tabla INEC .....	131
Anexo VII: Control de Proveedores .....	132
Anexo VIII: Cotización Materia Prima.....	133

Anexo IX: kardex de materia prima .....	134
Anexo X: Formato de receta del producto .....	135
Anexo XI: Formato de control de entrega y recepción del pan Control de Entrega y Recepción de Panes .....	136
Anexo XII: Reporte diario de venta.....	137
Anexo XIII: Reporte Mensual de ventas .....	138
Anexo XIV: Control de Remesa.....	139
Anexo XV: Detalles de Ingresos y Egresos .....	140
Anexo XVI: Reposición de Materiales .....	141
Anexo XVII: Hoja de Mantenimiento de Activo Fijo .....	142
Anexo XVIII: Hoja de asistencia del personal.....	143
Anexo XIX: Rol de Pago.....	144
Anexo XX: Imágenes de la tesis revisada por el programa plagium .....	145
Anexo XXI: Elaboración de la página social de la panadería (Facebook) .....	147

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro # 1:</b> Calificación de las PYMES .....	20
<b>Cuadro # 2:</b> Situación a nivel de cantones .....	31
<b>Cuadro # 3:</b> Operacionalización de las variables .....	45
<b>Cuadro # 4:</b> Ejecución de actividades .....	52
<b>Cuadro # 5:</b> Evaluación del desempeño laboral.....	53
<b>Cuadro # 6:</b> Influencia del control interno.....	54
<b>Cuadro # 7:</b> Optimización de los recursos existentes .....	55
<b>Cuadro # 8:</b> Nivel de interrelación .....	56
<b>Cuadro # 9:</b> Motivación por el cumplimiento del personal.....	57
<b>Cuadro # 10:</b> Participación del personal en la toma de decisión' .....	58
<b>Cuadro # 11:</b> Flujo de información .....	59
<b>Cuadro # 12:</b> Actividades del personal de acuerdo al puesto .....	60
<b>Cuadro # 13:</b> Importancia de la estabilidad laboral y emocional .....	61
<b>Cuadro # 14:</b> Medios de publicidad.....	62
<b>Cuadro # 15:</b> Tiempo de permanencia como cliente.....	63
<b>Cuadro # 16:</b> Frecuencia de los clientes en consumir el producto .....	64
<b>Cuadro # 17:</b> Aspecto fundamental de la panadería .....	65
<b>Cuadro # 18:</b> Opinión de los clientes sobre el servicio.....	66
<b>Cuadro # 19:</b> Opinión de los clientes sobre el producto.....	67
<b>Cuadro # 20:</b> Recomendación de los clientes a terceras personas .....	68
<b>Cuadro # 21:</b> Conocimiento de los clientes sobre las sucursales .....	69
<b>Cuadro # 22:</b> Influencia de la atención en la compra del producto .....	70
<b>Cuadro # 23:</b> Importancia de la estabilidad laboral y emocional .....	71
<b>Cuadro # 24:</b> Verificación de hipótesis.....	73
<b>Cuadro # 25:</b> Estructura del FODA .....	100
<b>Cuadro # 26:</b> Precios de productos.....	110
<b>Cuadro # 27:</b> Costo de la propuesta .....	115
<b>Cuadro # 28:</b> Rentabilidad diaria del negocio .....	116
<b>Cuadro # 29:</b> Cronograma de actividades.....	117

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura # 1:</b> Factores que afectan a las pequeñas empresas .....	22
<b>Figura # 2:</b> Actividades de los procesos de la administración .....	24
<b>Figura # 3:</b> Objetivos de la organización y los objetivos individuales .....	26
<b>Figura # 4:</b> Funciones de la administración de los Recursos Humanos.....	27
<b>Figura # 5:</b> Ubicación del cantón la Troncal en el mapa del Cañar.....	30
<b>Figura # 6:</b> Ejecución de actividades.....	52
<b>Figura # 7:</b> Evaluación del desempeño laboral .....	53
<b>Figura # 8:</b> Influencia del control interno .....	54
<b>Figura # 9:</b> Optimización de los recursos existentes.....	55
<b>Figura # 10:</b> Nivel de interrelación.....	56
<b>Figura # 11:</b> Motivación por el cumplimiento del personal .....	57
<b>Figura # 12:</b> Participación del personal en la toma de decisión .....	58
<b>Figura # 13:</b> Flujo de información.....	59
<b>Figura # 14:</b> Actividades del personal de acuerdo al puesto .....	60
<b>Figura # 15:</b> Importancia de la estabilidad laboral y emocional.....	61
<b>Figura # 16:</b> Medios de publicidad .....	62
<b>Figura # 17:</b> Tiempo de permanencia como cliente .....	63
<b>Figura # 18:</b> Frecuencia de los clientes en consumir el producto .....	64
<b>Figura # 19:</b> Aspecto fundamental de la panadería .....	65
<b>Figura # 20:</b> Opinión de los clientes sobre el servicio .....	66
<b>Figura # 21:</b> Opinión de los clientes sobre el producto .....	67
<b>Figura # 22:</b> Recomendación de los clientes a terceras personas.....	68
<b>Figura # 23:</b> Conocimiento de los clientes sobre las sucursales.....	69
<b>Figura # 24:</b> Influencia de la atención en la compra del producto .....	70
<b>Figura # 25:</b> Importancia de la estabilidad laboral y emocional.....	71
<b>Figura # 26:</b> Etapas del control .....	78
<b>Figura # 27:</b> Ubicación de la panadería .....	81
<b>Figura # 28:</b> Organigrama actual .....	82
<b>Figura #29:</b> Organigrama actual .....	85
<b>Figura # 30:</b> Procesos en diagramas .....	94
<b>Figura # 31:</b> FODA de la empresa .....	99

<b>Figura # 32:</b> Fuerzas de Porter .....	103
<b>Figura # 33:</b> Pan de chocolate .....	106
<b>Figura #34:</b> Palanqueta de dulce de frutilla.....	106
<b>Figura # 35:</b> Empanadas de queso .....	106
<b>Figura # 36:</b> Pan cara sucia .....	107
<b>Figura # 37:</b> Enrolladores sal .....	107
<b>Figura # 38:</b> Enrollado de dulce de frutilla.....	107
<b>Figura # 37:</b> Pan de leche .....	108
<b>Figura # 39:</b> Pan integral.....	108
<b>Figura # 40:</b> Pan de coco .....	108
<b>Figura # 41:</b> Dulce de tres leches .....	109
<b>Figura # 42:</b> volteado de piña.....	109
<b>Figura # 43:</b> Brazo gitano.....	109
<b>Figura # 44:</b> Galletas de coco .....	110

## RESUMEN

La presente tesis fue efectuada a la Panadería y Pastelería Rico Pan; Cabe recalcar que la información recolectada es verídica y de gran importancia. Panadería y Pastelería Rico Pan ha logrado sobresalir en el mercado de las delicias de la harina y sus componentes con mucha persistencia, esmero, buena calidad y sobre todo el buen trato que les ofrece a sus clientes, gracias a ello tienen el reconocimiento de las personas del cantón la Troncal. La presente tesis aspira poner en ejecución un estudio de los diferentes procesos que engloba sus operaciones, el mismo que tendrá lugar en las instalaciones de la empresa antes mencionada. El análisis ha señalado que la empresa no cuenta con políticas ni procedimientos internos lo cual da como resultado un bajo rendimiento de los trabajadores y una inestabilidad en los procesos. Existe una inconformidad por parte de los trabajadores debido al exceso de funciones que tienen que realizar estos, además del desperdicio de materia prima por descuido, existe materia prima en abundancia debido a que desconocen lo que hay en existencia, además existe el peligro que los productos sufran problemas de calidad, finalmente como una forma de buscar solución a las falencias halladas en forma precisa y metodológica, se planteó el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales se cumplieron a cabalidad. Se aportan posibles soluciones para establecer políticas de los actuales procesos llevados en la empresa, con el objeto de reducir los niveles de inventarios, optimizar el rendimiento de los empleados y ganar más competitividad en el mercado, por ello ha decidido implementar políticas y controles internos e implementar una estrategia de marketing para aumentar sus ventas.

**Palabras claves:** Calidad, Panadería, Pastelería, Políticas, Procesos, Reconocimientos, Rendimiento.

## **ABSTRACT**

This thesis was carried out to the Bakery and Pastry Shop Rich bread; it should be emphasized that the collected information is true and of great importance. Bakery and pastries Rich Bread has managed to excel in the market of the delights of the flour and its components with much persistence, dedication, good quality and on the whole good treatment that provides its customers, as a result have the recognition of the people of canton the trunk. This thesis aims to implement a study of the different processes that encompasses its operations, the same that will take place in the facilities of the company mentioned above. The analysis has pointed out that the company does not have internal policies or procedures which give as a result a low yield of workers and instability in the processes. There is a disagreement on the part of workers due to the excess of functions that have to make these, in addition to the raw material waste by neglect, there is raw material in abundance due to the fact that they do not know what there is in existence, in addition there is a danger that the products suffer from quality problems, finally as a way to seek a solution to the shortcomings found in accurately and methodological, raised the overall objective and specific objectives, which were fully complied with. Provide possible solutions for establishing policies of the current processes in the enterprise in order to reduce inventory levels optimize the performance of the employees and gain more competitiveness in the market, why has decided to implement policies and internal controls and implement a marketing strategy to increase their sales.

**Keywords:** Quality, Bakery, Confectionery, Policies, Processes, Recognition, Performance.

## INTRODUCCIÓN

El versátil y nuevo escenario obliga a la administración de recursos humanos de las organizaciones a diseñar como meta esencial, avalar que su personal tenga una gran capacidad para acoplarse a los cambios del ambiente interno, teniendo presente que el talento humano es la piedra angular para alcanzar con éxito los objetivos empresariales.

Por ende, se requiere tener un enfoque estratégico que consienta observar al futuro, predecir necesidades, e incluso, a formar su propio futuro. En todo esto los altos niveles de capacitación son fundamentales en el proceso de cambio en la organización, tanto en el personal técnico y los trabajadores como en los directivos y sus reservas, los mismos que permitirán incrementar la competitividad y productividad de la organización.

El principal instrumento para que la organización se pueda ampliar es el conocimiento, en este sentido, es el que le permitirá ubicarse en un rango competitivo, en forma continua y progresiva de sus empleados, basándose en las necesidades reales y dirigida al mejoramiento de sus miembros y al desempeño organizacional, a tal nivel que la ventaja competitiva básica de la sociedad sea eficiente.

De parte de los gerentes debe constar un permanente interés por optimizar el desempeño del personal a través de consecutivos eventos de capacitaciones y motivaciones. La empresa que aprecia a sus empleados crea un entorno para favorecer a la libertad, solidaridad y protección del ambiente.

La troncal uno de los cantones de la provincia del Cañar cuenta con una población de 60.000 habitantes de los cuales 16.444 pertenecen a la población económicamente activa, siendo su lema trabajo, amor y alegría. Su mayor actividad es económica es la agroindustria debido a que se encuentra el tercer ingenio más importante del Ecuador como es el Ingenio Azucarero Ecudos S.A.

La Panadería y Pastelería RICO PAN tiene una gran trayectoria, sus inicios fueron difíciles como todo negocio, comenzar desde abajo es lo común para todos debido a que los consumidores son muy exigentes y se requiere conocer el producto para consumirlo continuamente es por eso que en los comienzos el propietario el señor Hernán Espinoza llegó del cantón Pallatanga a los 18 años de edad junto a su

esposa la señora María Lema de 13, siendo muy jóvenes tuvieron en sus mentes que no nacieron para ser pobres por tanto ambos comenzaron a trabajar, don Hernán trabajaba en la Panadería LA COLMENA ubicada en la Avenida 25 de Agosto Y Segundo Andrade y de allí llevaba el pan a su esposa para que ella pudiera vender en una pequeña vitrina que les habían regalado, mientras transcurría el tiempo los clientes vieron que el producto era de sabor exquisito comenzando a incrementar el volumen de ventas y la pareja de esposos sintieron la necesidad de agrandar su negocio y es allí donde el Sr. Hernán dejo de trabajar en la colmena y se puso su negocio propio, donde poco a poco iban incrementando los accesorios y las maquinarias llegando a la actualidad que la matriz y sus 2 sucursales están debidamente equipadas y cumplen con todos los requisitos de ley.

El presente trabajo está estructurado en cinco capítulos fundamentales.

El capítulo I, contiene el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, justificación de la investigación.

En el capítulo II, se refiere a la recopilación de información de manera bibliográfica y linografía.

El capítulo III, plantea el tipo de investigación, la población o universo y los procedimientos utilizados en el estudio.

En el capítulo IV, se encuentra la información adquirida mediante encuestas con sus respectivos análisis y la verificación de las hipótesis.

El capítulo V, se expone la propuesta de la tesis, así también las conclusiones y recomendaciones que permitirán ayudar a la empresa en la toma de decisiones.

El presente trabajo de investigación se lo ha ejecutado mediante los siguientes métodos: característica básica de la investigación bibliográfica, documental, de tipo descriptivo.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

Cuando el individuo comenzó a trabajar en unión nació la necesidad de que exista una regulación, fue entonces que surgió la administración permitiendo que las instituciones alcancen todos sus objetivos mediante la optimización de los recursos. En toda empresa es de vital importancia que se trabaje en un conjunto armónico estructurado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos empleados para el progreso de las funciones de la organización, los mecanismos e instrumentos de seguimiento y la evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones.

El talento humano es imprescindible en las organizaciones para poder procesar productos o brindar servicios según sea la actividad laboral, sin importar el tipo de empresas o su razón social, se requiere de individuos capacitados y con un alto grado de colaboración para poder cumplir las metas propuestas, ambas partes dependen entre sí para subsistir. Por eso, la falta de cultura administrativa e imagen de negocio dentro de la panadería y pastelería “RICO PAN” implica una inadecuada organización del trabajo y normas.

Las organizaciones de la provincia del Cañar consiguen que sus integrantes trabajen en forma conjunta para lograr la efectividad organizacional y satisfacer las demandas del mercado. Sin embargo esto en innumerables ocasiones se ve afectado por diversas circunstancias.

El interés que le den los propietarios a sus respectivos negocios es de vital importancia para que los mismos tengan éxito, en cambio el desinterés

provocaría conflictos internos en el desempeño de los trabajadores trayendo consigo diversos factores.

El empirismo es la base fundamental para que todo negocio pueda mantenerse en el mercado competitivo lo que conllevaría a que la toma de decisiones afecte de manera positiva o negativa a la organización.

En los cambios de satisfacción del cliente, las personas por salvaguardar su patrimonio prefieren evitar arriesgarse en nuevos proyectos provocando una actitud conformista en los niveles de ventas.

Es imprescindible que la información llegue en el momento adecuado a las personas indicadas para que ejerzan y tomen las decisiones convenientes. La habilidad de comunicación influye en la interrelación del personal con las actividades que se generan en la empresa.

Los controles y supervisiones inciden dentro de la empresa en el momento de ejecutar diversas actividades, ya que implica responsabilidades por parte del gerente con el fin de que los empleados realicen la actividad con eficiencia y eficacia.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**País** Ecuador

**Región** Sierra

**Provincia** Cañar

**Cantón** La Troncal

**Sector** Urbano

**Área** Producto

**Universo** Empresa Panadería y Pastelería “RICO PAN”

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿En qué forma incide el análisis de la cultura administrativa e imagen de negocio que posee la Panadería y Pastelería “RICO PAN” en la reorganización del trabajo y normas?

#### **1.1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cómo incide el interés de los propietarios de la Panadería y Pastelería “RICO PAN” en el desempeño de sus trabajadores?
- ¿De qué forma el empirismo influye en la toma de decisiones?
- ¿Cómo afecta el cambio de satisfacción de los clientes en los niveles de ventas?
- ¿De qué manera influye la habilidad de comunicación entre el personal de trabajo en la interrelación de las actividades?
- ¿Cómo se ejecuta los controles y supervisiones dentro de la empresa?

#### **1.1.5 Determinación del tema**

Análisis de la cultura administrativa del trabajo y su impacto en la aceptación del servicio y los productos de la Panadería y Pastelería “RICO PAN” del cantón la Troncal provincia del Cañar aplicado durante el año 2012.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo general**

Realizar un estudio de la cultura administrativa e imagen de negocio que posee la Panadería y Pastelería “RICO PAN” del cantón La Troncal, mediante encuestas, para aplicar una reorganización del trabajo y aplicación de normas y procedimientos.

#### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de interés de los propietarios de la Panadería y Pastelería “RICO PAN” el desempeño de sus trabajadores.
- Reconocer de qué manera el empirismo influye en la toma de decisiones.
- Investigar las diferentes causas en la que el cambio de la satisfacción del cliente influye en los niveles de ventas.
- Indagar en que forma afecta las líneas de comunicación entre la gerencia y el personal laboral.
- Reconocer si los controles y supervisiones se están realizando para el buen funcionamiento de la empresa.

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

### 1.3.1 Justificación de la investigación

La Panadería y Pastelería “RICO PAN” está pasando por factores que podrían afectar las funciones del personal lo que conllevaría a un desequilibrio en las labores regulares como es el funcionamiento de la entidad, si lo cual no mejora traería consigo situaciones catastróficas como desfase en las actividades habituales y hasta su cierre temporal por el derroche de dinero.

Es de mucha importancia que las empresas reconozcan que el éxito de toda gestión, en cualquier nivel, se ha venido dando mediante un control eficiente del conocimiento, destrezas y habilidades que el talento humano demanda ya que son la clave del éxito. Ayudado por lo descrito anterior, se debe mantener un alto nivel de cumplimiento laboral, porque de esta manera se optimiza la mano de obra calificada disminuyendo costos innecesarios generados por personal ocioso.

Por lo tanto un bajo nivel de cumplimiento laboral puede contribuir a reducir la productividad de la empresa, provocarles problemas organizativos y gerenciales, altos costos, debido a que hay que cumplir con las horas reglamentarias suscritas en el código del trabajo, su acogida negativa provocaría el incumplimiento de las actividades demandadas, ya que cada individuo forma parte de un sistema establecido.

Para poder mejorar la administración es recomendable investigar sobre las funciones de cada trabajador de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”. El presente proyecto de tesis es de suma importancia ya que se ha observado que la entidad realiza sus actividades de manera sinérgica, por tal motivo, este trabajo de investigación se justifica por:

La necesidad que presenta la organización de estudiar la problemática existente y hallar las soluciones idóneas al caso.

Reducir los costos que genera el problema.

Reforzar los conocimientos concernientes al tema del talento humano al propietario.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

La Panadería y Pastelería “RICO PAN” tiene una gran trayectoria pero no deja de ser difícil, un negocio como estos implica mucha responsabilidad, adultez y espíritu de superación debido a que nunca se cierra el local y que si se quiere vender más se debe ofrecer más productos a sus clientes lo cual implica un gran esfuerzo, sus inicios fueron complejos como todo negocio, comenzar desde abajo es lo común para todos los comerciantes debido a que los consumidores tienen un paladar exquisito y son muy exigentes requiriendo conocer el producto para consumirlo continuamente es por eso que en los inicios el propietario el señor Hernán Espinoza llegó del cantón Pallatanga al cantón la Troncal a los 18 años de edad junto a su esposa la señora María Lema de 13, siendo muy jóvenes tuvieron en sus mentes que no nacieron para ser pobres por tanto ambos comenzaron a trabajar, sin saber la profesión de panadería don Hernán comenzó trabajando en la Panadería LA COLMENA donde su propietario era un señor con un gran corazón se encuentra ubicada en la Avenida 25 de Agosto Y Segundo Andrade y desde allí llevaba el pan a su esposa para que ella pudiera vender en una pequeña vitrina que les habían obsequiado, mientras transcurría el tiempo los clientes vieron que el producto era de sabor exquisito y la pareja de esposos sintieron la necesidad de agrandar su negocio y es allí donde el Sr. Hernán dejó de trabajar en la colmena y se puso su negocio propio, donde poco a poco iban incrementando los accesorios y las maquinarias llegando a la actualidad que la matriz y sus 2 sucursales están debidamente equipadas y cumplen con todos los requisitos de ley.

## Historia de las PYMES

Aun no se ha podido unir criterios respecto de lo que es pequeña empresa pese a que este tema se ha venido debatido desde 1870, donde marxistas y anarquistas se pronunciaban a favor de pequeñas empresas. A nivel mundial la revalorización de las PYMES como unidades productivas de pequeña escala y del sector PYMES se dan debido principalmente a cambios estructurales como el aumento de los servicios, es decir que el antiguo paradigma de que solo son empresas aquellas unidades de producción de bienes tangibles, cambia definitivamente desde que las facturaciones por servicios de consultorías empresariales, respaldo o soporte técnico, tratamientos clínicos y la valorización del conocimiento como factor de producción de riqueza; principian a generar capital y valor agregado a los intangibles que con el tiempo se comienzan a valorizar como un activo tanto como las maquinarias o infraestructuras en las principales economías; paralelamente la evolución que efectúa el sector informático provoca diversos cambios día a día y la obsolescencia se genera en segundos, las empresas se ven en la necesidad de realizar cambios en su estructura reduciendo así su tamaño para lograr generar su eficiencia, es decir se hacen pequeños los productos y se hacen pequeñas las empresas.

Un fenómeno trascendental que apresura el desarrollo de la pequeña y microempresa es el desplome de las grandes organizaciones en los Estados Unidos en los últimas dos décadas, específicamente a fines de 1970 donde los Estados Unidos, resuelven adoptar el modelo neoliberal desechando el Keynesianismo que le había protegido en la depresión en los años 1930. En este lapso de tiempo por motivo a la gran amplitud de las empresas estadounidenses en cuanto a su estructura de personal y su tamaño (A pesar de que sus productos eran duraderos pero costosos, combinado con el hecho de que en toda su producción se encontraba un margen de merma que en el largo plazo se traducía en pérdida de recursos financieros y de competitividad), que produce que estas sociedades y la misma economía Norteamericana perdieran sitio en un mercado internacional cada vez más competitivo, es que agota al modelo Tayloristay Fordistaa gran escala; y Japón bajo una nueva Filosofía de Juran y Deming de la Calidad Total y el Kaizen comienza a tener un papel protagónico dominando nuevos mercados entre ellos el norteamericano, con productos de alta tecnología, al alcance de la mayoría de los consumidores y

tamaño usuario. Japón rompe los paradigmas de la Empresa y domina al mundo nuevamente de la mano de su producción y de la estrategia de terciarizar su producción de una ETN (Empresa Transnacional) a un conjunto de PYMES subcontratistas<sup>1</sup>.

Como se ha observado el panorama competitivo de las principales economías comienza a desarrollar nuevas estrategias para dominar diferentes mercados y ganar nuevos segmentos, esto se refleja en el crecimiento económico de Japón, Alemania, los Tigres del Asia, Canadá y el mismo EEUU. Sin embargo la tasa de desempleo en muchos de estos países todavía no encuentra una solución coherente, las políticas de subsidios y de seguros contra el desempleo son alguna forma de solucionar temporalmente este problema, en países con menos desarrollo el estado empresario fracasa (Caso Latinoamérica) y trajo consigo un proceso Hiperinflacionario de orden continental, la pobreza en estos bloques aumenta y la migración de la población de países pobres hacia países desarrollados crece, convirtiéndose esta población migrante en una mayor carga para estas sociedades, es por tanto que la idea de que cada cual construya su fuente de trabajo es aceptada con mucha algarabía ya que le quedaba tan solo al estado dotar de un mejor y mayor marco de promoción para que aparezca este nuevo sector de empresas familiares de pequeña escala o las denominadas PYMES.

Las estadísticas son claras con respecto al fracaso de las Pymes en cualquier país que se analice. Como es lógico, las mismas varían según el país, pero se mantienen en altos niveles negativos muy similares. Así, por ejemplo, en España, para García Ordóñez, de la Universidad de Cadiz, “el 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años”. Estas cifras son confirmadas por “Emprendedor XXI”, de La Caixa, que advierte que “las estadísticas nos hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida”. De acuerdo con la CEPAL “en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años”.

---

<sup>1</sup> CÁRDENAS DÁVILA, Nelly Luz: *Influencia de la Competitividad de la Microempresa en la Región de Arequipa*, [http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/revalorizacion\\_mpe.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/revalorizacion_mpe.html), p. 68-69.

Para Francisco Yañez (México) al cumplir 10 años, “solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen”. De acuerdo con Cetro-Crece, también de México, “el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. Para degerencia.com: “la experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años”.

En los países de Latinoamérica, las pymes son de origen doméstico o familiares, siendo una de sus grandes falencias la integración de toda la información que allí se genera además del nivel de planificar y presupuestar.

Se cree que la mayoría por no decir la totalidad de las pymes corren grave peligro de extinción debido a que enfrentan desafíos permanentes que ponen a tambalear su permanencia entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- la innovación de los métodos administrativos que van surgiendo con el paso del tiempo; y,
- la reinención del negocio porque es bien conocido que producto nuevo es agradable a los ojos del consumidor.

Y para dar un salto de pequeña a gran empresa es necesario realizar cambios importantes de cómo administrarla así también de la manera efectiva de automatizar la información y estandarizar los pasos y procesos a seguir. El factor común en todas las pymes es la falta de capacidad administrativa, por el mismo motivo que son empresas donde los dueños no tienen experiencia en las ramas administrativas y solo se rigen a lo que han venido haciendo a lo largo de su vida.

En el Ecuador existe alrededor de 660 pymes de las cuales sus ventas representan el 26% del PIB, aportando al desarrollo del país, las mismas que se originaron de una empresa familiar porque los ancestros dominaba con exactitud algún oficio, tenían alguna habilidad en sus manos o eran buenos comerciantes y eso se va heredando como si fueran bienes muebles o inmuebles, y gracias al esfuerzo y dedicación que le pongan sus familiares al negocio, estos van creciendo y día con día haciéndose más fuertes, lo fundamental para tener un negocio en marcha consiste en una excelente

atención, y un producto de primera calidad, las pymes sufren algunas debilidades que no han sido ayudadas por el ente regulador y son las siguientes:

- deficiente conocimiento tecnológico.
- altos costos, ausencia de controles.
- dificultad para acceder a créditos.
- alta tasa de interés por préstamos.
- su producción está orientada al mercado interno sin visión al externo.

### **Historia de la Harina**

El principal producto que se adquiere del trigo es la harina. Sus usos y destinos son diversos, el que se produce de los trigos duros se utiliza principalmente para la elaboración de pasteles o alimentos caseros, la que se obtiene del trigo blandos se destina a la producción del pan.

Los egipcios fueron quienes elaboraron por primera vez el pan, posiblemente entre el quinto y séptimo milenio A.C. preparaban la masa con grano molido rudimentariamente, y le agregaban únicamente agua. Con el tiempo, la preparación varió tanto proceso y cocción.

La trituration del grano se efectuaba con dos piedras cilíndricas unidas en el centro: la de arriba era movida manualmente y la de abajo permanecía fija; luego se colaba la harina para extraer el salvado. Y se cocinaba en moldes de tierra. Un factor clave para conseguir un mejor sabor de la masa fue el descubrimiento de la levadura de cerveza; y así surgió el horri, un pan suave destinado únicamente a los faraones. Los egipcios no fueron los únicos panaderos. Los asirios ingerían una especie de galleta cocida que acompañaban con cebolla, en la antigua Mesopotamia se consumía un tipo de masa elaborada con cereales molidos o machacados; y los griegos, elaboraban una galleta sin levadura. Compraron los granos egipcios y crearon hornos, perfeccionando la técnica de elaboración y obtuvieron más de 62 clases diferentes. Entre los preferidos estaban el pan de salvado, de centeno, de avena, de trigo negro y de todas las variedades existentes de trigo (cocido a la sartén, con miel, en planchas de hierro, con leche, amasado, al horno).

Con el tiempo, la elaboración de pan se amplió por todo el mundo, hasta llegar a un lugar protagónico en la alimentación por su fácil digestión y beneficios

nutricionales. Las nuevas técnicas industriales han permitido variedades en el arte de la panadería. Algunos son más blandos y menos procesados, como el pan para sándwich, que lleva distintas clases de grasa; otros, como el baguette, no contiene mantequilla; y están el integral y los elaborados con diversos cereales como el maíz, el centeno y la avena, entre otros<sup>2</sup>.

### **Historia del Control Interno**

El origen del control interno se remonta a la época feudal donde dichos controles los efectuaba el auditor, que era una persona competente que escuchaba la rendición de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlos por escrito, de allí el nombre de auditor que era oír.

Suele ubicarse en el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. Éstos se vieron inhabilitados de seguir personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, estando forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la implementación de sistemas y procedimientos que minimizara los fraudes o errores, llevando a cabo controles sobre la gestión de los negocios dando más énfasis en la parte administrativa u organizativa sin dejar de lado la fase de producción y comercialización, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades; el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Al control interno lo componen cinco elementos y son los siguientes.

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgo.

---

<sup>2</sup>GLUTEN: Historia de la Harina, <http://glutensrl.blogspot.com/2008/10/historia-de-la-harina.html>.

- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión y monitoreo.

Estos son de vital importancia y él informe COSO los ha analizado profundamente llegando a la conclusión de que toda empresa debería implementarlos debido a que brinda un sentido de dirección a los individuos.

### **Historia de la gestión del Talento humano**

La historia de la Administración de Recursos Humanos se remonta a Inglaterra en la época que carpinteros, curtidores, albañiles, y otros grupos de artesanos se organizaban, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requirió la agrupación de personas y la cooperación entre las mismas, utilizando su unidad mejoraban su condición de trabajo.

Con la llegada de la Revolución Industrial el campo creció más al final del siglo XVIII, que planto los cimientos de una sociedad industrial compleja y nueva. En el nuevo sistema fabril el jefe no era por fuerza el dueño, debido a la nueva clase de empleados. Con estos cambios también se aumentó la brecha entre propietarios y trabajadores, debido a que las personas se sintieron aludidas porque veían a las máquinas como competencia que reducía su trabajo y como consecuencia su estabilidad emocional reaccionando de mal modo organizando jugadas para destruirlas.

El siglo XIX se ve representado por dos esquemas concurrentes como son: la administración científica que represento el esfuerzo por resolver las ineficacias tanto de la administración como de la mano de obra. La psicología industrial que aplicaba principios psicológicos enfocados a desarrollar la capacidad de los trabajadores para desempeñarse en forma eficiente y eficaz.

El crecimiento de las organizaciones, los cambios tecnológicos drásticos, el crecimiento de los sindicatos, la intervención del gobierno en temas relacionados con los trabajadores dieron origen a los departamentos de personal. No existe una fecha exacta a la aparición del primer departamento de personal, pero en la década de 1920 las organizaciones se ocupaban de los conflictos entre directores y empleados. A los directores de personal en esa

época se los conocía como secretarios de bienestar, cuyo trabajo dependía en ser el mediador entre operarios y administración; es decir, tenían que hablar con los trabajadores en su propio idioma y posteriormente recomendar a la dirección lo que era propicio hacer para obtener mejores resultados por parte de los empleados.

En la década de 1960 la función de personal se dedicada solo a los obreros, pero ha mediado de esta época las relaciones humanas se convirtió en una rama y en un aporte al campo del comportamiento organizacional.

El término de gestión del talento humano fue usado por primera vez por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. se puede decir en aspectos generales que esta se refiere al proceso que amplia e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

Hoy en día la Administración de Recursos Humanos es más que archivar, limpiar y llevar registros, éste juega un papel fundamental en toda organización debido a que impulsa el éxito del negocio. Hoy sería difícil pensar que una organización sostenga y alcance su eficacia sin buenos programas y actividades de recursos humanos.

### **2.1.2 Antecedente referencial**

Tema: “El talento humano y su incidencia en la productividad en la empresa de carrocerías VARGAS”

Escrito por: Franco Serrano Ángela Maribel

Universidad Técnica de Ambato Facultad Administrativa

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda organización se encuentra en su destreza para responder satisfactoriamente y con agrado a los objetivos del desempeño y las oportunidades, tanto por cumplir con las labores como por hallarse en el escenario del mismo. Esto necesita del personal apropiado, con la mezcla adecuada de conocimientos y habilidades. Por tal razón se ha establecido un plan que reconoce la idiosincrasia que influye en las normas y principios del personal de la organización, mismos que fueron

estudiados y sistematizados en función de algunos capítulos que identificaron el argumento real de la empresa, así como el marco teórico, y establecieron el comportamiento del talento humano con la propuesta en la implementación de un examen para saber las necesidades de capacitación propuesta por los directivos.

Al finalizar el trabajo de investigación, se llegó a la conclusión que la empresa de carrocerías metálicas, precisa de un plan de capacitación anticipado a una evaluación del desempeño laboral con el propósito de mejorar su productividad y alcanzar un posicionamiento estratégico de la organización en el sector de carrocerías<sup>3</sup>.

Tema: “Auditoría a la gestión administrativa del talento humano en el ministerio de industrias y productividad del Ecuador, período de análisis 2010”

Escrito por: Sandra Elizabeth Chimbo Chávez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.

En un mundo cada vez más globalizado, las empresas adoptan estrategias para competir en mercados domésticos y externos. Los gobiernos, por su parte, diseñan e implementan políticas para crear un ambiente de negocios que favorezca la competitividad.

El Ministerio de Industrias y Productividad tiene como misión incitar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y realización de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que estimulen la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.

Con el fin de ayudar a cumplir con la misión establecida por el Ministerio se realiza la Auditoría a la Gestión Administrativa del Talento Humano, departamento que se encarga de verificar el correcto desempeño del personal y

---

<sup>3</sup>FRANCO SERRANO, Ángela Maribel: *El Talento Humano y su Incidencia en la Producción en la Empresa de Carrocerías Vargas, año 2011*, <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/14/39/255%20Ing.pdf?sequence=1>, p. 12.

el cumplimiento del conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del Talento Humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente de la entidad.

Para realizar la Auditoría de Gestión en el Ministerio, al Departamento de Talento Humano se seleccionó los siguientes procesos que se indican a continuación:

- Clasificación de Puestos
- Selección de Personal
- Capacitación y Desarrollo del Personal
- Evaluación del Desempeño<sup>4</sup>

Tema: “Auditoría de Gestión al Talento Humano de las Coordinaciones Administrativa y Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo para el ejercicio fiscal 2010”

Realizado por: María Fernanda Cando Chafra y Nelly Fernanda Meléndrez Cruz  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Con emitir conclusiones y recomendaciones apropiadas y razonables que permitan ayudar al eficiente desarrollo de las actividades, colaborando a mejorar el desempeño de los servidores públicos. La investigación parte de un diagnóstico situacional con la finalidad de detectar las debilidades y amenazas de modo que se puedan evitar o disminuir su impacto, evaluación a los procesos mediante la aplicación del sistema de control interno, evaluación administrativa de las funciones del personal y requisitos para el ingreso al servicio público, propuesta de diagramas de flujo, aplicación de indicadores de gestión, análisis

---

<sup>4</sup>CHIMBO CHÁVEZ, Sandra Elizabeth: Auditoría a la Gestión Administrativa del Talento Humano en el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador, año 2010, <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/5758>, p. 7.

de roles de pago año 2010 y pruebas de auditoría suficientes y pertinentes que permitan determinar los hallazgos, dando como resultado el informe final de auditoría que contribuya a la toma de acciones correctivas en la gestión del personal.

La Auditoría de Gestión al Talento Humano de las Coordinaciones Administrativa y Financiera ha sido realizada en base a la información proporcionada y recabada en la institución, a más de la observación directa, material bibliográfico y virtual que amplió este estudio. La aplicación de esta Auditoría constituirá una herramienta de suma importancia que brindará apoyo a la gestión de la administración institucional, autoridades, coordinadores de área y servidores, que permita mejorar y brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, proveedores y ciudadanía en general, por lo que se recomienda aplicación inmediata. Los directivos de la institución deberán analizar las conclusiones y acatar las recomendaciones descritas en el informe final de auditoría encaminadas a corregir el desempeño de los servidores públicos que son la base para el manejo de los recursos<sup>5</sup>.

### **2.1.3 Fundamentación científica**

#### **Organización**

En el siglo XVIII, aparece el fenómeno de la organización, a través de la Revolución Industrial, en Inglaterra en el año 1776, y se extendió a lo largo de Europa y EE.UU. Trayendo como consecuencia:

- a) Desarrollo acelerado y desorganizado.
- b) Superior productividad y eficiencia.
- c) Competitividad.

Provocando que las empresas empezaran a necesitar una administración para enfrentar la intensa competencia y competitividad en el mercado.

Donde existe una necesidad nace una idea de crear una organización, debido a que éstas sirven para la satisfacción de los requerimientos de la sociedad, una

---

<sup>5</sup> CANDO CHAFLA, María Fernanda, MELÉNDEZ CRUZ, Nelly Fernanda: Auditoría de Gestión al Talento Humano de las Coordinaciones Administrativa y Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincia de Chimborazo, año 2010, <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/1803/1/82T00124.pdf>, p.375.

organización es un sistema creado para alcanzar metas y objetivos propuestos en sus inicios. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplan tareas específicas, siendo un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir sus objetivos, muchas se distinguen entre; metas oficiales, se presenta para consumo del público y aparece en la información anual, metas operativas, lo que realmente persigue la empresa y es la que le da forma a sus operaciones.

Sus características son múltiples, entre las cuales se destacan:

- División del Trabajo.
- Jerarquía de Autoridad.
- Normas de Conducta.
- Formulación de Conducta.
- Selección y Promoción.
- Procedimientos Técnicos.

Las organizaciones son totalmente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organización, clasificadas según su objetivo, estructura y características principales, se dividen en:

- Organizaciones según sus fines.
- Organizaciones según su formalidad.
- Organización según su grado de centralización.

### **Organizaciones según sus fines.**

Es decir que según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas pueden dividirse en estos dos grupos:

**Las organizaciones con fines de lucro:** llamadas así por características en realizar sus actividades con el propósito obtener un margen de ganancia o utilidad para su propietario o accionista.

**Las organizaciones sin fines de lucro:** estas tienen a cumplir un rol o función en la sociedad, sin aspirar una ganancia o utilidad por ello, por lo regular siempre lo hacen con el propósito de ayudar a las personas más vulnerables.

## **Organización según su formalidad.**

La organización según su formalidad se clasifica según el criterio si las organizaciones tienen establecida su estructura, un sistema oficial que sirva para la toma de decisiones, comunicación y el control dentro de la empresa, se divide en:

### **Organizaciones formales.**

Son las empresas que pertenecen a este grupo son las que poseen sistemas, estructuras oficiales y definidas para el control, para la toma de decisiones y la comunicación.

**Las funciones formales:** se dividen en varios tipos de organización que son:

**La organización lineal:** Esta forma estructural tiene origen de los tiempos medievales, ya que es simple y el nombre de la organización lineal quiere decir que existen líneas directas de autoridad, responsabilidad como eran en los tiempos antiguos, proviene del formato piramidal.

**La organización funcional:** Este tipo de estructura conlleva el principio funcional o principio de la técnica de las funciones.

Un gran número de organizaciones, utilizaban en tiempos antiguos este tipo de principios para poder diferenciar las actividades o funciones de los trabajadores de la empresa u organización.

**Organización según su grado de centralización.-**Se divide en cuatro grados de centralización que son:

- **Autoridad funcional o dividida:** es un mando jerárquico alto sustentada en el conocimiento. No existe una autoridad total de superior, solo es una autoridad parcial.
- **Línea directa de comunicación:** se busca que no existan mediadores, se intenta la mayor rapidez posible en la comunicación de las diferentes áreas de la empresa.
- **Descongestión de las decisiones:** se delegan funciones a los personales especializados en el tema.
- **Énfasis en la especialidad:** especialización de todas las partes a cargo.

## PYMES

Las Pymes dan empleo a miles de personas, activan la economía, la mayoría de ellas son empresas familiares que generan riqueza para ellas y para las comunidades donde se instalan.

Por lo general la calificación de las PYMES es determinada por cada gobierno de acuerdo con diferentes criterios o características distintivas, sin embargo, en el Ecuador no existe una ley que estipule las disposiciones fundamentales de la “**Micro, Pequeña Y Mediana Empresa**”, por eso se basa en la definición que contempla el Proyecto de Ley para las PYMES preparado por la Comunidad Andina de Naciones, y se sintetiza en lo siguiente:

- Valor total de los activos
- Cantidad de trabajadores
- Ventas anuales en dólares

**Cuadro # 1: Calificación de las PYMES**

	<b>Micro</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grandes</b>
<b>Número empleados</b>	1-9	Hasta 49	50-199	Mayor a 200
<b>Valor bruto de ventas anuales</b>	100.000	Hasta 1'000.000	1'000.001 a 5'000.000	Mayor a 5'000.000
<b>Valor activos totales</b>	Menor a 100.000	De 100.001 hasta 750.000	750.001 a 4'000.000	Mayor a 4'000.000

**Fuente:** Proyecto de Ley PYMES y Proyecto de Estatuto Andino para las MIPYMES

### **Número de PYMES**

La Superintendencia de Compañías tiene registradas 38,000 compañías, de las cuales el 96% se consideran PYMEs de acuerdo a los criterios indicados en el cuadro No. 1. De éstas el 56% se consideran microempresas; 30% pequeñas empresas; 10% medianas empresas y 4% grandes empresas.

Por otro lado, de acuerdo al Servicio de Rentas Internas SRI de las empresas registradas, de acuerdo al volumen de ventas, se considera que el 99% son MIPYMES, de las cuales 64% son microempresas; 30% pequeñas empresas; 5% medianas empresas y el 1% se consideran grandes empresas.

### **Debilidades generales de las MIPYMES**

- Baja competitividad y productividad;
- Marco legal desactualizado;
- Falta de continuidad y definición en las políticas de apoyo al sector;
- Instituciones privadas y públicas no reconocen las necesidades del sector;
- Escasez de liderazgo de los sectores implicados en su progreso;
- Limitada infraestructura para el sector;
- Insuficiente información técnica y estadística sobre el sector.

### **Debilidades internas de las MIPYMES**

- Limitada gestión empresarial;
- Control de seguridad y calidad industrial deficiente;
- Escaso conocimiento del mercadeo y del mercado;
- Mínima formación integral del recurso humano;

Figura # 1: Factores que afectan a las pequeñas empresas



Fuente: libro de Administración de las PYMES

### Ventajas de las PYMEs

- La ambición de la empresa a mejorar las utilidades, los anima a que trabajen horas extras.
- La toma de decisiones es más ágil, debido a que solo depende de una persona (propietario).
- Se fijan y aceptan riesgos como un reto, se motivan sin temor alguno a seguir luchando ante la falla.
- Por lo general, hay desarrollo con miras a conquistar nuevos mercados.
- La unidad de la empresa familiar, genera el apoyo mutuo.
- Facilidad de adaptación a las necesidades del mercado.
- Operación autónoma, flexibilidad y producción a pequeña escala.
- Evita el monopolio, fomentando la libre empresa.
- Reduce el índice de desempleo.
- Llegan a mercados donde nunca llegaría las grandes empresas.

### Estructura organizacional

La estructura organizacional se la puede definir como un conjunto de medios que se encargan de dirigir a la organización, con el objetivo de compartir el trabajo en diferentes tareas, trabajar en equipo y así poder lograr la coordinación efectiva de las mismas. En las PYMES, el dueño suele desempeñar una

multiplicidad de funciones, y solo atiende a su intuición para la distribución del trabajo.

La estructura será entonces, el instrumento que le permita a la empresa poder lograr alcanzar los objetivos, también:

- Nos permite alcanzar una habilidad de los recursos.
- Facilita la ejecución de las agilidades y coordinación de su actividad.

Dentro de una organización, si se realiza un cambio en un elemento lo más probable es que afecte y genere algún cambio en algún otro elemento o conducta de la organización.

### **Proceso organizacional**

Los procesos organizacionales se determinan de los flujos de información dentro de la empresa. Si la estructura de una empresa es la base de la organización, los procesos son el sistema arterial.

Como una de las funciones principales de los procesos es la asignación de recursos, planificación, financiamiento y supervisión de las operaciones.

### **Estructura orgánica**

Es una división ordenada, sistemáticamente de sus en numerados trabajadores, atendiendo al objetivo de su creación.

Debido a que se ha identificado como una estrategia prioritaria el determinar los procedimientos que partirán de un organigrama y un detalle de funciones para así de tal forma se pueda cumplir, sus objetivos, así como su Misión y Visión.

A demás que los organigramas son a simple vista la representación gráfica de la estructura organizativa que determina una amplia visión del recorrido estructural de la empresa.

Los manuales de funciones son redacciones genéricas de las actividades. En las organizaciones que se identifican con claridad, la estructura organizacional y la función.

## Funciones Administrativas

Sin importar el tipo de organizaciones, todo gerente debe llevar a cabo cinco actividades administrativas, que se conocen como el proceso administrativo. Aunque generalmente se concentran en las cuatro básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Figura # 2: Actividades de los procesos de la administración



Fuente: libro fundamento de la administración

**Planificar** incluye seleccionar misión, objetivo organizacional y proponer los medios para alcanzarlas, esto le permite establecer una dirección general para el funcionamiento de la organización. En las PYMES la planificación se basa en la experiencia del dueño, utilizando de forma empírica las herramientas y técnicas de planeación, por tener un horizonte a corto plazo, y por darle prioridad a áreas de ventas, producción, contabilidad, finanzas y recursos humanos.

**Organizar** después que el dueño ha elaborado los planes, determinara que tareas se llevaran a cabo, quien la ejecutara, como estarán agrupados, como serán realizadas, donde se tomaran las decisiones y de quien dependerá.

**Dirigir** es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. El propietario debe elegir el canal más eficaz para comunicarse con las demás, motivar a los empleados que coordinar el desempeño de las tareas y resolver los conflictos entre ellos.

**Controlar** es el proceso de vigilar atentamente el desempeño y emprender acciones correctivas para asegurar que los hechos se apeguen a los planes. El gerente o dueño tendrá que comparar el trabajo real con las metas establecidas con anterioridad.

En el proceso de controles, los administradores:

- Establecen reglas de desempeño,
- Evalúan el desempeño logrado en base de esas reglas,
- Toman medidas para corregir irregularidades, y
- Ajustan las reglas en caso necesario.

### **Control Interno**

Control Interno, es una expresión que se utiliza con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización, todos los métodos coordinados, medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Cuanto más grande y compleja sea la empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tiene más de un dueño, muchos empleados y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un buen sistema de control interno. Este deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función a la complejidad de la organización.

Los objetivos del control interno se enumeran a continuación:

1. Impulsar la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
2. Salvaguardar y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
3. Efectuar las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
4. Realizar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Los controles internos se clasifican en: administrativos y contables.

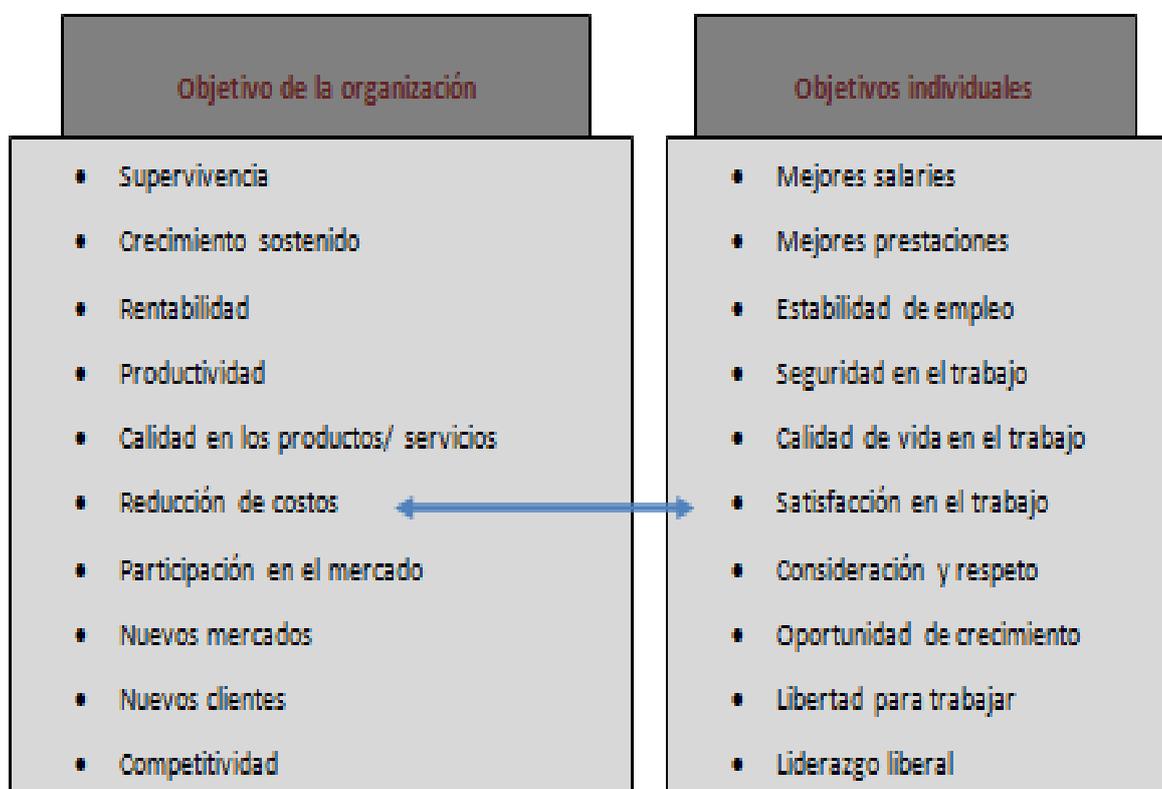
Los beneficios de contar con un sistema de control interno genera una seguridad razonable de:

- Disminuir los riesgos de corrupción.
- Alcanzar los objetivos y metas establecidos.
- Impulsar el desarrollo organizacional.
- Conseguir mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.
- Afirmar el cumplimiento del marco normativo.
- Promover la práctica de valores.
- Contar con información confiable y oportuna.
- Originar las rendiciones de cuenta de los funcionarios por la misión y objetivos encargados, el uso de los bienes y recursos asignados.

### Talento humano

El ser humano, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requirió la agrupación de personas y la cooperación entre las mismas.

Figura # 3: Objetivos de la organización y los objetivos individuales



Fuente: Gestión del Talento Humano

## Administración de los recursos humanos

La ARH implica coordinar la intervención de sujetos para alcanzar los objetivos organizacionales. En consecuencia los administradores deben tener mucho interés en la administración de los recursos humanos dado que el talento humano es el recurso más importante con que cuenta todas las empresas sin importar su tamaño o actividad, esencialmente todo administrador hace que se logren resultados efectivos a través de los esfuerzos de los demás, las personas que trabajan con el recurso humano se enfrenta a diversos desafíos.

### Funciones de la administración de los recursos humanos

Existen 5 áreas funcionales que se relacionan con la administración de los recursos humanos y son los siguientes:

Figura # 4: Funciones de la administración de los Recursos Humanos.



Fuente: Administración Estratégica de los Recursos Humanos

- Dotación de personal.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Remuneración.
- Seguridad y salud.
- Relaciones laborales y con los empleados.

**Dotación de personal:** es el proceso mediante el cual una empresa se cerciora de que siempre tendrá el número propicio de trabajadores con las habilidades

adecuadas en los trabajos correctos en el momento oportuno, para poder alcanzar los objetivos de la organización.

Implica el estudio de los puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.

**Desarrollo de recursos humanos:** es una función elemental de la ARH que no solo consiste en la preparación y adelanto, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de adelanto. La capacitación se diseña con el objetivo de brindar conocimientos y habilidades para ocupar sus puestos de trabajo a los aprendices y el desarrollo o adelanto implica una evolución de aprendizaje que va más allá del puesto actual en el que se encuentra con un enfoque de plazo largo.

**Remuneración:** son todas las recompensas que se les da a los empleados a cambio de que ellos nos brinden su fuerza de trabajo, trata de ser equitativos y pagar al trabajador conforme ha trabajado, un sistema de remuneración justo que brinde a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por contribuir hacia el logro de las metas organizacionales, las recompensas pueden ser:

- Remuneración financiera directa. Pago que recibe un individuo en forma de sueldo, salario, comisiones y bonos.
- Remuneración financiera indirecta. Todas las remuneraciones que no se incluyen en la directa como por ejemplo vacaciones, permisos por enfermedad, días de feriados y seguros médicos.

**Seguridad y salud:** la seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra accidentes laborales y la salud trata de que los trabajadores se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales para que estos rindan al máximo en sus actividades.

**Relaciones con los empleados y relaciones laborales:** las empresas están obligadas por ley a reconocer un sindicato y negociar con el de buena fe si este requiere algo.

### **Las personas como asociadas de la organización**

En la actualidad la organización amplía su visión y su actuación estratégica. Cualquier proceso productivo solo es posible con la colaboración de diversos

grupos de intereses y cada uno aporta con algún recurso, con la expectativa de tener algo a cambio. Los proveedores aportan materia prima con la finalidad de adquirir ingresos. Los empleados sus conocimientos y habilidades por un salario. Los clientes o consumidores contribuyen adquiriendo los bienes y servicios para cubrir sus necesidades. Los inversionistas y accionistas aportan inversiones y capital que permite la adquisición de recursos.

### **Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que la empresa sea más consciente de sus trabajadores. La empresa con éxito sea dado cuenta que a las personas se las debe visualizar como asociadas de la organización. En esa calidad son proveedores de conocimientos, competencias y habilidades.

Los objetivos son múltiples, y deben contribuir a la eficacia de la organización.

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponía reglas y métodos a los trabajadores para conseguir la eficiencia, ahora no se puede imaginar a la Administración de Recursos Humanos sin conocer el negocio.
2. Proporcionar competitividad a la organización. Es conseguir que las fortalezas de las personas sea más productiva para beneficio de los clientes, los empleados y asociados.
3. Proporcionar a la organización bien entrenadas y motivadas. Preparar y capacitar a las personas continuamente es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no solo monetario.
4. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Para que las personas sean productivas deben sentir que el trabajo es apropiado para sus competencias y que se les trate con equidad.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Un programa de calidad de vida en el trabajo (CTV) procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de los empleados y convertir a la organización en un lugar atractivo y deseable para trabajar.

6. Administrar e impulsar el cambio. Los Administradores de Recursos Humanos deben saber lidiar con los diversos cambios que se generan exponencialmente en el ambiente externo si realmente quieren contribuir al éxito de su organización.
7. Mantener políticas éticas y comportamientos sociales responsables. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben ser respetados, es decir, el trato debe ser justo, confiable, transparente y ético.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta cuidar el talento humano, se debe atender además la cultura corporativa. La Administración de Recursos Humanos conduce a una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa diferente y nueva.

#### 2.1.4 Fundamentación Socioeconómica.

Figura # 5: Ubicación del cantón la Troncal en el mapa del Cañar.



Fuente: Gobierno Municipal del cantón La Troncal

El cantón La Troncal, se localiza en la zona costanera occidental de la provincia del Cañar. Está ubicado dentro de las siguientes coordenadas geográficas: latitud sur  $2^{\circ}28'22''$  y  $2^{\circ}30'05''$  y longitud oeste  $79^{\circ}14'14''$  y  $79^{\circ}31'45''$ .

Limita al Noreste con el cantón Suscal y las parroquias Chontamarca del cantón Cañar, al Noroeste con el cantón El Triunfo de la provincia del Guayas, siguiendo el curso del río Bulubulu; al Este y Sureste con el cantón Cañar, al

Sur-Oeste con los cantones Naranjal, a la altura del río Cañar y El Triunfo de la provincia del Guayas.<sup>6</sup>

**Cuadro # 2: Situación a nivel de cantones**

Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Viviendas*	Viviendas**	Viviendas***	Analfabetismo
Azogues	32.088	30,5	37.976	32	70.064	28.318	28.285	17.770	8,20%
Biblian	9.193	8,7	11.624	9,7	20.817	9.624	9.621	5.790	15,20%
Cañar	27.370	26	31.953	27	59.323	22.484	22.468	14601	17,40%
La Troncal	27.320	26	27.069	23	54.389	17.991	17.972	13.447	7,70%
El Tambo	4.364	4,1	5.111	4,3	9.475	3.559	3.556	2.355	14,40%
Déleg	2.629	2,5	3.471	2,9	6.100	4.616	4.613	2.091	17,80%
Suscal	2.271	2,2	2.745	2,3	5.016	1.839	1.839	1.323	33,50%
Total	105.235	100	119.949	100	225.184	88.431	88.354	57.377	

Fuente: INEC

Según el INSTITUTO DE ESTADÍSTICAS Y CENSO INEC, el cantón cuenta con un área territorial 32.780 hectáreas, con una población de 54.389, lo cual son 27.069 mujeres y 27.320 hombres, un total de 17.972 viviendas particulares, 17.991 viviendas particulares y colectivas, 13.447 viviendas particulares ocupadas con personas presentes. La Troncal posee los índices más bajos en analfabetismo de la provincia del Cañar con el 7,7%<sup>7</sup>

El cantón la Troncal es uno de los atractivos más importantes de la provincia del Cañar, gracias a su majestuoso paisaje y a su clima inigualable, además de una excelente gastronomía, por lo que es una ciudad progresista.

<sup>6</sup>GOBIERNO MUNICIPAL AUTÓNOMO DEL CANTÓN LA TRONCAL: Ubicación del Cantón La Troncal, <http://www.latroncal.gob.ec/TURISMO/TUR01.HTML>

<sup>7</sup>INSTITUTO DE ESTADÍSTICAS Y CENSO: Censo de Población y Vivienda Ecuador 2010, Fascículo Provincial del Cañar, <http://www.inec.gob.ec/cpv/>.

Sus habitantes son personas luchadoras con un gran espíritu emprendedor siendo una ciudad en desarrollo, con un comercio de mucho movimiento que hacen de este un atractivo para la personas de otros cantones que movidos por la ilusión de superación se instalan en este cantón, por tal razón en el cantón cuentan 4626 negocios únicos, 64 matrices, 264 sucursales dando un total de 4954 establecimientos.

Cuenta con uno de los ingenios azucareros más activos del Ecuador que según estadísticas ocupa el tercer lugar produciendo anualmente tres millones de sacos conteniendo 50 kilos, provenientes de la molienda de 1.500.618 toneladas de caña, obtenidas de 23.262 hectáreas netas de caña tanto del ingenio como de terceros, además de iniciar programas de co-generación de energía eléctrica, usando el bagazo obtenidas de las fábricas, así mismo han creado planta de procesamiento de alcohol, para la industria farmacéutica y bebidas alcohólicas.

Se podría aseverar que gran parte del flujo de dinero que se mueve dentro del cantón es proveniente al ingenio azucarero y empresas asociadas a esta, por tal motivo la agroindustria mediante en ingenio son una bomba impulsadora.

Los individuos conocen de su gran capacidad comercial y en busca del desarrollo personal crean microempresas que ayudan al crecimiento del cantón llegando en la actualidad a contar con 2354 empresas de personas naturales. Cada día se afianza más la necesidad de innovar las herramientas que ayuden a alinear la gestión con la pericia de los negocios, favoreciendo en la integración del trabajo con la formulación y alcance de los objetivos.

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **Constitución de la República**

#### **Sección octava**

#### **Trabajo y seguridad social**

**Si Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa,

remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado<sup>8</sup>.

## **Código orgánico de la producción**

### **Capítulo I**

#### **Del Rol del Estado en el Desarrollo Productivo**

d. La generación de un ecosistema de innovación, emprendimiento y asociatividad mediante la articulación y coordinación de las iniciativas públicas, privadas y populares y solidarias de innovación y transferencia tecnológica productivas, y la vinculación de investigación a la actividad productiva. Así también fortalecerá los institutos públicos de investigación y la inversión en el mejoramiento del talento humano, a través de programas de becas y financiamiento de estudios de tercer y cuarto nivel<sup>9</sup>.

#### **Normas de control interno**

Las Normas de Control Interno son concordantes con el marco legal vigente y están diseñadas bajo principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente.

### **407 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **407-01 Plan de talento humano**

Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.

La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la

---

<sup>8</sup>ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR: Constitución de la República, Sección octava, Trabajo y seguridad social, p 29.

<sup>9</sup>ASAMBLEA NACIONAL: Código de la producción, Libro I, Del Desarrollo Productivo, Mecanismos Y Órganos de Competencia, TÍTULO I, Del Desarrollo Productivo y su Institucionalidad, Capítulo I, Del Rol del Estado en el Desarrollo Productivo, párrafo d, p. 4.

administración del talento humano; considerando además, la normativa vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos.

El plan de talento humano formará parte de la documentación del sistema de planificación anual.

#### **407-02** Manual de clasificación de puestos

Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.

La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales.

#### **407-03** Incorporación de personal

Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el Manual de Clasificación de Puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño.

El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

El proceso técnico realizado por la Unidad de Administración de Talento Humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto, a través de concurso de méritos y oposición.

En el proceso de selección, se aplicarán las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia.

En la Unidad de Administración de Talento Humano, para efectos de revisión y control posterior, se conservará la información del proceso de selección realizado, así como de los documentos exigidos al aspirante, en función de los requisitos legales establecidos.

#### **407-04 Evaluación del desempeño**

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución.

Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema.

El trabajo de las servidoras y servidores será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.

La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.

Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

#### **407-05 Promociones y ascensos**

Las unidades de administración de talento humano propondrán un plan de promociones y ascensos para las servidoras y servidores de la entidad, observando el ordenamiento jurídico vigente.

El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante promoción al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo el concurso de méritos y oposición.

El ascenso tiene por objeto promover a las servidoras y servidores para que ocupen puestos vacantes o de reciente creación, considerando la experiencia, el grado académico, la eficiencia y el rendimiento en su desempeño, observando lo previsto en la reglamentación interna y externa vigente.

#### **407-06** Capacitación y entrenamiento continuo

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Los directivos de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan.

Las servidoras y servidores designados para participar en los programas de estudio ya sea en el país o en el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado, suscribirán un contrato-compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la entidad por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes. Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.

#### **407-07** Rotación de personal

Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad.

Los cambios periódicos de tareas a las servidoras y servidores con funciones similares de administración, custodia y registro de recursos materiales o financieros, les permite estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente y elimina personal indispensable.

La rotación del personal en estas áreas disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos.

#### **407-08** Actuación y honestidad de las servidoras y servidores

La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo.

Los directivos no sólo cautelarán y motivarán el cumplimiento de estos principios y del ordenamiento jurídico vigente en el trabajo que ejecutan las servidoras y servidores, sino que están en la obligación de dar muestras de la observancia de éstos en el desempeño de sus funciones.

Las servidoras y servidores, cualquiera sea el nivel que ocupen en la institución, están obligados a actuar bajo principios de honestidad y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza de la ciudadanía en los servicios prestados, observando las disposiciones legales que rijan su actuación técnica. No podrán recibir ningún beneficio directo o indirecto y se excusarán de intervenir en asuntos en los que tengan conflictos de interés personal o de su cónyuge o conviviente, hijos y parientes hasta el segundo grado de afinidad o cuarto de consanguinidad.

#### **407-09** Asistencia y permanencia del personal

La administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo.

El establecimiento de mecanismos de control de asistencia estará en función de las necesidades y naturaleza de la entidad, teniendo presente que el costo de la implementación de los mismos, no debe exceder los beneficios que se obtengan.

El control de permanencia en sus puestos de trabajo estará a cargo de los jefes inmediatos, quienes deben cautelar la presencia física del personal de su unidad, durante la jornada laboral y el cumplimiento de las funciones del puesto asignado.

#### **407-10** Información actualizada del personal

La Unidad de Administración de Talento Humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.

Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro.

Solo el personal encargado de la administración de talento humano y las servidoras y servidores que por la naturaleza de sus funciones obtengan autorización expresa, tendrán acceso a los expedientes de las servidoras y servidores, los cuales serán protegidos apropiadamente.

Los expedientes donde se consigne la información del personal con nombramiento o contrato, permitirán a la administración de la entidad, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Normas Técnicas de Control Interno, Administración del Talento Humano,://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/normasdecontrolinterno2012.pdf,p 37-40.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Afectar.-**perjudicar, imponer gravamen sobre algo. Hacer impresión una cosa en una persona.

**Analítico.-** es la descomposición de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para saber sobre un fenómeno es necesario separarlo en sus partes.

**Causa.-**son los fundamentos o el comienzo de una situación determinada. Es la primera instancia a partir de la cual se desarrollan eventos o situaciones.

**Competitividad.-** es la capacidad que se tiene para obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

**Complejidad.-** es el conjunto de características que se encuentran conformadas por muchos elementos.

**Comunicación.-** es un proceso de interrelación entre dos o más seres vivos o entidades donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio determinado.

**Consecuencia.-** es la situación resultante de otras específicas que son una consecuencia necesaria de aquella y que por lo tanto pueden ser completamente diferentes a las que resulten de la presencia de otras causas o de las mismas pero en un contexto distinto.

**David Watkins de Softscape.-**el señor público en el año de 1998 un artículo donde se refería por primera vez la gestión del talento humano.

**Deductivo.-** es un método que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas

**Diagnostico.-**significa “discernir” o “aprender” sobre establecidos elementos. Habitualmente, un procedimiento diagnóstico es planteado ante la presencia de elementos o señales anormales para determinadas situaciones de acuerdo a los parámetros usualmente aceptados como naturales.

**Diseño.**-se refiere a un boceto, bosquejo esquema que se realiza, ya sea mentalmente o en un soporte material, antes de concretar la producción de algo.

**Efecto.**-es conocido como casualidad surgida por alguna causa desconocida.

**Empirismo.**-se traduce como experiencia dando como resultado el conocimiento, ya que la experiencia es la base del conocimiento.

**Factible.**-se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Habitualmente la factibilidad se fija sobre un proyecto.

**Factores.**-son elementos que junto a otros ayudan a producir.

**Filosofía de Juran y Deming.**- la calidad tiene que ver con las exigencias de los clientes, dado que un producto o servicio es de calidad en la medida que satisface a sus consumidores.

**Fordismo.**- forma de organización de la producción industrial, busca maximizar los beneficios y encuentra como solución diseñar un sistema de producción basados en la estandarización y la automatización de los procesos.

**Fuentes.**- principio, origen o fundamento de algo

**Fuerza laboral.**-es la cantidad de trabajadores con que cuenta las empresas para cumplir sus objetivos.

**Gestión.**- es la acción o la consecuencia de administrar, es llevar a cabo diligencias que permiten realizar una operación.

**Grupos de intereses.**- conjuntos de personas que comparten intereses comunes, cuyo interés es influir en las políticas gubernamentales para asegurar decisiones favorables a su favor.

**Heterogénea.**-está compuesto de partes de distintas naturaleza.

**Hipótesis.**- es algo desconocido pero que se supone y trae consigo un alto grado de posibilidad.

**Hiperinflacionario.**- los precios de los bienes y servicios se incrementan de forma rápida y generalizada.

**Hipotético.**-se lo define teórico, eventual, factible, posible. Que se considera posible sin tener pruebas que lo confirmen.

**Idiosincrasia.**- significa “temperamento particular”, está vinculado con el carácter y rasgos propios de una persona.

**Incidencia.**-la incidencia refleja el número de nuevos “casos” en un periodo de tiempo, siendo un índice dinámico que requiere seguimiento en el tiempo de la población de interés.

**Incurrir.**-caer en falta o error, incurrió en una grave equivocación

**Indagar.**- es la acción de investigar o llevar a cabo las averiguaciones de algo.

**Inductivo.**-es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares

**Importancia.**-es algo relevante, destacado o de mucho interés.

**Kaizen.**- es un mejoramiento continuo, pretende tener una reducción en los costos y mejorar la calidad.

**Lógico.**-es congruente, ordenado, bien estructurado.

**Marco normativo.**-conjunto general de normas, leyes, criterios, decretos, metodologías, reglamentos de carácter obligatorio que rigen en un país.

**Método.**-medio utilizado para llegar a su fin.

**Mercado de talento humano.**-se refiere al contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo.

**Monopolio.**- es cuando existe en la economía de mercado hay un solo vendedor o productor de un elemento que sirve para satisfacer las necesidades de todo el sector.

**Niveles de venta.**- es una magnitud que agrupa todos los ingresos de una empresa.

**Organigrama.**- es un esquema de la organización de una entidad, empresa o de una actividad.

**Paradigma.-**es el resultado de los usos, y costumbres, de creencias establecidas de verdades a medias; un paradigma es ley, hasta que es desbancado por otro nuevo.

**Persuasivo.-**de persuadir, convencer a alguien para que haga o deje de hacer algo.

**Personalidad.-** es un conjunto de características o patrones que definen a una persona, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes y hábitos y la conducta de cada individuo, que de manera muy particular, hacen que las personas sean diferentes a las demás.

**Planificación.-** es un proceso que cuenta con una serie de pasos que se fijan desde el comienzo de un proyecto.

**Presupuestar.-** es calcular anticipadamente los ingresos y gastos de una actividad económica.

**Proceso.-**conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.

**Productividad.-** es el vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios utilizados para alcanzarlos.

**Propuesta.-** es una oferta o invitación que alguien dirige a otro, persiguiendo algún fin.

**Recurso humano.-** es la fuerza laboral que le permite funcionar y alcanzar las metas a la organización.

**Responsabilidad.-** cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo.

**Reinversión.-**es la acción de invertir nuevamente los beneficios obtenidos.

**Salarios.-** remuneración con que se retribuye al trabajador por cuenta ajena.

**Salvado.-** es la cascara de los granos de cereales desmenuzada al molerlos.

**Secuencial.-**es una serie o sucesión de cosas que presentan cierta relación entre sí, en tanto, de acuerdo al contexto en el cual se emplee a la misma, se podrán referir algunas otras cuestiones.

**Sindicatos.-** se trata de organizaciones formadas por los empleados que se dedican a negociar con quienes dan empleos las condiciones de contratación.

**Sistema fabril.**-fue un método productivo y de organización del trabajo propio de la Revolución Industrial.

**Sistemático.**-las actividades sistemáticas por su parte, son aquellas que pueden ser realizadas mediante un sistema que les permita ser llevadas a cabo.

**Sistematización.**-el implantamiento de un sistema u orden que tiene por propósito obtener los mejores efectos posibles de acuerdo al fin que se tenga que conseguir.

**Sueldos.**- remuneración asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

**Talento.**- es la capacidad o aptitud para desempeñar una actividad.

**Taylorismo.**- término derivado del nombre del estadounidense Frederick Wilson Taylor, busca el perfeccionismo del sistema de producción, a través de la optimización de los procesos esperando una mejora de los recursos económicos.

**Técnica.**- es la agrupación de procedimientos, regulaciones y modelos que se emplea como medio para conseguir a un cierto fin.

**Tigres del Asia.**- se los considera así a aquellos países (Singapur, Hong Kong, Taiwán y Corea entre otros) que se han desarrollado vertiginosamente en campos como: la industria, el comercio, la administración.

**Transversal.**- designa todo aquello que se atraviese.

**Variables.**- caracterizado por inestable inconstante y volátil, es un símbolo que ayuda a identificar a un elemento no especificado dentro de un grupo determinado.

**Variables dependientes.**-dichas que dependen del valor que se le asigne a otros fenómenos o variables.

**Variables independientes.**- sus cambios de valores influyen en los valores de la otra.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

El planteamiento de una cultura administrativa e imagen de negocio incide en la reorganización del trabajo y aplicación de normas de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

1. El interés de los propietarios incide en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada trabajador.
2. El empirismo influye significativamente en la toma de decisiones
3. El cambio de satisfacción del cliente afecta en gran magnitud en los niveles de venta.
4. La habilidad de comunicación influye representativamente en las interrelación de las actividades.
5. Los controles y supervisiones incide representativamente en la ejecución del desempeño de la empresa.

### **2.4.3 Declaración de Variables**

#### **Hipótesis General**

Variable Dependiente: Reorganización del trabajo y aplicación de normas.

Variable Independiente: Cultura administrativa e imagen de negocio.

#### **Hipótesis Particulares No. 1**

Variable Dependiente: Responsabilidades del personal.

Variable Independiente: Interés del propietario.

#### **Hipótesis Particulares No. 2**

Variable Dependiente: Toma de decisiones.

Variable Independiente: Empirismo.

#### **Hipótesis Particulares No. 3**

Variable Dependiente: Niveles de ventas.

Variable Independiente: Cambio de satisfacción de los clientes.

#### **Hipótesis Particulares No. 4**

Variable Dependiente: Interrelación de actividades.

Variable Independiente: Habilidad de comunicación.

#### **Hipótesis Particulares No. 5**

Variable Dependiente: Desempeño laboral.

Variable Independiente: Controles y supervisiones.

### **2.4.4 Operacionalización de la Variable**

**Cuadro # 3: Operacionalización de las variables**

Variables		Definición	Indicador	Técnica o Instrumento
Dependiente	Reorganización del trabajo y aplicación de normas	Es el restablecimiento de las labores dentro de la organización.	Índices de productividad	Encuestas
Independiente	Cultura administrativa e imagen de negocio	Capacidad para alcanzar un objetivo	índice de productividad	Encuestas
Dependiente	Responsabilidad del personal	Es el compromiso de realizar una actividad	Motivación y satisfacción laboral	Encuesta
Independiente	Interés del propietario	Actitud que toma una persona sobre uno o varios temas.	Eficiencia y eficacia organizativa	Encuesta
Dependiente	Toma de decisiones	Consenso al que se llega después de analizar diversos factores	Índices de productividad	Encuestas

Independiente	Empirismo	Experiencia adquirida en áreas específicas	Índices de producción	Encuestas
Dependiente	Niveles de ventas	Parámetros de comercialización	Índices de productividad	Encuesta
Independiente	Cambio de satisfacción del cliente	Ambiente externo que influye en la empresa	Índice de productividad	Investigación
Dependiente	Interrelación de actividades	Forma por el cual se intercambian información	Porcentaje de realización de comunicación interna	Encuesta
Independiente	Habilidad de comunicación	Destreza o arte para establecer un dialogo	Porcentaje de realización de comunicación interna	Encuesta
Dependiente	Desempeño de la empresa	Es la manera como dirige la realización de las actividades	Motivación y satisfacción laboral	Encuestas
Independiente	Controles y supervisiones	Distribuir responsabilidades a terceras personas	Índices de productividad	Encuestas

Fuente: Autoras

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño de genera una investigación de campo porque nos permite buscar en el entorno social del sector donde se va hacer el levantamiento de información por medio de encuesta que nos permita llegar a los datos que queremos por tal motivo se procederá utilizar la investigación bibliográfica ya que por medio de ella guardaremos información necesaria, utilizaremos, libros, internet. De nuestra investigación realizada ayudarnos para obtener información para el marco teórico.

#### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación no experimental no manipulamos las variables deliberadamente aplicando técnicas de encuestas con respecto a las necesidades o exigencias que tiene el sector rural del cantón la Troncal, provincia del Cañar.

La investigación es explicativa y descriptiva por motivo del análisis que se necesita un estudio total de todos los factores o variables posteriormente el análisis de cada uno de ellos. A la vez el tipo de investigación diagnóstico y exploratoria para juntos por realizar la investigación de campo.

**Investigación Descriptiva:** La misión o el objetivo principal de la investigación descriptiva consisten en llegar a conocer las costumbres, situaciones y actitudes predominantes por medio de la descripción exacta de las actividades. Su objetivo no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Los investigadores se limitan a recoger los datos sobre la base de una teoría o hipótesis, exponen y resumen la información de manera minuciosamente y luego se analizan los resultados delicadamente.

**Investigación bibliográfica:** La investigación bibliográfica consiste en una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes tales como experimento, hipótesis, teorías, resultados, técnicas e instrumentos que utilizamos acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.

**Investigación de campo:** La investigación de campo nos proporcionara datos reales basados en encuestas a fin de detectar una fuente directa de información y fidedigna los temas a tratarse.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la Población**

La población que se utilizará como objeto de investigación, será el personal que labora en la empresa y la respectiva clientela a quienes se realiza las ventas respectivas, los cuales al interrelacionarse frecuentemente con las actividades de la empresa, conocen la verdadera situación de la misma.

### **3.2.2 Delimitación de la Población**

La población para este estudio es finita y se tomará en cuenta todas los 25 trabajadores de la empresa (hombres y mujeres) sin importar la edad según la información del propietario, y a 16444 personas económicamente activas (clientes pertenecientes al cantón la Troncal), según la base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo.

### **3.2.3 Tipo de Muestra**

El tipo de muestra que se utilizará será probabilísticas y a su vez estratificará al total de la población de empleados y por otro lado los clientes de la empresa.

### **3.2.4 Tamaño de muestra**

Serán los 25 empleados y 16444 clientes

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + pq}$$

Dónde:

n : tamaño de la muestra

N: tamaño de población =16444

p: posibilidad de que ocurra un evento, p = 0,5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q = 0,5

E: error, se considera el 5%; E = 0,05

Z: nivel de confianza, que para el 95%

, Z = 1,96

$$n = \frac{16444(0.5)(0.5)}{\frac{(16444-1)0.05^2}{1.96^2} + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{4111}{\frac{(16443)0.0025}{3.84} + 0.25}$$

$$n = \frac{4111}{\frac{41.11}{3.84} + 0.25}$$

$$n = \frac{4111}{10.71 + 0.25}$$

$$n = \frac{4111}{10.96}$$

$$n = 375$$

### 3.2.5 Proceso de selección.

Para nuestra investigación de campo el proceso de selección para tomar muestras será el de tómbola.

### 3.3 MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.

Las técnicas e instrumentos a utilizarse para el desarrollo de nuestro proyecto son deductivos, inductivos, comparativo y estadístico, estos métodos permitirá evaluar la

situación real, neutralizar las debilidades y poder tabular la información para generar las pertinentes recomendaciones.

El método que se va a realizar es por medio de un cuestionario con preguntas cerradas previamente elaboradas que contendrán la esencia de la investigación, en estas delimitaremos las respuestas a solo lo que se quiere saber, refiriéndose a lo que ponemos como objeto de estudio.

### **3.4 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

La información recogida en campo luego de ser ordenada se tabulara en Excel y la presentación se realizara en tablas respectivamente según el orden correspondiente, además se utilizará gráficos con formato pastel, con cada uno de sus porcentajes correspondientes.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La encuesta fue realizada a los trabajadores de la “Panadería y Pastelería RICO PAN ubicada en el Cantón La Troncal provincia del Cañar, siendo esta una de las panaderías más importantes de la localidad en cuestión a calidad, servicios y ventas.

El total de los trabajadores con los que cuenta el negocio son de 25 personas, que realizan sus funciones en la elaboración y comercialización de productos concernientes a las panaderías así como en su administración.

Como son poco personal la encuesta fue aplicada a su totalidad.

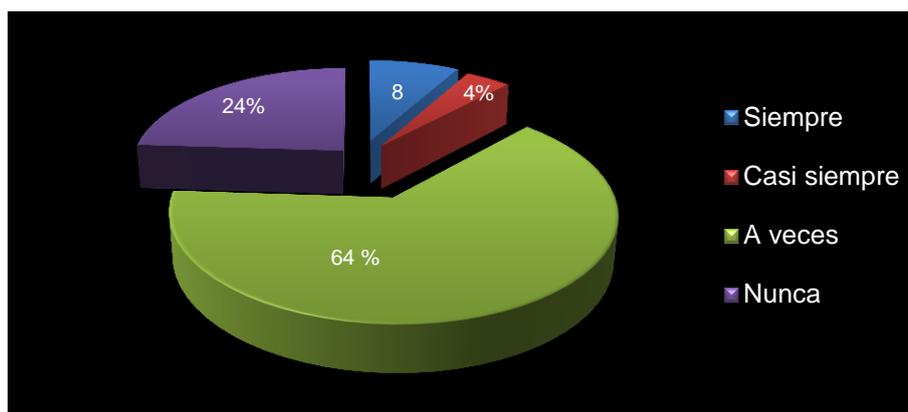
La presentación de resultados estarán divididos por grupos de opiniones, a continuación se detallan los mismos.

1. ¿Las actividades ejecutadas actualmente están de acuerdo a las establecidas al inicio de sus funciones?

Cuadro # 4: Ejecución de actividades

	frecuencia	porcentaje
Siempre	2	8%
Casi siempre	1	4%
A veces	16	24%
Nunca	6	64%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Figura # 6: Ejecución de actividades



**Elaborado por:** Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

**Fuente:** Encuestas a los empleados de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"

### Análisis

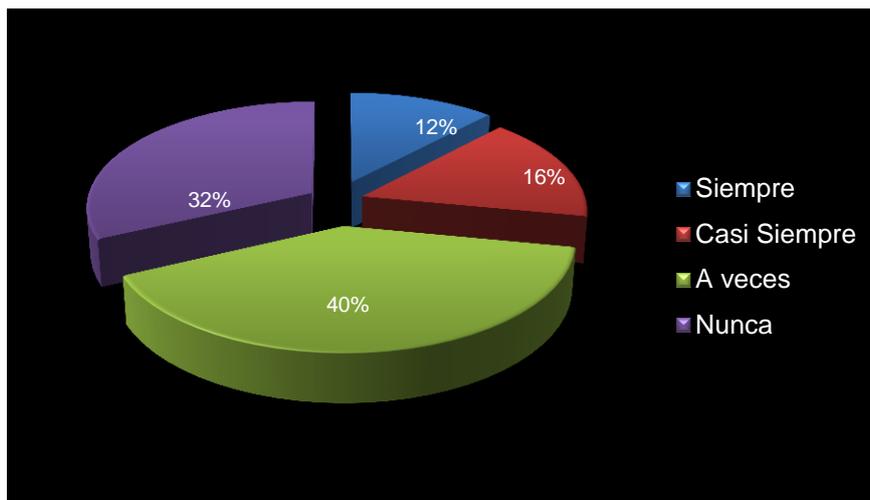
Los resultados de esta pregunta dan a conocer que el 64% y 24% de los trabajadores a veces o nunca realizan las funciones establecidas en el inicio de su contratación dando como resultado que no se está llevando a cabo lo pactado teniendo una sobrecarga de funciones, y apenas el 8 y 4% están ejecutando las funciones de acuerdo a lo señalado en el principio del contrato provocando malestar por parte de los empleados.

## 2. ¿Periódicamente la empresa evalúa el desenvolvimiento laboral?

Cuadro # 5: Evaluación del desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	12%
Casi siempre	4	16%
A veces	10	40%
Nunca	8	32%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Figura # 7: Evaluación del desempeño laboral



**Elaborado por:** Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

**Fuente:** Encuestas a los empleados de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"

### Análisis

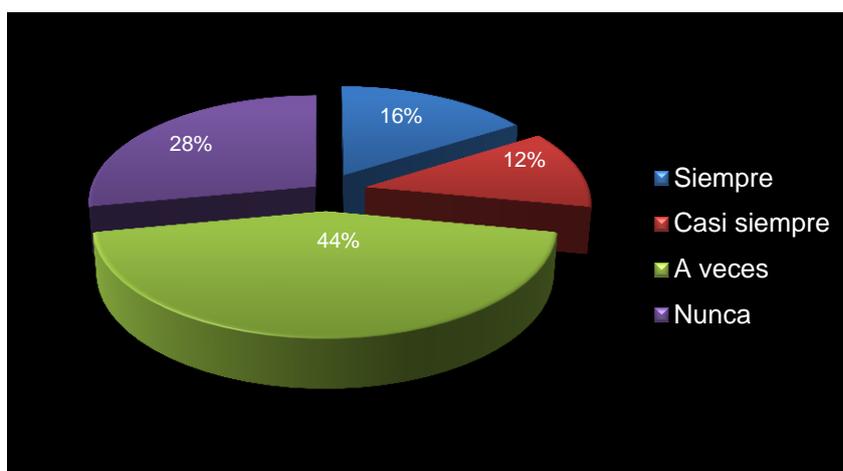
Los datos reflejan que no existe un adecuado control interno, ya que ejecutan seguimientos al personal, más que en un 12 y 16% de los trabajadores que dicen que siempre o casi siempre evalúan su desenvolvimiento, en cambio el 40 y 32% de estos informaron que a veces o nunca le han realizado algún monitoreo de sus funciones dando libre albedrío a los empleados a cumplir las órdenes indicadas en su contratación.

3. ¿Considera usted que el control interno aplicado actualmente a las áreas de trabajos influye en el cumplimiento de las responsabilidades laborales?

Cuadro # 6: Influencia del control interno

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	16%
Casi siempre	3	12%
A veces	11	44%
Nunca	7	28%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Figura # 8: Influencia del control interno



Elaborado por: Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

Fuente: Encuestas a los empleados de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"

### Análisis

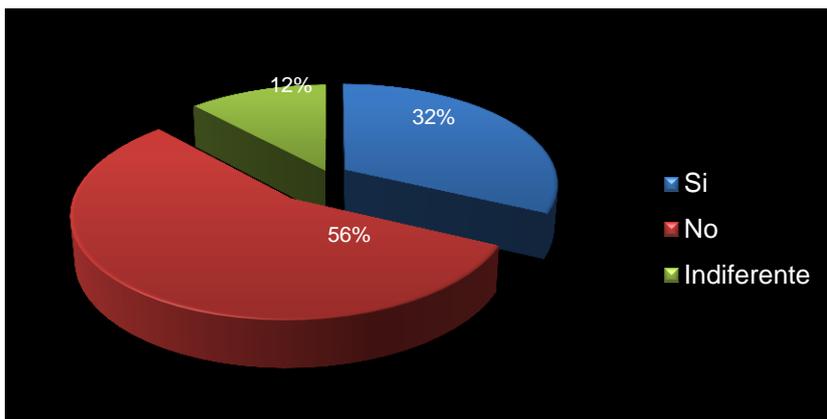
De la información obtenida se reveló que un leve porcentaje (16% siempre y el 12% casi siempre) piensa que el control interno es de ayuda para mantener el cumplimiento de las labores, al contrario que la gran mayoría (44% a veces y el 28% nunca) opinan que no influye, esto es por motivo que la panadería no realiza una supervisión adecuada y los trabajadores realizan sus actividades de manera independiente.

4. ¿Se está optimizando los recursos existentes en cuanto al talento humano de la empresa?

Cuadro # 7: Optimización de los recursos existentes

	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	32%
No	14	56%
Indiferente	3	12%
<b>Total</b>	25	100%

Figura # 9: Optimización de los recursos existentes



Elaborado por: Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

Fuente: Encuestas a los empleados de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"

**Análisis**

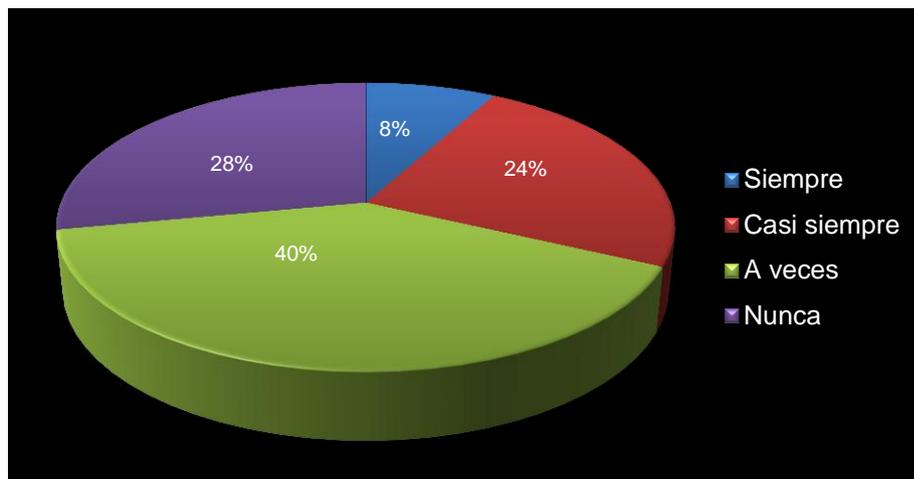
En el gráfico se muestra un resultado negativo en cuanto a la optimización de los recursos del talento humano, teniendo así un valor del 56%, la cual marca una diferencia considerable en cuanto a los que están de acuerdo, representando los mismos solo el 32%, y el 12% tienen total indiferencia.

## 5. ¿La comunicación con los superiores es apropiada?

Cuadro # 8: Nivel de interrelación

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	8%
Casi siempre	6	24%
A veces	10	40%
Nunca	7	28%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Figura # 10: Nivel de interrelación



**Elaborado por:** Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

**Fuente:** Encuestas a los empleados de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"

### Análisis

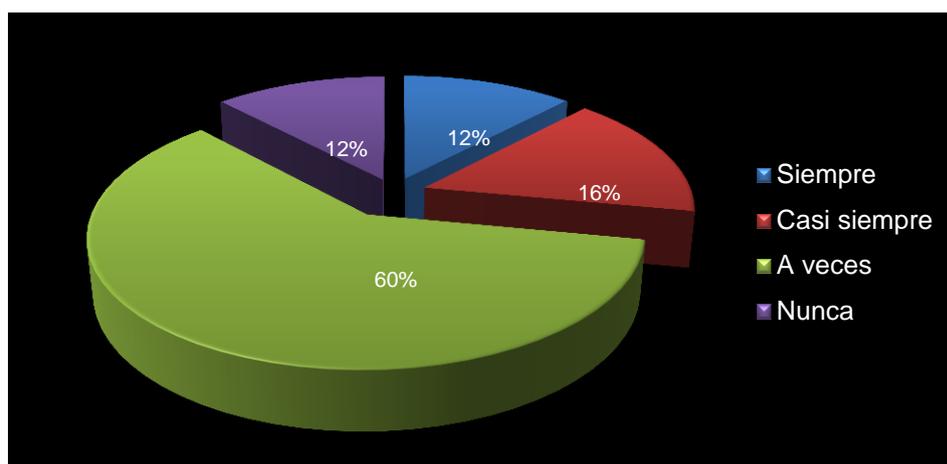
Claramente se observa que existe una baja comunicación con los superiores, ya que el 8 y el 24% indican que siempre o casi siempre han tenido un dialogo apropiado, al contrario que en el aspecto negativo los índices son mayores, representando el 40 y 28% indicando que a veces o nunca los jefes han establecido una conversación sobre temas personales y laborales por tal motivo no están satisfecho con el nivel de interrelación entre las áreas.

## 6. ¿Reciben motivación por el cumplimiento satisfactorio de las labores?

Cuadro # 9: Motivación por el cumplimiento del personal

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	12%
Casi siempre	4	16%
A veces	15	60%
Nunca	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Figura # 11: Motivación por el cumplimiento del personal



Elaborado por: Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

Fuente: Encuestas a los empleados de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"

### Análisis

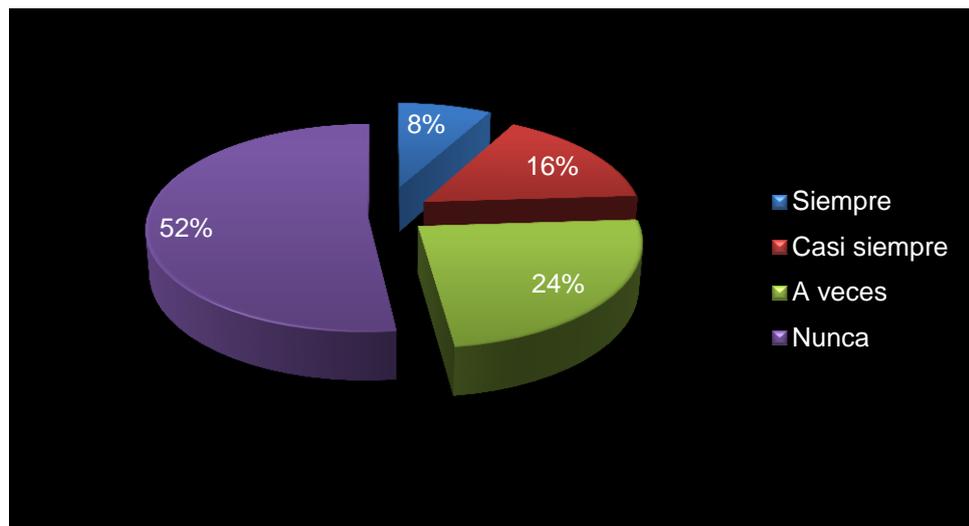
En el resultado de esta interrogante se observa que el 12% correspondiente a 3 empleados que siempre reciben motivaciones, el 16% que corresponde a 4 trabajadores casi siempre, el 60% representa a 15 empleados que reciben motivaciones, y el 12% correspondiente a 3 trabajadores nunca han recibido motivaciones. Estos datos reflejan que la mayoría de los empleados están inconformes debido al poco valor que se les da a la labor realizada.

## 7. ¿Existe participación al personal de las decisiones laborales tomadas en las áreas de trabajo?

Cuadro # 10: Participación del personal en la toma de decisión'

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	8%
Casi siempre	4	16%
A veces	6	24%
Nunca	13	52%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Figura # 12: Participación del personal en la toma de decisión



Elaborado por: Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

Fuente: Encuestas a los empleados de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"

### Análisis

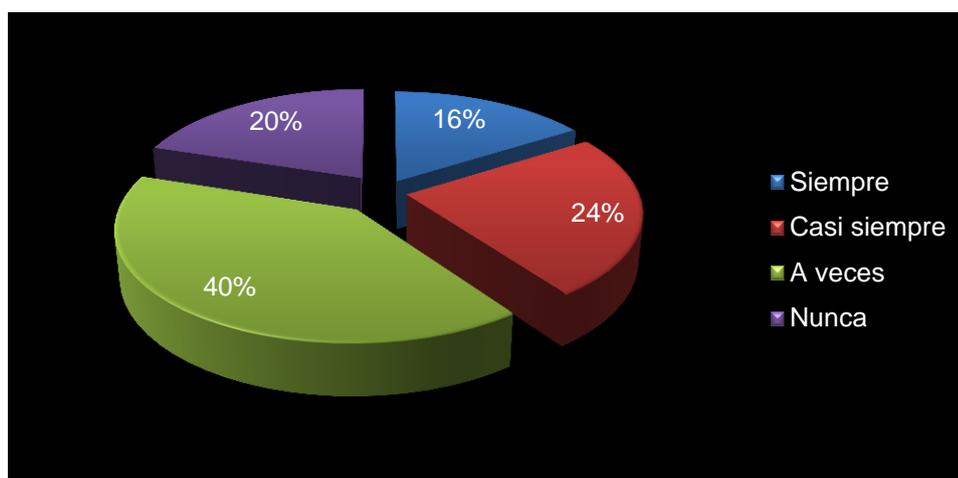
Mediante el gráfico se puede constatar que el 8 y el 16% siempre y casi siempre informan que existe una participación, pero la mayor parte que representan el 24 y 52% confirman que no existe una participación adecuada de las decisiones laborales tomadas en el área de trabajo, siendo este uno de los factores determinantes para el buen o mal desempeño laboral.

## 8. ¿El flujo de información entre áreas de trabajo es adecuada?

Cuadro # 11: Flujo de información

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	16%
Casi siempre	6	24%
A veces	10	40%
Nunca	5	20%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Figura # 13: Flujo de información



**Elaborado por:** Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

**Fuente:** Encuestas a los empleados de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"

### Análisis

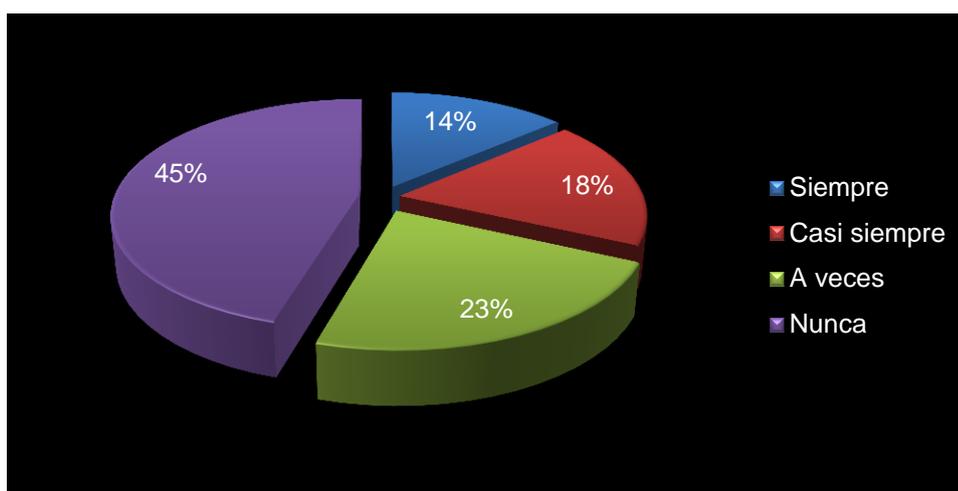
Se puede observar que el 16% siempre tiene información de las diferentes áreas, el 24% casi siempre está informado, el 40% a veces y el 20% nunca ha tenido un flujo de información adecuada, dando como resultado un déficit en las habilidades de comunicación.

## 9. ¿Las labores que realiza son acorde al puesto en el que se encuentra?

Cuadro # 12: Actividades del personal de acuerdo al puesto

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	14%
Casi siempre	4	18%
A veces	5	23%
Nunca	10	45%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Figura # 14: Actividades del personal de acuerdo al puesto



**Elaborado por:** Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

**Fuente:** Encuestas a los empleados de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"

### Análisis

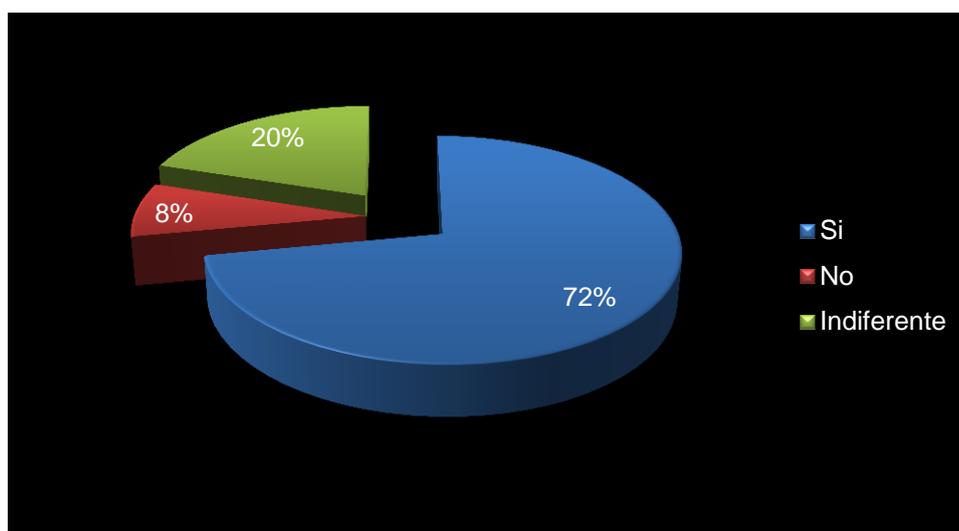
El resultado de la encuesta dio como resultado que el 14% siempre cumple con sus labores acorde al puesto, el 18% casi siempre, el 23% a veces lo hace, mientras que el 45% nunca realiza sus actividades de acuerdo al puesto en el que se encuentra, generando exceso de trabajo para el personal ya que no cumplen un rol determinado, sino que deben estar dispuestos a cumplir diversas actividades.

**10. ¿Considera usted que la estabilidad laboral y emocional dentro de la empresa fomenta a la productividad en las funciones?**

**Cuadro # 13: Importancia de la estabilidad laboral y emocional**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	18	72%
No	2	8%
Indiferente	5	20%
<b>Total</b>	25	100%

**Figura # 15: Importancia de la estabilidad laboral y emocional**



**Elaborado por:** Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

**Fuente:** Encuestas a los empleados de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"

**Análisis**

El grafico refleja un resultado positivo en cuanto a que la estabilidad laboral y emocional dentro de la empresa fomenta a la productividad en las funciones, teniendo así una aceptación del 72%, el cual marca una diferencia considerable en cuanto a los que no están de acuerdo, reflejando el 8%, y al 20% le es indiferente que la estabilidad laboral tenga relación directa con la productividad.

## Encuestas realizadas a la Población Económicamente Activa

La encuesta fue realizada a la población económicamente activa del cantón La Troncal, dato revelado desde las fuentes del instituto nacional de estadísticas y censo INEC.

Para finalidades de la encuesta fue tomada una muestra del total de la población siendo la misma 375 personas de edades entre 10-65 años.

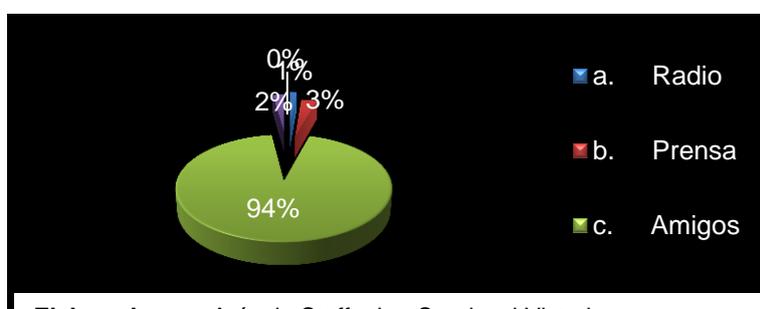
La presentación de los resultados estarán divididos por grupos de opinión, a continuación se detallan los mismos.

### 1. ¿Cómo conoció la Panadería y Pastelería “RICO PAN”?

Cuadro # 14: Medios de publicidad

	Frecuencia	Porcentaje
a. Radio	5	1%
b. Prensa	11	3%
c. Amigos	351	94%
d. No la conozco	8	2%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

Figura # 16: Medios de publicidad



Elaborado por: Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

Fuente: Encuestas a los clientes de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”

### Análisis

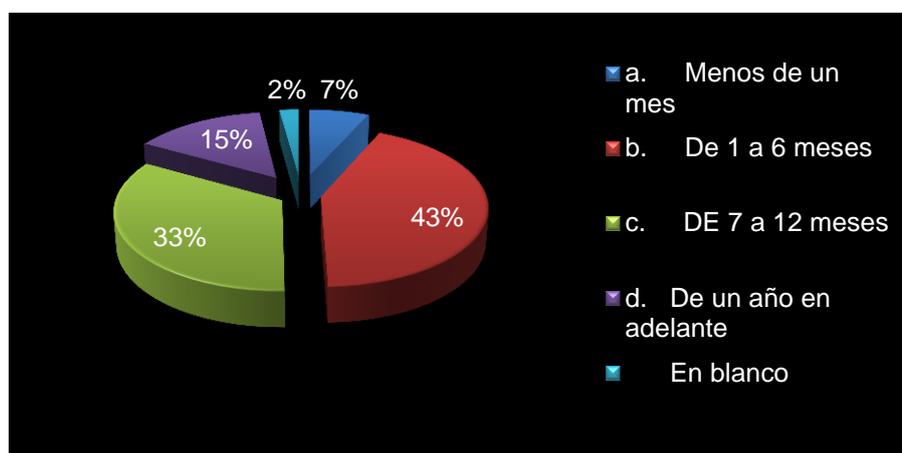
En el presente gráfico el resultado nos muestra que las personas conocieron la Panadería por medio de amigos en un 94%, mediante la radio en un 1%, prensa en un 3% y existe un 2% que aún no la conocen, esto se debe por motivo que los propietarios invierten en publicidad en un mínimo porcentaje, más bien la fama de su buena calidad le sirve como medio publicitario ya que lo hacen por medio de clientes fijos los mismos que comentan a otras personas de la panadería.

## 2. ¿Desde cuándo adquiere el producto de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”?

Cuadro # 15: Tiempo de permanencia como cliente

	Frecuencia	Porcentaje
a. Menos de un mes	25	7%
b. De 1 a 6 meses	161	43%
c. DE 7 a 12 meses	126	33%
d. De un año en adelante	55	15%
En blanco	8	2%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

Figura # 17: Tiempo de permanencia como cliente



**Elaborado por:** Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”

### Análisis

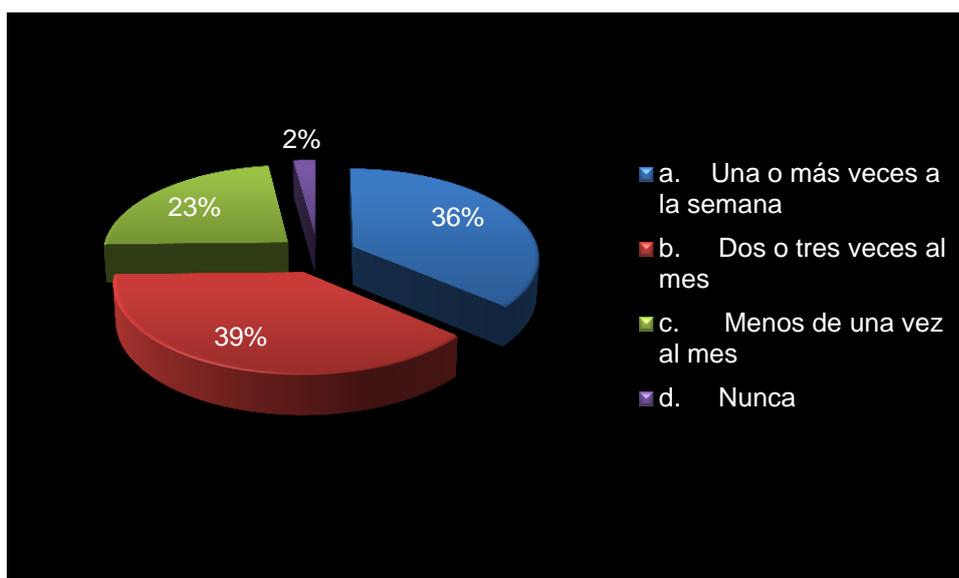
Se puede observar que del 100% de las personas encuestas, el 7% adquiere el producto desde hace menos de un mes, el 43% desde hace seis meses seguidos por otro lado el grupo de encuestados que corresponde a el 33% dicen que adquieren el producto desde hace 12 meses, el 15% desde hace más de un año y el 2% no adquiere el producto. Lo cual refleja que la mayor demanda se encuentra entre los clientes de 1-12 meses, existiendo un declive en los clientes de más de un año.

### 3. ¿Con que frecuencia consume el producto de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”?

Cuadro # 16: Frecuencia de los clientes en consumir el producto

	Frecuencia	Porcentaje
a. Una o más veces a la semana	136	36%
b. Dos o tres veces al mes	144	39%
c. Menos de una vez al mes	87	23%
d. Nunca	8	2%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

Figura # 18: Frecuencia de los clientes en consumir el producto



Elaborado por: Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

Fuente: Encuestas a los clientes de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”

#### Análisis

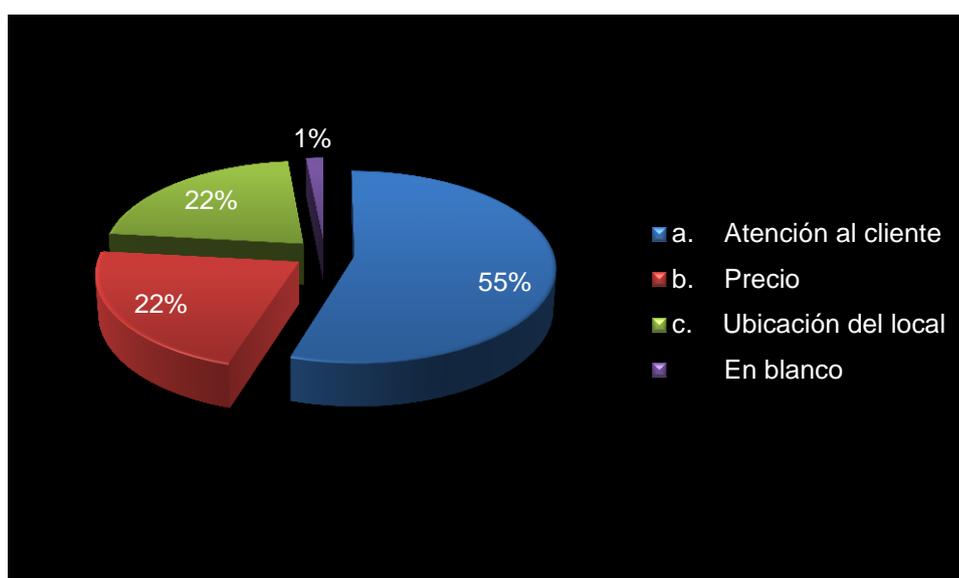
En el resultado de esta interrogante se observa que existe un 36% del consumo del producto de una o más veces a la semana, el 39% lo consume de dos o tres veces al mes, el 23% menos de una vez al mes, y el 2% no lo consume. Lo que indica que el movimiento de la panadería es diario, y teniendo en cuenta la existencia de más panaderías en el cantón, por lo mismo que siempre se debe tener abastecida la panadería.

#### 4. ¿Qué aspecto considera fundamental en la Panadería y Pastelería “RICO PAN”?

Cuadro # 17: Aspecto fundamental de la panadería

	Frecuencia	Porcentaje
a. Atención al cliente	281	55%
b. Precio	112	22%
c. Ubicación del local	111	22%
En blanco	8	1%
<b>Total</b>	<b>512</b>	<b>100%</b>

Figura # 19: Aspecto fundamental de la panadería



Elaborado por: Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

Fuente: Encuestas a los clientes de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”

#### Análisis

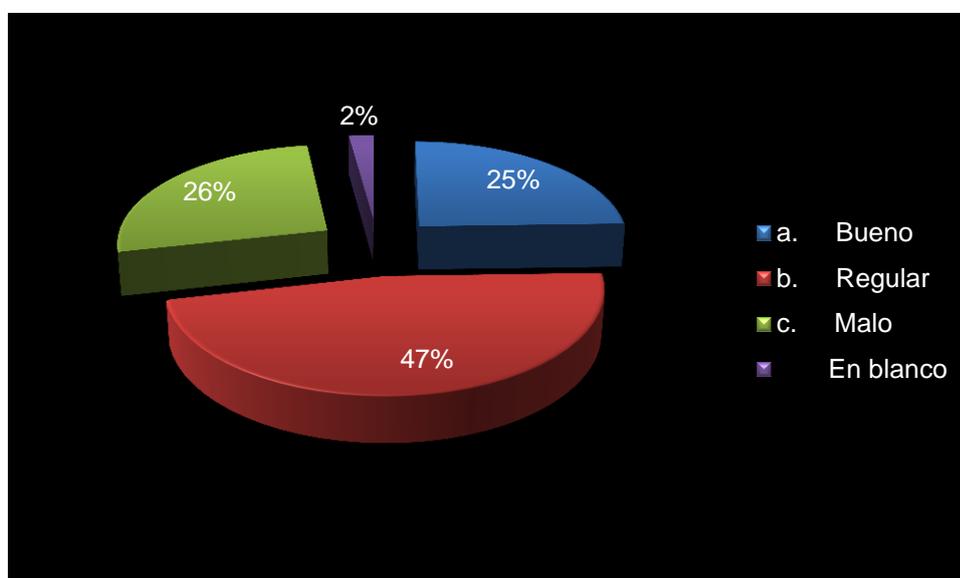
Debido a la importancia que tienen los clientes en el nivel de decisión de compra se debe tratar de satisfacer sus necesidades, las mismas que se ve reflejada en el gráfico con una influencia del 55% del servicio de atención al cliente, como existe un alto número de competencia se considera que la atención es un factor primordial para adquirir mayor clientela, los precios son estándares debido que este tipo de negocio son regulados por el Estado no influyendo en gran magnitud teniendo así solo un 22%.

5. ¿En comparación con otras panaderías, el servicio de la Panadería y Pastelería “RICO PAN” es...?

Cuadro # 18: Opinión de los clientes sobre el servicio

	Frecuencia	Porcentaje
a. Bueno	92	25%
b. Regular	176	47%
c. Malo	99	26%
En blanco	8	2%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

Figura # 20: Opinión de los clientes sobre el servicio



Elaborado por: Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

Fuente: Encuestas a los clientes de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”

**Análisis**

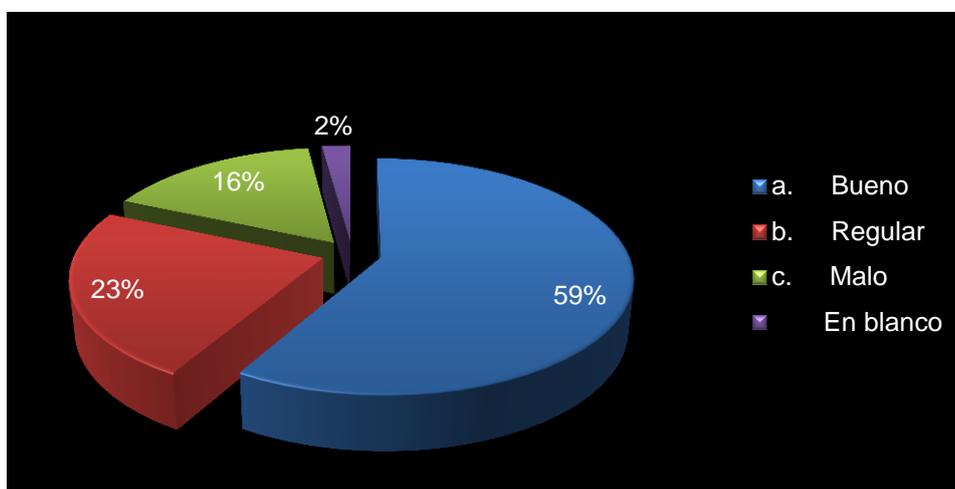
Claramente se puede observar que el servicio brindado puede ser un arma de doble filo si no se la realiza correctamente se puede llegar a perder la clientela existente, en el grafico se constata que existe una baja calidad en la atención siendo este el 47% teniendo una gran diferencia con el buen servicio brindado por la misma que solo cubre el 25%.

6. ¿En comparación con otras panaderías, el producto de la Panadería y Pastelería “RICO PAN” es...?

Cuadro # 19: Opinión de los clientes sobre el producto

	frecuencia	porcentaje
a. Bueno	219	59%
b. Regular	87	23%
c. Malo	61	16%
En blanco	8	2%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

Figura # 21: Opinión de los clientes sobre el producto



Elaborado por: Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

Fuente: Encuestas a los clientes de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”

**Análisis**

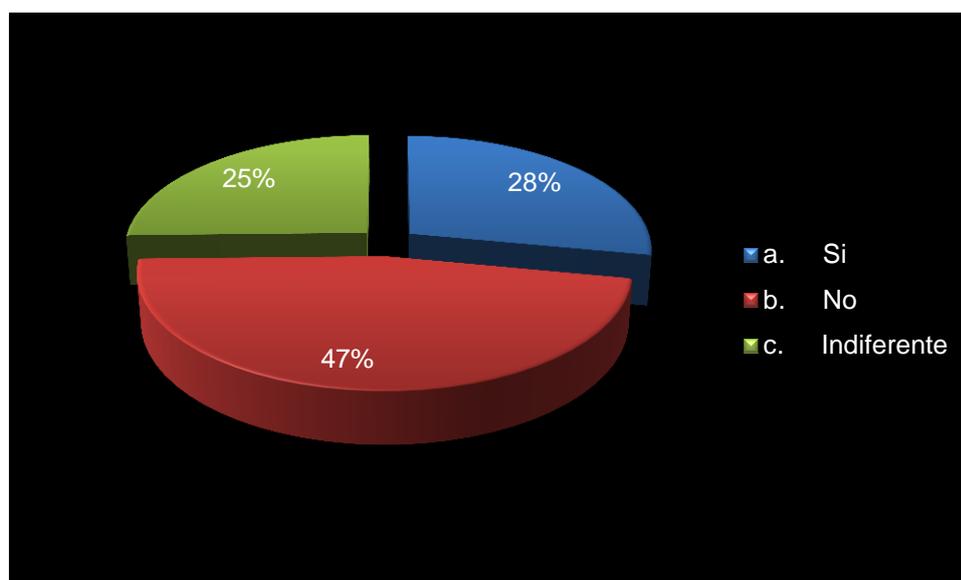
En el gráfico se comprueba que un aspecto positivo con lo que cuenta la panadería es un producto de calidad, el mismo que cuenta con un 59% de aceptación en el mercado, teniendo un gran margen de diferencia en relación con la no aceptación que solo llega al 16% que consideran que el producto no cumplen sus expectativas.

## 7. ¿Ha recomendado a otras personas la Panadería y Pastelería “RICO PAN”?

Cuadro # 20: Recomendación de los clientes a terceras personas

	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	105	28%
b. No	175	47%
c. Indiferente	95	25%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

Figura # 22: Recomendación de los clientes a terceras personas



**Elaborado por:** Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”

### Análisis

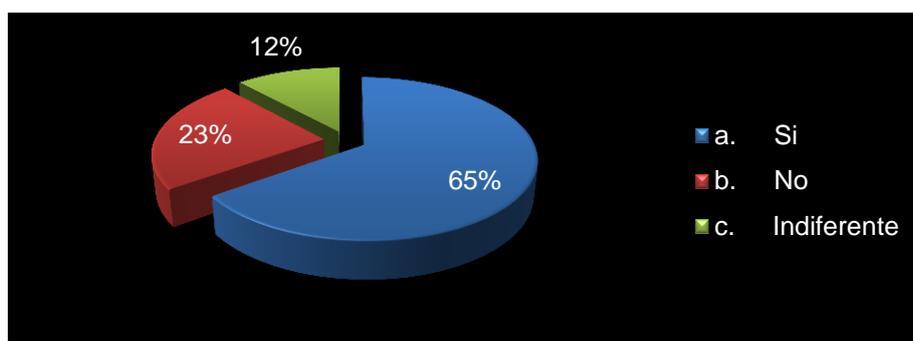
El hecho de que las personas recomienden el negocio solo en un 28%, indica que a la panadería todavía le faltan ciertos factores para ganar posicionamiento en el mercado, por motivo del cual el 47% aun no la da a conocer a otros individuos.

## 8. ¿Conoce la ubicación de las sucursales de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”?

Cuadro # 21: Conocimiento de los clientes sobre las sucursales

	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	244	65%
b. No	87	23%
c. Indiferente	44	12%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

Figura # 23: Conocimiento de los clientes sobre las sucursales



**Elaborado por:** Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”

### Análisis

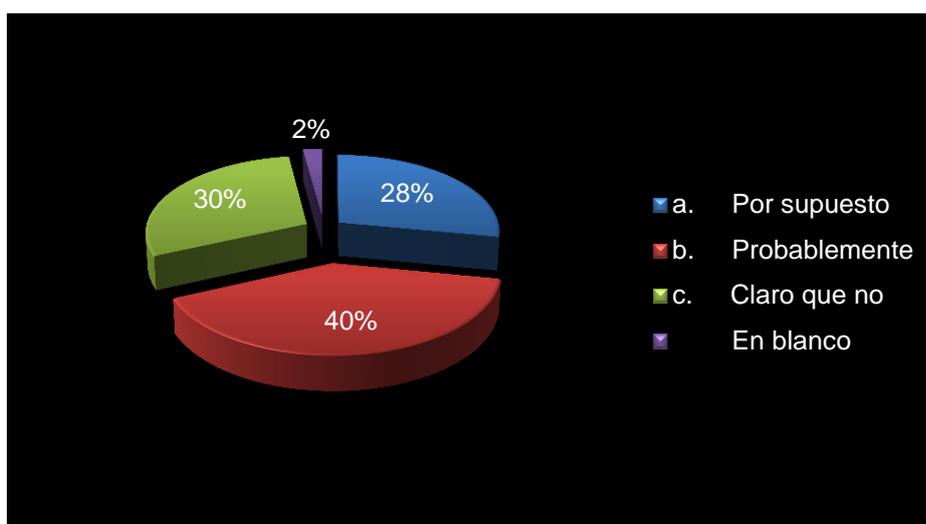
Una de las ventajas con la que cuenta es que un importante porcentaje que corresponde al 65% conoce la ubicación de las sucursales, y solo el 23% no lo conoce. El hecho que las personas tengan conocimiento de los puntos de venta de la panadería, puedan elegir en cuál de ellas se les haga más factible adquirir el producto.

**9. ¿Si la calidad de atención cambiara seguirá adquiriendo el producto de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”?**

**Cuadro # 22: Influencia de la atención en la compra del producto**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Por supuesto	105	28%
b. Probablemente	151	40%
c. Claro que no	111	30%
En blanco	8	2%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

**Figura # 24: Influencia de la atención en la compra del producto**



**Elaborado por:** Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”

**Análisis**

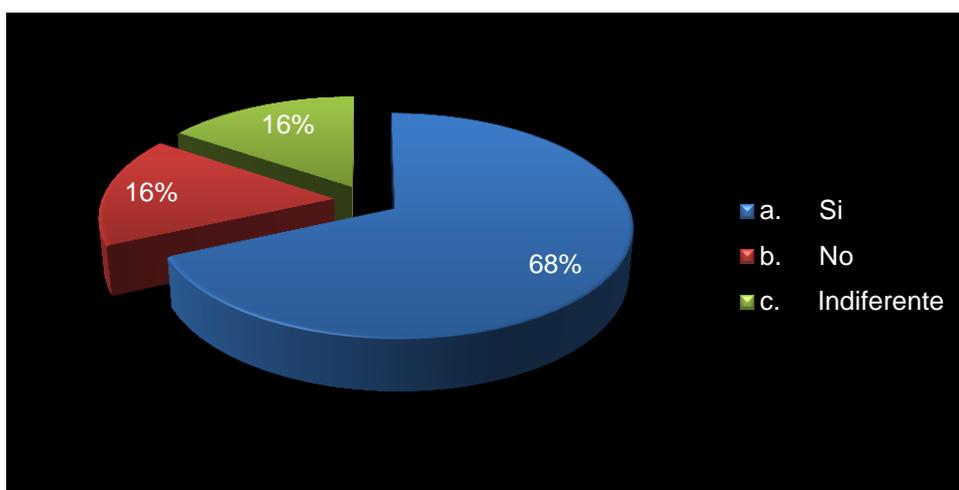
Mediante el gráfico se puede observar que como todo negocio la calidad del servicio es de vital importancia, de él depende que siga compitiendo en el mercado o deje de hacerlo, siendo así que el cambio del mismo provocaría que el 40% probablemente continúe comprando en la panadería, lo que no ocurre con el 30% que dejaría de adquirir el producto, y apenas el 28% se mantendrían comprando en dicho lugar.

**10. ¿Considera usted que la estabilidad laboral y emocional dentro de la empresa fomenta a la productividad en las funciones?**

**Cuadro # 23: Importancia de la estabilidad laboral y emocional**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Si	256	68%
b. No	61	16%
c. Indiferente	58	16%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

**Figura # 25: Importancia de la estabilidad laboral y emocional**



**Elaborado por:** Arévalo Steffania - Sandoval Victoria

**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"

**Análisis**

Claramente el gráfico refleja de manera positiva que la estabilidad laboral y emocional dentro de la empresa fomenta a la productividad en las funciones en un 68%, siendo una diferencia considerable en relación al 16% que informan que no influye la estabilidad laboral y emocional en la productividad.

## **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA, PERSPECTIVA.**

La Panadería y Pastelería “RICO PAN” ha venido evolucionando a lo largo de los años, siendo esta en sus inicios un pequeño negocio donde el propietario el Sr. Hernán Aquiles trabajaba en una panadería distinta y de allí llevaba pan a su esposa la Sra. María Lema para que ella vendería el producto, siendo muy jóvenes aun sintieron sed de superación y con mucho esfuerzo y valentía comenzaron a trabajar de manera independiente comprando algunas maquinarias que les servían de ayuda y lo demás hechos manualmente, poco a poco y gracias a la excelente calidad del producto se han posicionado en el mercado troncaleño como uno de los mejores, teniendo como meta cubrir la demanda del mercado de dicha área mediante la colocación de sucursales en puntos estratégicos.

Tomando como referencia los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, podemos deducir que la Panadería y Pastelería “RICO PAN” debe realizar una investigación sobre el desenvolvimiento del personal para en lo posterior detectar cuáles son los puntos frágiles o críticos, que permitan establecer parámetros de control para optimizar su funcionamiento, incrementar sus ventas y reducir sus costos operativos que permita el aumento de su utilidad o ganancia.

## **4.3 RESULTADOS**

Al realizar el estudio sobre cada uno de las encuestas, se ha podido confirmar que las hipótesis planteadas son sólidas, debido a que responden a la situación real del negocio.

Aunque la administración del negocio en ocasiones es muy rígida ya que la comunicación entre ambas partes es poca o casi nula el personal realiza sus labores de manera independiente no teniendo en consideración lo que sus jefes les ordenen, gozando de libre albedrio porque no les monitorean de manera constante debido a que no reciben algún tipo de motivación para que estos trabajen de manera eficaz.

Por otro lado la falta de comunicación en el momento de participar a los trabajadores las decisiones laborales tomadas para el área en que se encuentren ejecutando sus tareas genera inconvenientes al realizar sus respectivas actividades debido a que estos se sienten rezagados o menos importantes siendo uno de los motores principales para que toda clase de negocio o empresa funcione y logre el éxito en sus operaciones.

En cuanto a la comunicación entre las áreas de trabajo, se genera conflictos internos ya que no hay una interrelación laboral provocando que en unas áreas se realice actividades en exceso y en otras ocurra prácticamente lo contrario teniendo personal ocioso lo cual perjudica al negocio y a los demás trabajadores afectando su estabilidad emocional.

En relación a la publicidad los clientes son medios que se utilizan para darse a conocer, es de vital importancia elegir una forma publicitaria efectiva que llegue al mercado que aún no la conoce para poder captar potenciales consumidores.

Los clientes se mantienen desde hace más de un año porque la panadería les ofrece un producto de calidad elaborado al día para ser consumido recién salido del horno, lo consumen no solo en la mañana sino a toda hora, el producto ha sido comparado con la competencia pero agregan que se quedan con Rico Pan por su inigualable sabor, en cuestión a precios piensan que su calidad lo vale.

Las personas del cantón La Troncal son exigentes en cuanto a la calidad del servicio que demandan, siendo éste un factor determinante para el crecimiento o declive del negocio, debido a que si su personal de ventas es poco cordial afecta de manera directa a las ventas de la panadería.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro # 24: Verificación de hipótesis

HIPOTESIS	VERIFICACION
<p><b>El planteamiento de una cultura administrativa e imagen de negocio incide en la reorganización del trabajo y aplicación de normas de la Panadería y Pastelería “RICO PAN”.</b></p>	<p>La encuesta aplicada al personal de la panadería y pastelería Rico Pan da a conocer que si existe la ausencia de un manual de funciones, incidiendo de forma negativa al desenvolvimiento de las actividades laborales y por ende su rentabilidad. Lo anterior se sustenta en las siguientes preguntas.</p> <p>La pregunta 1 deja muy claro que no existe el planteamiento de funciones en el inicio de las actividades, y la pregunta 9 deja entrever porque las acciones que realizan los trabajadores no están de acorde con las</p>

	labores de su puesto.
<b>El interés de los propietarios incide en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada trabajador.</b>	<p>La encuesta aplicada al personal de la panadería y pastelería Rico Pan da a conocer que si incide el interés que le pongan o no los propietarios para que los trabajadores cumplan responsablemente o no con las actividades asignadas. Lo anterior se sustenta en las siguientes preguntas.</p> <p>La pregunta 2 permite establecer que los propietarios no evalúan al personal periódicamente. La pregunta 3 deja claro que el control interno aplicado influye en el cumplimiento de las responsabilidades laborales.</p>
<b>El empirismo influye significativamente en la toma de decisiones</b>	<p>La encuesta aplicada al personal de la panadería y pastelería Rico Pan da a conocer que si incide el empirismo de gran manera con respecto a la toma de decisiones. Lo anterior se sustenta en las siguientes preguntas.</p> <p>La pregunta 7 deja entrever que no existe participación al personal de las decisiones tomadas lo cual por falta de experiencia les genera a estos sentirse rechazados</p>
<b>El cambio de satisfacción de los clientes afecta en gran magnitud a los niveles de ventas de la panadería</b>	<p>La encuesta realizada a los clientes, comprueba evidentemente que bajo rendimiento de los vendedores afecta a los niveles de ventas, los mismos que se justifica en los resultados de las siguientes preguntas:</p> <p>La pregunta 4 en la que los encuestados afirman que la atención al cliente influye en la decisión de compra y un mal servicio conllevaría a una disminución en las ventas y pérdida de la clientela, lo que ratifica la pregunta 5, 7 y 9.</p>

	<p>Los niveles de ventas también se ven afectados por la calidad del producto ofrecido, lo que influye en el negocio según los resultados de la pregunta 6</p>
<p><b>La habilidad de comunicación influye representativamente en las interrelaciones de las actividades.</b></p>	<p>La encuesta aplicada al personal, confirma que la ausencia de las habilidades de comunicación tiene relación directa con la interrelación de las actividades. Lo indicado se sustenta en los resultados de las siguientes preguntas:</p> <p>La pregunta 5 deja en claro que existe una baja comunicación con los superiores, al igual que en la pregunta 7 que confirman que no existe una participación adecuada de las decisiones laborales tomadas en el área de trabajo. En la pregunta 8 se aprecia que el flujo de información entre áreas de trabajo no es adecuado.</p>
<p><b>Los controles y supervisiones inciden representativamente en la ejecución del desempeño de la empresa.</b></p>	<p>Según los datos obtenidos de la encuesta efectuada al personal confirma que existen falencias en los controles y supervisiones ocasionando conflictos internos, lo cual se justifica en los resultados de las siguientes preguntas:</p> <p>En la pregunta 1 los empleados informaron que no realizan las funciones establecidas en el inicio de su contratación dando como resultado una sobrecarga de funciones, lo que ratifica la pregunta 9. La pregunta 3 deja claro que existen falencias en los controles internos.</p> <p>Otro factor importante que afecta es la estabilidad laboral y emocional dentro de la empresa que fomenta la productividad en las funciones esta se ve reflejada en la pregunta 10.</p>

Fuente: Autoras

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Propuesta para el Diseño de una estructura administrativa y comercial en la Panadería y Pastelería “RICO PAN” para la coordinación y eficiencia del trabajo.

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de la propuesta consiste en promover el diseño de una estructura administrativa y comercial en la pequeña empresa denominada Panadería y Pastelería “Rico Pan” ubicada en el cantón La Troncal, se propuso este tema en base a la información obtenida en el proceso de encuestación que se realizó al personal que trabaja en dicho negocio y a sus clientes; tomando en cuenta los resultados obtenidos mediante la investigación, los estudios y la teoría para cumplir con los objetivos propuestos, la solución que se proponen es el desarrollo e implementación de una estructura administrativa y comercial ya que este es una buena alternativa para el mejoramiento económico del negocio y por ende del cantón, debido a lo manifestado por parte de los trabajadores que indicaron no contar con una supervisión adecuada, es decir, que el monitoreo efectuado por los superiores es relativamente baja ocasionando debilidades en controles es por ello que no se está optimizando los recursos de la organización.

#### **5.3 FUNDAMENTACIÓN**

En las instituciones la vital importancia es el conjunto armónico estructurado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos empleados para el progreso de las funciones de la organización, los mecanismos e instrumentos de seguimiento y la evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones y lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo, que los procesos sean

fluidos para el personal que se encuentra laborando en ella, así como la satisfacción de los clientes.

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se procuran obtener mediante el estudio del entorno y la definición de las estrategias para disminuir riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.

Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué queremos?, ¿Hacia dónde nos dirigimos?, con la planeación se promueve la eficiencia, se reduce costos optimizando recursos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Ventajas de la planeación:

- Define el rumbo de la organización de tal modo que los recursos y esfuerzos se dirija hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente las diversas contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reducir al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establecer las bases para efectuar el control.

Luego de establecer la planeación, se deben enfocar en las políticas ya que son guías, para orientar la acción; criterios, lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilita la toma de decisiones.

Para que las políticas sean operantes y cumplan con sus funciones, debe:

- Establecerse por escrito y redactarse claramente, con precisión.
- Difundirse en los niveles en donde se vaya a aplicar.
- Actualizarse periódicamente.
- Servir de sustento a la filosofía, misión y visión organizacional, ser flexible.

El Control Interno además de ser una estrategia de la gerencia y siendo un requerimiento legal y constitucional, se forma en las directrices principales de cualquier organización para transformarse y producir los mejores resultados, con eficiencia y calidad.

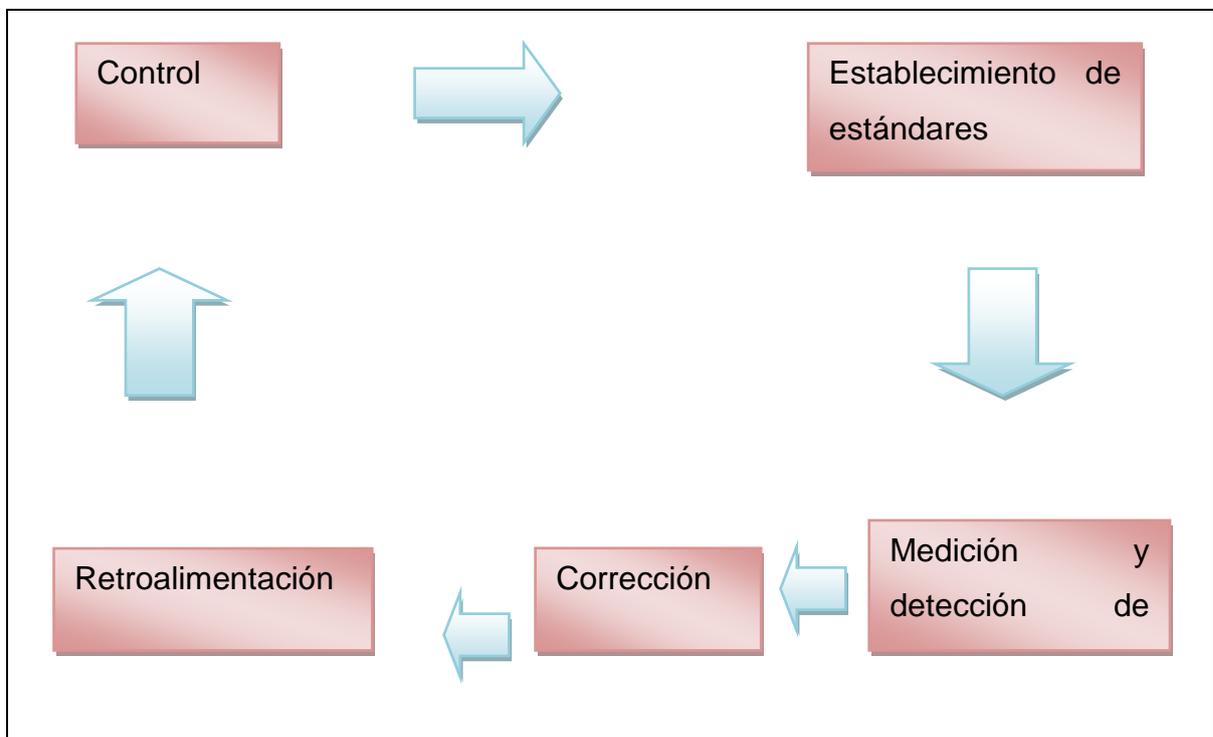
En razón de la importancia del Control Interno de brindar una confianza razonable de que los estados financieros de la entidad se han elaborado bajo esquema de controles, se hace necesario llevar lineamientos que permitan disminuir la probabilidad de tener errores sustanciales.

Lo idóneo sería elegir y utilizar un tipo de control que proporcione satisfacción a los accionistas, clientes, personal, a la sociedad y al entorno para cumplir con la misión de la empresa.

El control es de vital importancia dado que:

- Permite comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el mejoramiento de la calidad del producto o servicio.
- Protección de los activos de la organización.
- Asegura el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo.
- Se detecta y analiza las causas que origina desviaciones, tomando medidas de prevención para evitar que vuelvan a ocurrir.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

Figura # 26: Etapas del control



Fuente: Administración Gestión Organizacional

El control implica comprobar que los resultados estén de acuerdo con lo planteado, para lo cual se requiere establecer indicadores como una unidad de medida que sirva como patrón para efectuar el control. Para llevar a cabo esta función se utiliza primordialmente los sistemas de información, por tanto, la efectividad de la medición dependerá de la fiabilidad y exactitud de dicha información, misma que deberá ser confiable, oportuna, válida y fluida. En el caso que la información no sea la indicada se deberá iniciar con las acciones correctivas para eliminar las desviaciones o no conformidades con relación a los estándares. Una vez tomadas las medidas correctivas se realizara la retroalimentación, de la calidad de la información dependerá la rapidez con que se retroalimente el sistema.

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera íntegra y aplicarse continuamente a la organización. El control puede ser:

**Preliminar.** Se efectúa antes de realizar las actividades.

**Concurrente.** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades.

**Posterior.** Aplicada después de haber realizado las actividades

Después de minimizar los riesgos, la empresa se podrá enfocar en las estrategias que le permitirán ser más competitivos en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Al diseñar estrategias se debe recordar que:

- Cada decisión implica un riesgo, por lo cual deberá ser evaluada cuidadosamente.
- Para cada objetivo se deberá establecer una estrategia.
- Los errores son inevitable cuando se permite que personas poco capacitadas tomen decisiones y participen en el proceso.
- Las decisiones deben basarse en procesos lógicos.
- Las estrategias deben facilitar la creación de ventajas competitivas.
- Las estrategias deben relacionarse con la misión, visión y objetivos de la empresa.

## **Características de un proceso**

- Tener claramente identificado a sus clientes y proveedores.
- Tener definidas de manera clara su visión, misión y políticas.
- Desarrollar e implementar los objetivos para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.
- Contar con un propietario responsable del funcionamiento de cada proceso, que obtenga resultados favorables, con el don de liderar al personal.
- Tener asignados de manera efectiva los recursos.
- Incorporar un sistema de control de su eficiencia y eficacia.
- Tener documentos en reglas.
- Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas.

## **5.4 OBJETIVO**

### **5.4.1 Objetivo General**

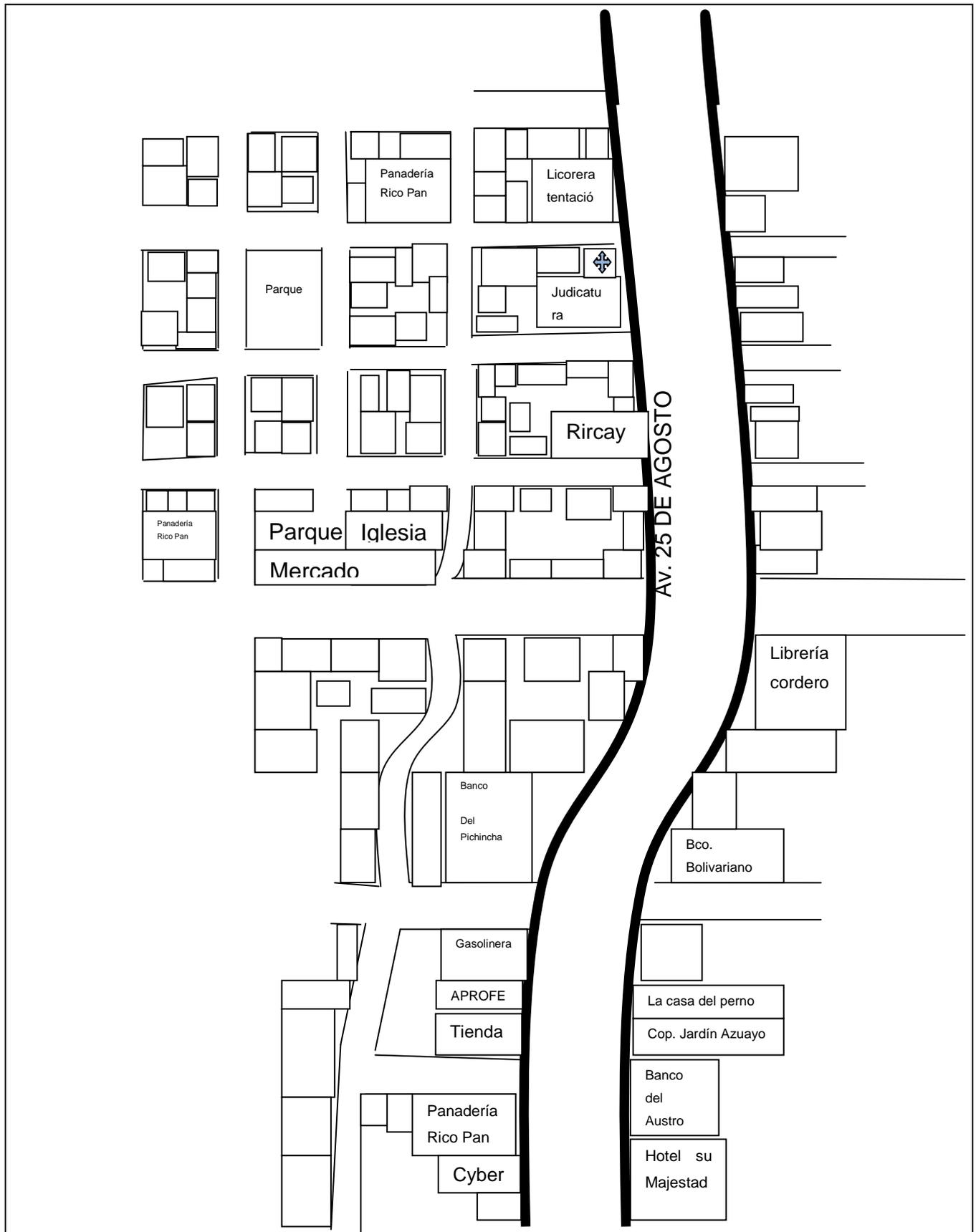
Establecer un plan organizacional aplicable en la Panadería y Pastelería Rico Pan a través de un diseño administrativo y comercial que permita al personal mejorar la ejecución de su trabajo y cumplir con las necesidades de los clientes.

### **5.4.2 Objetivo Especifico**

- Detectar las áreas que conforman la estructura organizacional de la panadería.
- Analizar los procesos que se llevan a cabo en cada área de la panadería.
- Establecer los puntos débiles en las actividades y tomar medidas de control.
- Desarrollar un manual de funciones que facilite la relación entre las diferentes áreas administrativas y operativas del negocio.
- Analizar las actividades planteadas en el manual de funciones para cada cargo dentro de la empresa.

## 5.5 UBICACIÓN

Figura # 27: Ubicación de la panadería



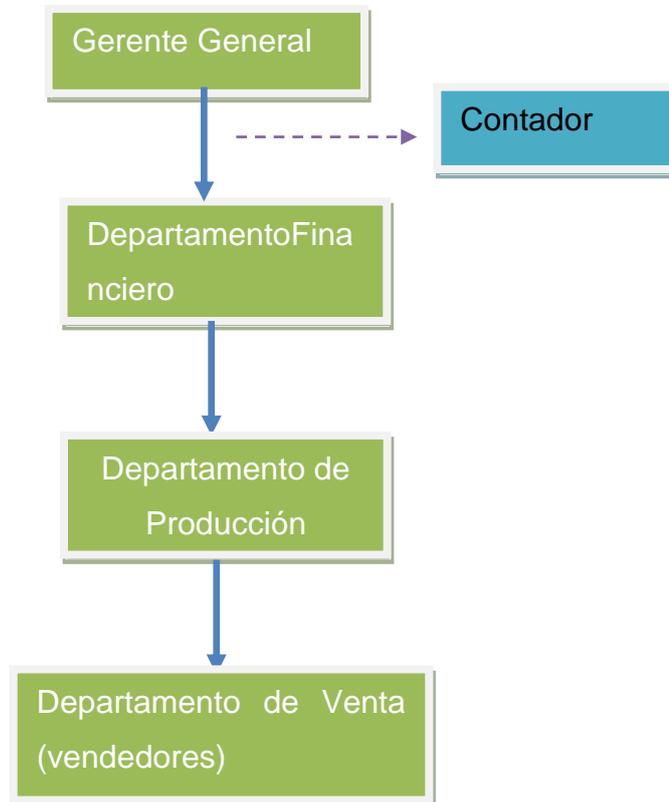
Fuente: Autoras

## 5.6 FUNDAMENTACIÓN ADMINISTRATIVA

### 5.6.1 Descripción de los procesos o actividades desarrolladas actualmente

#### Organigrama actual

Figura # 28: Organigrama actual



Fuente: Autoras

#### Manual de funciones actual

### Manual de funciones de la Panadería y Pastelería RICO PAN

**Nombre del cargo:** gerente

**Objetivo:** Mantener un control y supervisión de la Panadería y Pastelería RICO PAN.

**Funciones:**

- I. Tomar el control sobre el personal al servicio.
- II. Planear, organizar, examinar y orientar las distintas áreas de trabajo.
- III. Vigilar la gestión del tratamiento del dinero.
- IV. Disposición a nuevas tareas asignadas.

Perfil del cargo: tendrá el deber de dirigir, ordenar y examinar que todas las actividades de la empresa se cumplan debiendo hacer un seguimiento y control de todas y cada una de las áreas del negocio.

**Nombre del cargo:** contador

**Objetivo:** Salvaguardar las cuentas al día para saber el estado económico de la empresa

#### Funciones:

- I. Encasillar, registrar, indagar e interpretar la información financiera.
- II. Tener en orden los libros mayores.
- III. Elaborar y mostrar informes sobre la situación financiera del negocio.
- IV. Estar al día con el S.R.I.

Perfil del cargo: le reportara al gerente el estado real de la empresa en cuanto a l situación económica con el fin de llevar cuentas claras.

**Nombre del cargo:** Gerente financiero

**Objetivo:** Optimización del proceso financiero.

#### Funciones:

- I. Análisis de los aspectos financieros de la panadería.
- II. Ayuda al gerente en la toma de decisiones de financiamiento.
- III. Realizar arqueos de caja y bancarios

**Perfil del cargo:** le ayudaría al gerente a la toma de decisiones en cuestión del manejo del dinero.

**Nombre del cargo:** gerente de producción.

**Objetivo:** Responsable de la producción garantizando un producto de calidad

**Funciones:**

- I. alista las latas y moldes requeridos para la producción
- II. mantener el área de producción limpia
- III. recibe la materia prima.
- IV. Responsable de la producción.
- V. Encargado de la maquinaria.

**Perfil del cargo:** Estará en cargo de la producción panadera y pastelera y de manipular las máquinas de la industria y verificar la calidad del producto.

**Nombre del cargo:** gerente de ventas.

**Objetivo:** Vender todos los productos de la empresa con buen trato y cordialidad.

**Funciones:**

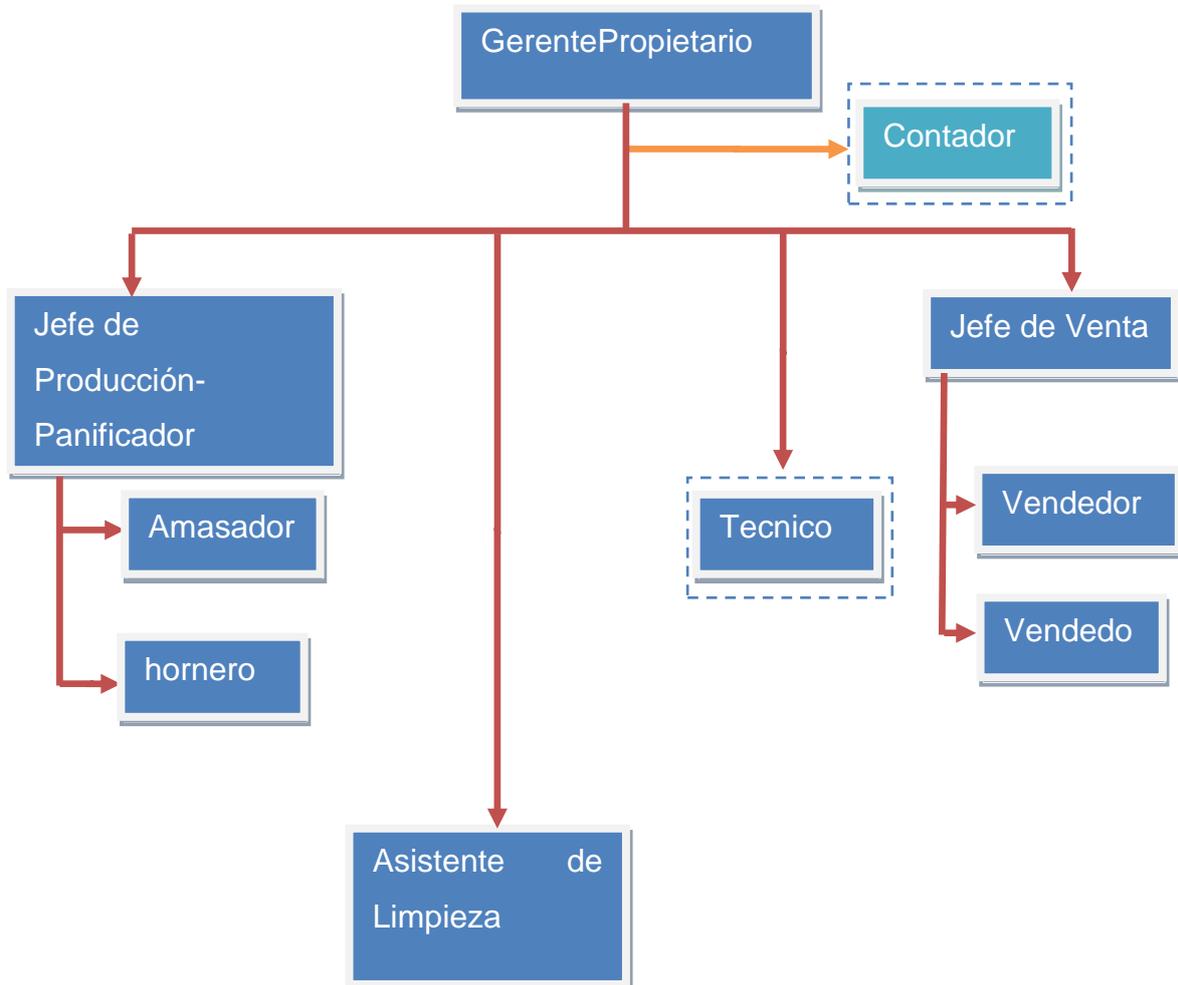
- I. recibir cordialmente al cliente
- II. atender y vender los productos recibe la materia prima.
- III. mantener limpio el punto de venta
- IV. llevar cuentas de lo vendido.

**Perfil del cargo:** persona acta para darle al cliente el gusto de ser atendido con cordialidad y brindarle el producto para que lo consuma inmediatamente o para llevar.

## 5.6.2 Descripción de los procesos o actividades propuesta

Organigrama Estructural propuesto

Figura #29: Organigrama actual



Fuente: Autoras

## Manual de funciones propuesto

### Manual de funciones de la Panadería y Pastelería RICO PAN

<b>Nombre del cargo:</b> Gerente-Propietario		
<b>Objetivo:</b> Mantener un control y supervisión de la Panadería y Pastelería RICO PAN.		
<b>Funciones:</b>		
<ol style="list-style-type: none"><li>I. Representante legal de la empresa.</li><li>II. Tomar el control sobre el personal al servicio.</li><li>III. Planear, organizar, examinar y orientar las distintas áreas de trabajo.</li><li>IV. Vigilar la gestión del tratamiento del dinero.</li><li>V. Tomar decisiones en base a los Estados Financieros.</li><li>VI. Participar en el proceso de retroalimentación de la organización.</li><li>VII. Velar por los intereses organizacionales.</li><li>VIII. Valuar el desempeño departamental.</li><li>IX. Presentarse en eventos en representación de la empresa.</li><li>X. Disposición a nuevas tareas asignadas.</li></ol>		
Perfil del cargo: tendrá el deber de dirigir, ordenar y examinar que todas las actividades de la empresa se cumplan debiendo hacer un seguimiento y control de todas y cada una de las áreas del negocio.		
Requisito:		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingeniería en administración de empresas, administración de recursos humanos, ingeniero industrial, formación en psicología</li><li>• Mínimo 4 años de experiencia</li><li>• Responsable, honesto, tolerante, respetuoso, criterio, puntualidad, autonomía.</li></ul>		
Responsabilidades: vigilancia y control de personal para asegurar el buen funcionamiento de la compañía		
Riesgo: mínimo	Ambiente: oficina	
Elaborado:		
Revisado:	Autorizado:	Fecha:

<b>Nombre del cargo:</b> Contador		
<b>Objetivo:</b>  Salvaguardar las cuentas al día para saber el estado económico de la empresa		
<b>Funciones:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Encasillar, registrar, indagar e interpretar la información financiera.</li> <li>II. Tener en orden los libros mayores.</li> <li>III. Elaborar y mostrar informes sobre la situación financiera del negocio.</li> <li>IV. Ser custodio de informes y estados financieros.</li> <li>V. Realizar arqueos de caja y bancarios.</li> <li>VI. Archivar originales, copias de comprobantes de documentos recibidos y enviados de manera secuencial, cronológica.</li> <li>VII. Elaboración de reportes contables.</li> <li>VIII. Elaboración de reportes de sueldos y salarios de los empleados.</li> <li>IX. Estar al día con el S.R.I.</li> <li>X. Disposición a nuevas labores asignadas.</li> </ol>		
Perfil del cargo: le reportara al gerente el estado real de la empresa en cuanto a la situación económica con el fin de llevar cuentas claras.		
<b>Requisito:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador Público Autorizado</li> <li>• Mínimo 1 años de experiencia</li> <li>• Responsable, honesto, tolerante, respetuoso, criterio, puntualidad, autonomía, discreción, orden, destrezas para los números, eficaz, agilidad mental.</li> </ul>		
<b>Responsabilidades:</b> mantener e informar de los estados financieros		
Riesgo: mínimo	Ambiente: oficina	
Elaborado:		
Revisado:	Autorizado:	Fecha:

<b>Nombre del cargo:</b> Jefe de Producción-Panificador.		
Objetivo:		
Responsable de la producción garantizando un producto de calidad		
Funciones:		
<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Alista las latas y moldes requeridos para la producción</li> <li>II. Recibe la materia prima.</li> <li>III. Responsable de la producción.</li> <li>IV. Evitar el desperdicio de materiales y materia prima</li> <li>V. Encargado de la maquinaria.</li> <li>VI. Manipula directamente el producto</li> <li>VII. Controlar y vigilar la calidad del producto</li> <li>VIII. Cuadra los pedidos</li> </ol>		
<b>Perfil del cargo:</b> Estará en cargado de la producción panadera y pastelera y de manipular las máquinas de la industria y verificar la calidad del producto.		
Requisito:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero de alimentos</li> <li>• Mínimo 2 años de experiencia</li> <li>• Responsable, honesto, tolerante, respetuoso, puntualidad, autonomía, orden, creativo, dinámico.</li> </ul>		
Responsabilidades: Identificar las modificaciones necesarias para la producción		
Condición del trabajo		
Elaborado:		
Revisado:	Autorizado:	Fecha:

<b>Nombre del cargo:</b> Hornero.		
<b>Objetivo:</b>  Hornear todos y cada uno de los productos		
<b>Funciones:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Determinar el tiempo y temperatura de cocción</li> <li>II. Estar atento de su adecuada cocción</li> <li>III. Notificar sobre el abastecimiento de gas</li> <li>IV. Decorar las tortas</li> </ol>		
<b>Perfil del cargo:</b> Estará en cargado de hornear los panes, tortas, mantener el tiempo y temperatura determinado dependiendo del volumen de producción.		
<b>Requisito:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller, conocimientos sobre horneo</li> <li>• Mínimo 1 años de experiencia</li> <li>• Responsable, honesto, tolerante, respetuoso, creativo, puntualidad, autonomía, destreza.</li> </ul>		
<b>Responsabilidades:</b> Entregar los productos en buen estado para distribuirlos y almacenarlos.		
<b>Riesgo:</b> quemaduras graves		
<b>Ambiente:</b> área de producción		
<b>Elaborado:</b>		
<b>Revisado:</b>	<b>Autorizado:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>Nombre del cargo:</b> Amasador.		
<b>Objetivo:</b>  Tener la medida exacta para mesclar los ingredientes y conseguir una masa consistente		
<b>Funciones:</b>  I. Pesa las cantidades exactas de la materia prima II. Mesclar la materia prima en las maquinas. III. Sacar la masa de la máquina. IV. Boliar		
<b>Perfil del cargo:</b> persona acta para medir las cantidades de materia prima, mantener un producto pre elaborado de calidad.		
<b>Requisito:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller, conocimiento en manipulación de alimentos</li> <li>• Sin experiencia</li> <li>• Responsable, honesto, respetuoso, puntualidad, orden, condición física.</li> </ul>		
<b>Responsabilidades:</b> Encargado de llevar las medidas exactas de la materia prima.		
Riesgo: mínimo	Ambiente: área de producción	
<b>Elaborado:</b>		
<b>Revisado:</b>	<b>Autorizado:</b>	<b>Fecha:</b>

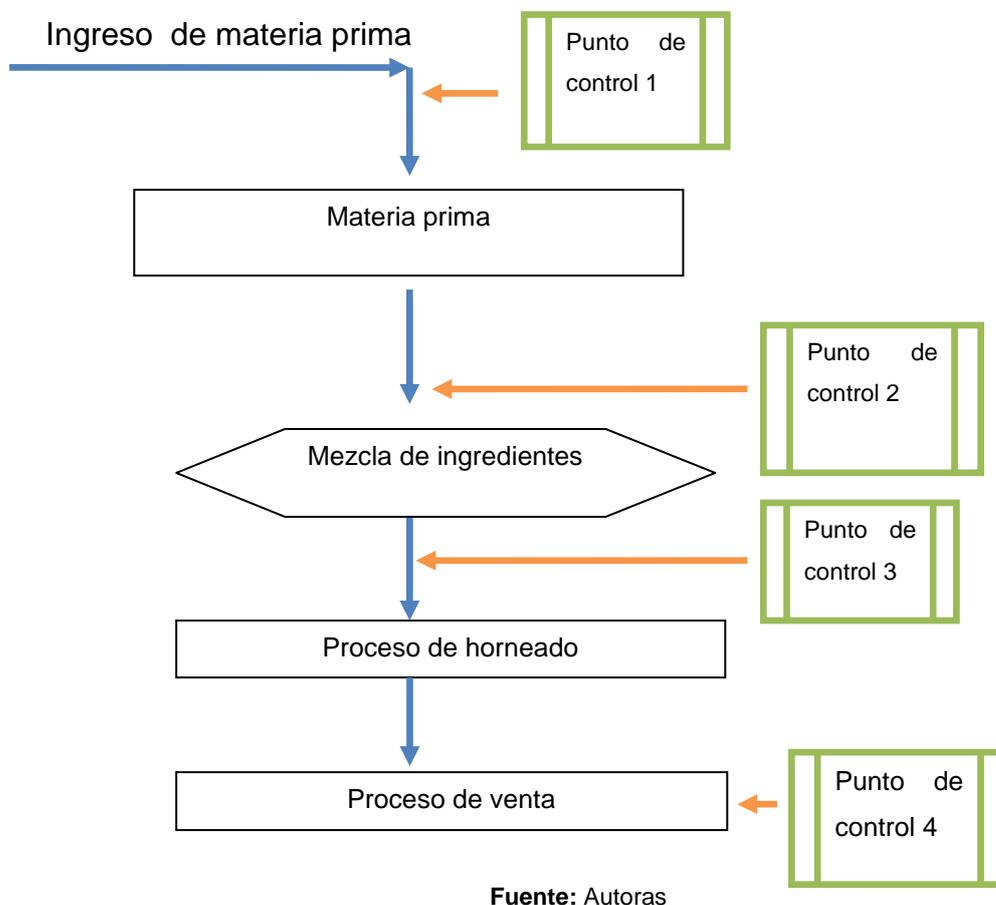
<b>Nombre del cargo:</b> Limpieza.		
<b>Objetivo:</b> Mantener el área de producción limpia y agradable.		
<b>Funciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Limpiar.</li> <li>II. Barrer.</li> <li>III. Trapear.</li> <li>IV. Lavar.</li> <li>V. Rastrillar.</li> </ul>		
<b>Perfil del cargo:</b> persona acta para mantener en óptimas condiciones las instalaciones.		
<b>Requisito:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primario</li> <li>• Sin experiencia</li> <li>• Responsable, respetuoso, puntualidad, orden, velocidad, agilidad.</li> </ul>		
<b>Responsabilidades:</b> Mantener las áreas limpias.		
Riesgo: mínimo	Ambiente: área de producción	
<b>Elaborado:</b>		
<b>Revisado:</b>	<b>Autorizado:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>Nombre del cargo:</b> Jefe de Ventas.		
<b>Objetivo:</b> Vender todos los productos de la empresa con buen trato y cordialidad.		
<b>Funciones:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Buscar nuevas estrategias de venta del producto.</li> <li>II. Manejar la existencia física del producto.</li> <li>III. Innovar los productos ya existentes.</li> <li>IV. Analizar la rentabilidad de los productos en el mercado</li> <li>V. Establecer políticas de ventas y promociones.</li> <li>VI. Supervisar las actividades de los vendedores.</li> <li>VII. Verificar que los ingresos tengan su factura de soporte.</li> <li>VIII. Elaborar informes de ventas mensuales.</li> </ol>		
<b>Perfil del cargo:</b> persona encargada de buscar estrategias de mercado para aplicarlas a los productos de la empresa.		
<b>Requisito:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería en marketing</li> <li>• Mínimo 4 años de experiencia</li> <li>• Responsable, honesto, tolerante, respetuoso, criterio, puntualidad, estratégico, orden.</li> </ul>		
<b>Responsabilidades:</b> Encargado de comercializar el producto y generar buena rentabilidad		
Riesgo: mínimo	Ambiente: oficina, áreas de la empresa	
<b>Elaborado:</b>		
<b>Revisado:</b>	<b>Autorizado:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>Nombre del cargo:</b> Vendedor.		
<b>Objetivo:</b> Vender todos los productos de la empresa con buen trato y cordialidad.		
<b>Funciones:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Recibir cordialmente al cliente.</li> <li>II. Atender y vender los productos recibe la materia prima.</li> <li>III. Llevar cuentas de lo vendido.</li> </ol>		
<b>Perfil del cargo:</b> persona acta para dale al cliente el gusto ser atendido con cordialidad y darle el producto para que los consuman bien sea para llevar o para consumir inmediato.		
<b>Requisito:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Sin experiencia</li> <li>• Responsable, honesto, tolerante, respetuoso, convencimiento, puntualidad, autonomía, orden, destrezas, agilidad mental.</li> </ul>		
<b>Responsabilidades:</b> Vender el producto, llevar las cuentas de las ventas del día, brindar un buen servicio.		
<b>Riesgo:</b> mínimo	<b>Ambiente:</b> área de venta	
<b>Elaborado:</b>		
<b>Revisado:</b>	<b>Autorizado:</b>	<b>Fecha:</b>

## Modelo de Control Interno

Figura # 3028: Procesos en diagramas



## DISEÑO DE CONTROLES

- **Controles operativos**

- 1) **Compra**

Los procesos de controles están diseñados para salvaguardar las compras de materia prima:

- a) Se debe solicitar cotizaciones a diferentes proveedores antes de realizar la compra, ver Anexo VII
- b) Constatar que los insumos no se encuentren caducados, que sea la cantidad solicitada y que se encuentren en buen estado
- c) Que se lleve un control en las cuentas por pagar a los proveedores. Anexo VIII
- d) El espacio de la bodega debe cumplir con las condiciones mínimas para que la materia prima se mantenga en buen estado
- e) Registrar el ingreso de materia prima en hojas de inventarios (kardex)

- f) Ubicar los productos de forma que sea fácil encontrarlos
- g) Registrar la salida de materia prima en hojas de inventarios (kardex), entregar al contador el original para su respectiva valorización. Anexo IX

## **2) Producción**

El control interno está orientado a la manipulación de la materia prima, debido a que el producto (pan) es perecedero y debe ser vendido inmediatamente:

- a) Documentar por medio de receta cada tipo de pan, para evitar gastos innecesarios de la materia prima. Anexo X
- b) El área asignada para la elaboración del pan debe estar distribuido de la forma que no ocurra ningún tipo de accidente
- c) Establecer controles para los productos en existencias

## **3) Ventas**

El área está orientada a controlar la venta del producto del local y de los productos no vendidos durante el día:

- a) Desarrollar un reporte para registrar la cantidad de pan entregado al vendedor, como también el recibido por haberse vendido (debe incluir costo y cantidad de panes). Anexo XI
- b) Desarrollar reportes diarios de ventas, el mismo que deberá ser entregado al contador. Anexo XII
- c) El efectivo de las ventas se debe controlar diariamente y mensual para contar con información detallada del estado de la misma. Anexo XII y XIII

## **• Controles administrativos y financieros**

### **1) Caja**

El efectivo es el conjunto de valores con que cuenta la sociedad para satisfacer sus necesidades de forma inmediatas, por tal motivo necesita de controles internos que garantice su buena utilización:

- a) Ninguna persona que trabaje en caja puede tener acceso a los registros contables

- b) Se deben aperturar; una cuenta de ahorro para los fondos obtenidos de la panadería, una cuenta corriente para los pagos de más de \$150,00 mediante cheque
- c) Separar los comprobantes de ingresos y egresos para establecer los saldos al final del día
- d) Todo los ingresos deben ser depositados en las cuentas de la empresa, por lo menos 2 veces a la semana. Anexo XIV
- e) Todos los gastos deben ser autorizados por el gerente

## **2) Contabilidad**

Los controles están enfocados a que se lleven estados financieros que estos permitan ayudar a la toma de decisiones del gerente:

- a) Elaborar los estados financieros dentro del marco legal
- b) Las operaciones deben registrarse en el periodo en que ocurra, para facilitar la toma de decisiones
- c) Elaborar reportes mensuales de ingresos y egresos. Anexo XV
- d) Realizar conciliaciones bancarias de forma mensuales para verificar los saldos

## **3) Inventarios**

Conjunto de bienes tangibles, propios y de disponibilidad inmediata para el consumo:

- a) Registrar el ingreso y el egreso de materia prima mediante el método de inventario PEPS, es decir que la primera mercadería ingresada es la primera en salir, debido a su naturaleza. Anexo IX (kardex)
- b) La petición de materiales se deben hacer al gerente mediante formulario. Anexo XVI
- c) El gerente o encargado, debe verificar la existencia de materia prima y la fecha de vencimiento
- d) El encargado actualiza la salida de materia prima en el kardex

## **4) Activo fijo**

La maquinaria debe contar con mantenimientos de manera preventiva, esto garantiza una producción sin interrupciones e incrementar la vida útil del bien. Para realizar el control de forma organizada, se debe elaborar una hoja de control para las maquinarias (licuadora, hornos, batidoras, amasadora, otros). Anexo XVII

## **5) Personal**

La empresa contratara al personal siguiendo políticas establecidas,

- a) Elaborar contratos de trabajo, el mismo que indicara que el empleado estará a prueba durante 30 días
- b) Implementar un sistema de control de asistencia para calcular el salario de cada empleado. Anexo XVIII
- c) Entregar al personal equipos de seguridad e higiene, necesarios para su funcionamiento
- d) Se elaborara roles de pago, el mismo que deberá ser firmado por cada trabajador como constancia del pago recibido. Anexo XIX

### **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Factibilidad

Factibilidad administrativa

La cultura del trabajo es de vital importancia debido a que el comportamiento de los trabajadores de la interacción que tenga con el ambiente que lo rodean y dentro de la Panadería y Pastelería “RICO PAN” existe un contexto de discrepancia donde por un lado los empleados mantienen rencillas entre ellos y por el otro los dueños del negocio no ponen un orden para hacer valer su autoridad, creando un ambiente totalmente descoordinado donde claramente su cultura de trabajo debía ser tratada con seriedad y a la brevedad posible para mejorarla, logrando el cometido el trabajo de los empleados mejoraría significativamente ya que laborarían en un entorno positivo.

El gerente-propietario cree que la forma de administrar su negocio es la manera correcta porque así ha logrado posición en el mercado y reconocimiento de sus competidores sin pensar que puede lograr obtener más beneficios de su negocio manteniendo un régimen de disciplina en un contraste moderado, ni muy rígido pero tampoco muy débil, piensa que las cosas se deben hacer a su manera sin contar con la opinión de sus colaboradores que en innumerables ocasiones es acertada y la del errónea, creando un contexto laboral un poco turbio donde la productividad es relativamente baja.

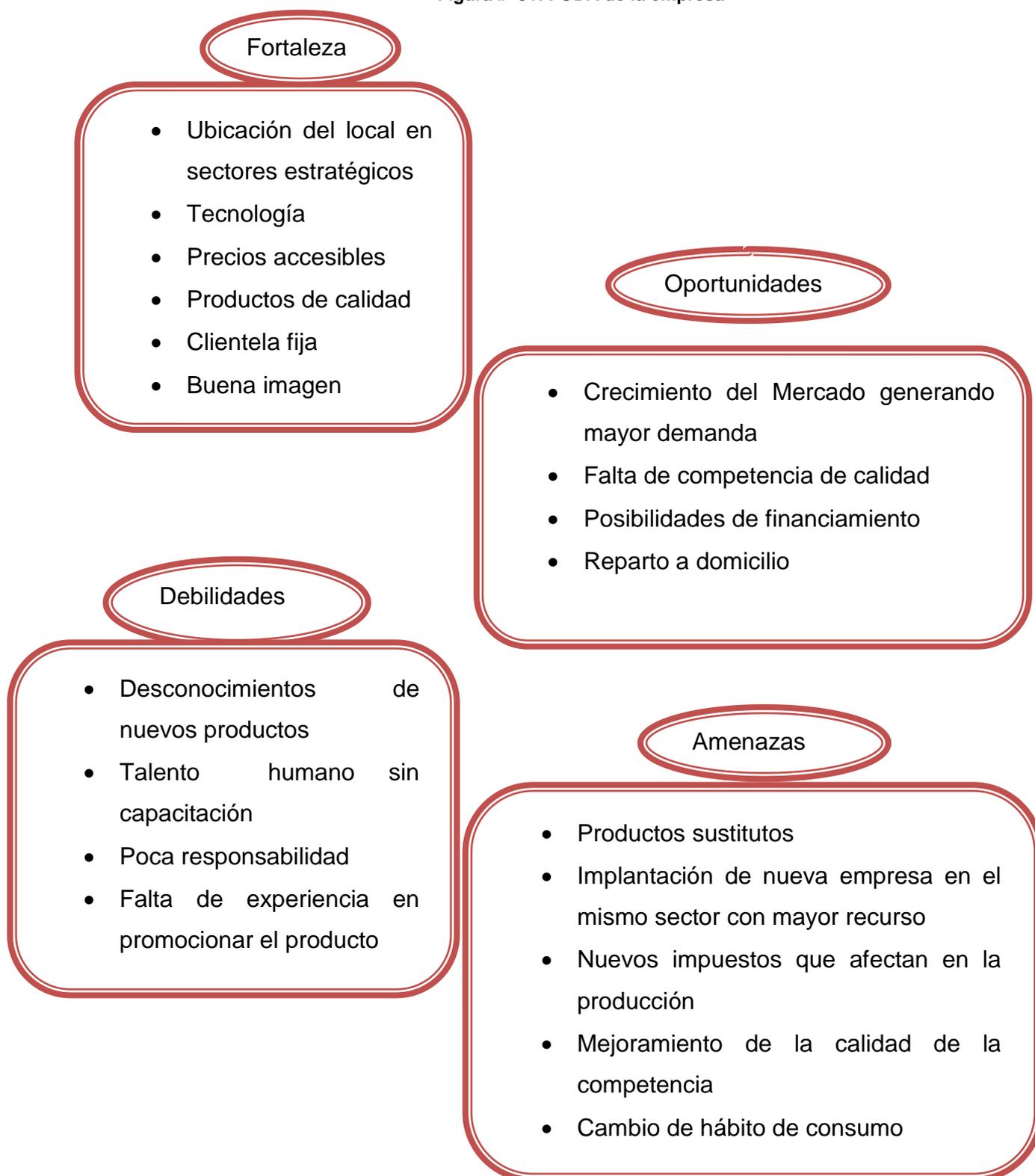
El nivel de la competencia es un poco bajo, hablando en porcentajes estaría en un 30%, la panadería Colmena es el competidor más fuerte que tiene Panadería y

Pastelería "RICO PAN" debido a su tamaño, ubicación y nivel de ventas. Existen alrededor de 6 panaderías pequeñas que su nivel de ventas no sobrepasa de 70 dólares al día, por cuanto no se las consideras como competidoras directas. RICO PAN ha sobresalido dentro de este grupo de panaderías por que cuenta con un personal calificado que pese a las dificultades que tienen en sus puestos laborales realizan un trabajo de calidad que los clientes lo reconocen.

La experiencia que tienen los trabajadores de la Panadería RICO PAN es de vital importancia, todos los empleados están en un rango de edad entre 25 a 35 años, demostrando que son jóvenes llenas de espíritu de superación que frente a su experiencia es grande porque estas personas comenzaron trabajando desde muy corta edad, para tener la experiencia necesaria versus su edad. Siendo muy útil debido a que sabiendo mucho de la rama panadera y pastelera y teniendo muchas ganas de trabajar forman un complemento para realizar de manera eficiente y eficaz su trabajo.

## FODA de la empresa

Figura # 31: FODA de la empresa



Fuente: Autoras

## Estrategia bajo análisis FOFA DODA

Cuadro # 2525: Estructura del FODA

<p>FACTOR INTERNO</p> <p>FACTOR EXTERNO</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación del local en sectores estratégicos.</li> <li>• Tecnología.</li> <li>• Precios accesibles.</li> <li>• Productos de calidad.</li> <li>• Clientela fija.</li> <li>• Buena imagen.</li> </ul>	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimientos de nuevos productos</li> <li>• Talento humano sin capacitación</li> <li>• Poca responsabilidad</li> <li>• Falta de experiencia en promocionar el producto.</li> </ul>
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del Mercado generando mayor demanda</li> <li>• Falta de competencia de calidad</li> <li>• Posibilidades de financiamiento</li> <li>• Reparto a domicilio</li> </ul>	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El crecimiento del mercado impulsará a la empresa a adquirir mejor tecnología.</li> <li>• La falta de competencia ayudara al negocio a mantener precios accesibles.</li> </ul>	<p>ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La elaboración de productos con buena calidad lograra ser competitivo ante la aparición de nuevas empresas con mayores recursos.</li> <li>• El hecho de contar con clientela fija ayudara a tener los niveles de ventas ante el incremento de nuevos impuestos.</li> </ul>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Implantación de nueva empresa en el mismo sector con mayor recurso</li> <li>• Nuevos impuestos que afectan en la producción</li> <li>• Mejoramiento de la calidad de la competencia</li> <li>• Cambio de hábito de consumo</li> </ul>	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas para seleccionar al personal, teniendo en cuenta las labores que deberán ejecutar.</li> <li>• Parte del financiamiento se utilizara en la publicidad y marketing por internet para dar a conocer el producto, y llegar a un posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir correctamente las responsabilidades, para garantizar la calidad del producto que ofrecemos a los clientes.</li> <li>• En el futuro, se deberá mantener la calidad del producto para enfrentarse a las apariciones de nuevas empresas en el mercado.</li> </ul>

Fuente: Autoras

## **PLANIFICACION ESTRATEGICA**

### **Empresa**

Panadería y Pastelería "RICO PAN"

La empresa no cuenta con una identidad organizacional, por tal motivo se le asignó una con el propósito de que tenga claro los parámetros a seguir.

### **Misión.**

Emprendemos el desarrollo integral de nuestro equipo de trabajo y luchamos por mantener nuestro compromiso integral con los clientes mediante la calidad perenne de todos los productos ofrecidos.

### **Visión.**

Ser reconocidos por nuestros productos de calidad, con un personal encaminado al deber, la creatividad y el servicio, pudiendo satisfacer todas necesidades de los clientes.

### **Código de ética**

#### **Principios**

##### **Honradez**

El personal realizara sus actividades obrando con integridad.

##### **Lealtad**

El personal deberá mostrar a la empresa lealtad, velar por el patrimonio de la misma e identificarse con la misión, visión y objetivos, ratificando su compromiso con ella.

##### **Disciplina**

El personal deberá mostrar una conducta integra dentro y fuera de su área de trabajo, así como humildad en cada actividad asignada por el superior.

##### **Productividad y Economía**

El personal deberá fructificar los recursos con los que goza la panadería con la función de hacer más eficiente sus tareas, para lograr cumplir los objetivos de la empresa. Empleando su experiencia y conocimientos, para alcanzar el propósito de

disminuir costos, manteniendo una óptima calidad y sujetarse siempre a los lineamientos establecidos en la institución.

### **Responsabilidad**

El personal deberá desempeñar las labores implantadas para alcanzar las metas y objetivos.

### **Desempeño profesional**

El personal deberá demostrar la capacidad para desarrollar las actividades propias a las labores que desempeña en cualquier área de la empresa.

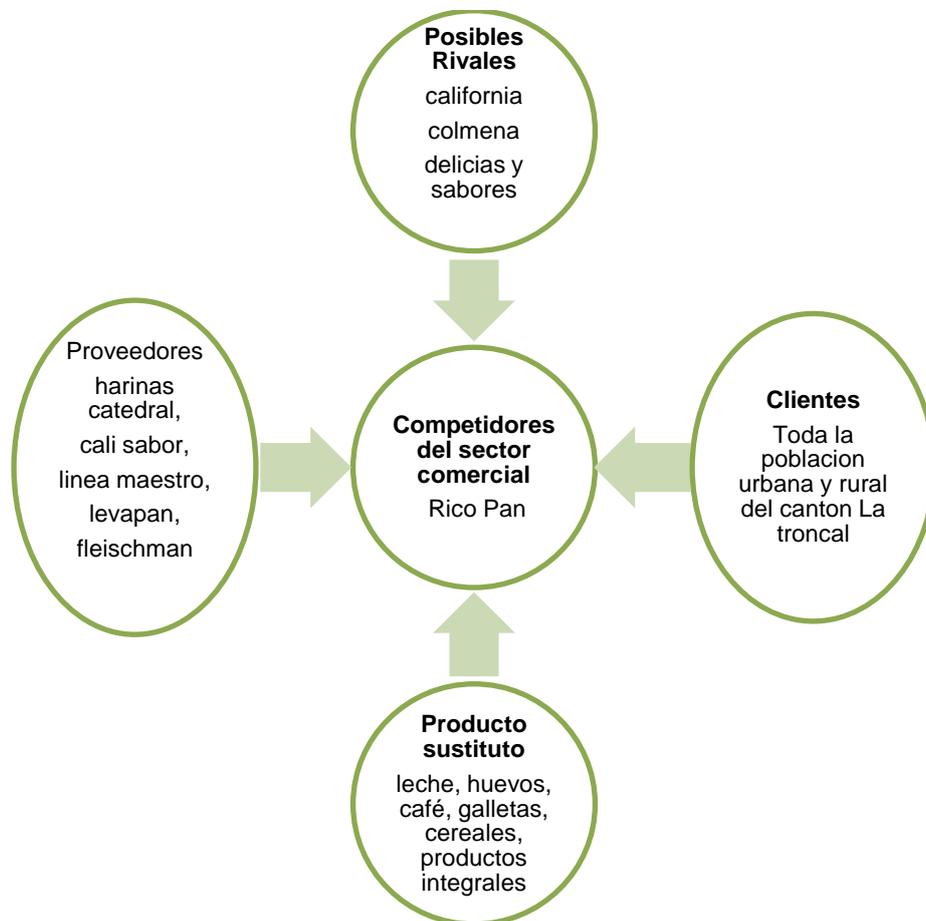
### **Respeto**

El personal deberá respetar a sus compañeros de trabajo, evitar murmuraciones, críticas a espaldas de los otros e involucrarse en la vida privada de los demás.

## Análisis de competitividad

### LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Figura # 32: Fuerzas de Porter



Fuente: Autoras

#### Entrada de nuevos competidores

Las empresas nuevas ingresan con facilidad en este mercado, se debe considerar que no se cuenta con barreras que impidan la aparición de competidores, los mismos que cuentan con tecnología existente incrementando la intensidad de la competencia.

Una de las barreras de ingresos es lograr disminución de costos, esto se lo puede obtener mediante el aumento de la productividad. Tenemos que considerar que este mercado las ganancias es por volumen de ventas y no por margen que puede ser característica de otros sectores económicos.

- California

- Colmena
- Delicias y Sabores

### **Amenazas de productos sustitutos**

Las panaderías compiten de manera directa con los fabricantes de productos sustitutos. La presencia de estos productos genera que los consumidores habituales de panes sean cautivados por los precios que ofertan los sustitutos, muchas panaderías se han visto en la necesidad de incluir productos sustitutos en su inventario, ya sea por lo necesario o complementario ejemplo; leche, huevos, café, galletas, cereales, productos integrales, entre otros. La fortaleza de los productos sustitutos se mide por los avances en el mercado.

Los panes son producto de consumo masivo, ya sea de dulce o de sal. En las primeras horas del día las personas optan por los panes de sal dejando a un lado los de sabor dulce, lo contrario ocurre en las tardes teniendo mayor favoritismo los panes dulces.

En la actualidad debido a los cambios drásticos que se generan en la sociedad por el aspecto físico se está delineando al consumo de productos integrales con el propósito de mantener el peso ideal, haciendo a un lado los productos con calorías, sin tomar en consideración que el pan es de fácil digestión y posee beneficios nutricionales.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores afecta de manera directa en la intensidad de la competencia. El trigo es la principal materia prima, a pesar que existe algunos sustitutos adecuados como la soya, cuando el precio de la materia prima se incrementa afecta el poder de negociación de manera negativa, esto ha ocurrido en innumerables ocasiones en el pasado. Los productores de pan como los proveedores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, entregas a tiempo, mejor calidad.

- Harinas catedral
- Cali sabor
- Línea maestro

- Levapan
- Fleischman

### **Poder de negociación de los consumidores**

En Ecuador se tiene una tradición en el consumo del pan y los consumidores de no están organizados y por lo tanto no tienen poder de negociación. Una de las formas de ejercer dicho poder es con el consumo responsable, en la que se cree que el pan con fibra es más saludable, generando que los productores se informen respecto a que producto comprar para elaborar el pan y cuáles son las repercusiones nutricionales, ecológicas de dicha compra.

### **Rivalidad entre los competidores existentes**

En el mercado existen varias panaderías que buscan especializarse en una variedad de pan, mejorar su calidad, ofrecer precios accesibles con el propósito de obtener ventajas competitivas. Cada día aparecen más panaderías y la rivalidad aumenta por que los consumidores cambian con facilidad. Conforme la rivalidad se incrementa, los ingresos disminuyen, llegando al grado de volverse poco atractivo.

## **MARKETING MIX**

### **DISEÑO DE MARKETING**

#### **Productos**

Los productos que se venden en la Panadería y Pastelería Rico Pan se caracterizan por su inigualable sabor ya que son procesados con insumos de excelente calidad. Los productos de la Panadería y Pastelería Rico Pan son al día, allí no se venden productos del día anterior.

#### **Variedad de productos**

#### **Productos de la Panadería**

**Pan.** Se elabora fundamentalmente con harina de trigo, manteca, agua, sal y levadura que le permite fermentar la masa, que esponje y sea suave. El proceso para la elaboración del pan es: mezclar, reposo de la masa, horneado y enfriado.

- **Pan de chocolate.** Pueden prepararse de un modo similar al pan casero, es un pan dulce con sabor a chocolate, de tamaño personal.

Figura # 33: Pan de chocolate



Fuente: Autoras

- **Palanqueta rellena de dulce de frutilla.** Es un pan de dulce, la preparación es igual al enrollado de dulce de frutilla, su tamaño es familiar.

Figura #34: Palanqueta de dulce de frutilla



Fuente: Autoras

- **Empanadas rellenas de queso.** La elaboración es más compleja que el pan tradicional debido a la forma que se le da.

Figura # 35: Empanadas de queso



Fuente: Autoras

- **Cara sucia.** Es un pan dulce que contiene los ingredientes tradicionales, pero lleva una cubierta elaborada con azúcar y colorante amarillo vegetal.

**Figura # 36: Pan cara sucia**



**Fuente:** Autoras

- **Enrollado de sal o pan para encebollado.** Es un pan de sal tradicional, se elabora fundamentalmente con harina de trigo, manteca, agua, sal y levadura que le permite fermentar la masa, que esponje y sea suave.

**Figura # 37: Enrolladores sal**



**Fuente:** Imagen de google

- **Enrollado de dulce de frutilla.** Pueden prepararse de un modo similar al pan casero, es un pan dulce con sabor a vainilla relleno de dulce de frutilla, de tamaño personal.

**Figura # 38: Enrollado de dulce de frutilla**



**Fuente:** Autoras

- **Pan de leche.** Es un pan como su nombre lo indica contiene leche y esencia de vainilla, además de los ingredientes tradicionales.

**Figura # 37: Pan de leche**



**Fuente:** Imagen de google

- **Pan integral.** Es un pan con menos aliños, contiene gluten puro, poca sal, menos grasa, levadura deshidratada, harina integral y germen de trigo natural.

**Figura # 39: Pan integral**



**Fuente:** Imagen de google

- **Pan de coco.** Es un pan elaborado como su nombre lo indica con sabor a coco, se utiliza esencias para darle un toque diferente.

**Fuente # 40: Pan de coco**



**Fuente:** Imagen de google

## **Producto Pastelería**

- **Dulce de tres leches.** Es un pastel dulce mojado, su elaboración es sencilla, se requiere de tres tipos de leches para humedecer el cake.

**Figura # 41: Dulce de tres leches**



**Fuente:** Autoras

- **Volteado de piña.** A diferencia de los pasteles tradicionales el volteado de piña es elaborado de una forma singular, las rodajas son colocadas en el molde cubierto de papel de aluminio, luego se vierte la mezcla y se lo hornea.

**Figura # 42: volteado de piña**



**Fuente.** Autoras

- **Brazo gitano.** La masa es elaborada al modo del pan la misma que es estirada, se la cubre con manjar y es envuelta con aluminio para llevarla al horno.

**Figura # 43: Brazo gitano**



**Fuente:** Imagen de google

- **Galletas de coco.** Son pasteles horneados elaborados con una pequeña porción de líquidos, pueden incorporar variedades de ingredientes como en este caso es el coco y su esencia.

Figura # 44: Galletas de coco



Fuente: imagen de google

### Precios.

El precio del pan es regulado por el estado para evitar especulaciones, en relación a los dulces se ofrecen a precios accesibles acorde a la necesidad del cliente. Los precios son los siguientes:

Cuadro # 26: Precios de productos

Producto	Unidades	Precio
<b>Panadería</b>		<b>\$79,00</b>
Pan de chocolate	50	\$7,50
Palanqueta rellena de dulce de frutilla	20	\$25,00
Empanadas rellenas de queso	50	\$7,50
Cara sucia	40	\$6,00
Enrollado de sal o pan para encebollado	60	\$9,00
Enrollado de dulce de frutilla	35	\$5,25
Pan de leche	60	\$9,00
Pan integral	25	\$3,75
Pan de coco	40	\$6,00
<b>Pastelería</b>		<b>\$ 66,25</b>
Dulce de tres leches	15	\$22,50
Volteado de piña	15	\$15,00
Brazo gitano	15	\$18,75
Galletas de coco	<b>50</b>	<b>\$25,00</b>

Fuente: Autoras

## **Promoción**

### **Publicidad**

**Reestructuración de vitrinas** Rico Pan necesita de una reestructuración en lo concerniente a la exhibición del producto en el momento que sale del horno, debido al poco espacio con que cuenta impide que el producto sea visible con facilidad generando cierta demora al momento del despacho del pan. La oferta del producto requiere que se rompan los esquemas tradicionales de hileras de vitrinas, se debe decorar el local con imágenes enfocadas a estimular la compra del producto.

**Servicio** se deberá mejorarla atención al cliente, ser más organizados para descongestionar el flujo de personas y controlar el despacho del producto.

### **Slogan**

*“EN OCASIONES ESPECIALES CELÉBRALAS CON PRODUCTOS HECHOS CON AMOR”*

Es una estrategia basada en incrementar las ventas de los dulces, dando una focalización más directa a los productos de la pastelería.

Radica en “EN OCASIONES ESPECIALES CELÉBRALAS CON PRODUCTOS HECHOS CON AMOR” que las personas puedan encontrar una variedad de dulces a cualquier hora del día y sin necesidad de salir de casa, solo con ingresar a la página del Facebook y buscar Panadería y Pastelería”Rico Pan” podrán elegir el dulce que deseen, como la torta de tres leches, volteado de piña, tortas decoradas con fondant, bocaditos de cocos, pastelillos, galletas en variadas presentaciones, se los entregaran a domicilio.



 Agregar una portada

## Panadería y Pastelería RICO PAN

Actualizar la información de la página

 Me gusta



Sé el primero en decir que te gusta.

### Volantes



EN OCASIONES ESPECIALES CELÉBRALAS  
CON PRODUCTOS HECHOS CON AMOR.

**La Panadería y Pastelería Rico Pan ofrece el  
mejor producto para el deleite de su paladar  
y el de su familia, a toda hora del día.**

**Teléfono 0969386203**

**Dirección José Peralta y 4 de Noviembre**

**Facebook Panadería y Pastelería Rico Pan**

**La Troncal \_ Ecuador**

## **Radio**

Se utilizara un medio de publicidad por las radios locales como son: Radio Caribe, Radio Fiesta, Radio JP, debido que son la más sintonizadas por los pobladores del cantón LA Tronca y sus alrededores. La Panadería y Pastelería Rico Pan ofrece el mejor producto para el deleite de su paladar y el de su familia, a toda hora del día.

## **Personal**

El personal es de vital importancia, ellos son los que elaboran el producto o brinda un servicio, la actitud de los superiores y de los empleados es fundamental para que tengan un buen entorno laboral y realicen sus actividades con eficiencia.

## **Plaza y Mercado**

La Panadería y Pastelería Rico Pan cuenta con una matriz y dos sucursales, las mismas que están ubicadas en zonas estratégicas

La matriz se encuentra en José Peralta y 4 de Noviembre, en esta zona solo se encuentra dos panaderías competidoras, a pesar de ello Rico Pan debido al producto mantiene un posicionamiento del área.

Sucursal 1, se encuentre en 10 de Agosto y Asaad Bucaram, es un punto estratégico ya que no cuenta con ninguna competencia en el sector.

Sucursal 2, se encuentra en 25 de Agosto y Segundo Zhindon, es un área de mucho movimiento debido que está cerca varios bancos y cooperativas

### **5.7.1 Actividades**

La propuesta consiste en diseñar de una estructura administrativa y comercial en la Panadería y Pastelería “Rico Pan”, para poder llevarse a cabo deberá realizar las siguientes actividades:

- Presentación de la propuesta
- Sociabilizar el proyecto con la gerencia
- Implementación de la propuesta
- Asesoría
- Verificación de resultados
- Emisión de informes

### **5.7.2 Recursos financieros**

El análisis costo-beneficio es de vital importancia en todo proyecto por que indica la rentabilidad y los beneficios generados por el mismo. En este punto se compararan el escenario actual y la propuesta que contiene nuevos procedimientos.

Los costos incurridos se distribuyen en las siguientes formas:

- Consultor externo
- Reunión con el propietario
- Evaluación de riesgo al negocio
- Socialización de cambios
- Asesoría de la nueva forma de administración
- Asesoría de la imagen comercial
- Asesoría de técnicas para fidelizar la clientela

**Cuadro # 27: Costo de la propuesta**

<b>PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>TOTAL</b>
Consultor Externo	6 MESES	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	4.200,00
Reunión con el propietario	6 VECES	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	300,00
Evaluación de Riesgo al negocio	2 VECES		100,00			100,00		200,00
Socialización de cambios	3 VECES	250,00		250,00		250,00		750,00
Asesoría de la nueva forma de administración	3 MESES		300,00		300,00		300,00	900,00
Asesoría de la imagen comercial	3 MESES	300,00		300,00		300,00		900,00
Asesoría de técnicas para fidelizar la clientela	2 VECES		300,00				300,00	600,00
	<b>TOTAL</b>	<b>1.300,00</b>	<b>1.450,00</b>	<b>1.300,00</b>	<b>1.050,00</b>	<b>1.400,00</b>	<b>1.350,00</b>	<b>7.850,00</b>

Fuente: Autoras

## Beneficios

- Mejorará el manejo y el control de los registros de ingresos y egresos en forma física a disposición de la gerencia
- Permitirá la aplicación de una estructura administrativa y comercial a la empresa
- Establecer la situación actual de la empresa, para lograr minimizar las debilidades del negocio
- Mejoramiento de las líneas de comunicación
- Aumento de producción.
- Aumento de ventas.
- Mejorar la rentabilidad del negocio

La Panadería y Pastelería Rico Pan debido a los años de trayectoria, cuenta con una estabilidad económica razonable, siendo así que, el establecimiento donde se encuentra la matriz es propio, permitiéndole realizar préstamos teniendo como garantía dicho inmobiliario para realizar adecuaciones en las sucursales. Sin embargo, la implementación del presente proyecto permitirá mejorar su productividad administrativa y por ende su rentabilidad:

- siendo que los costos diarios actuales ascienden a \$118,28 y con la propuesta disminuiría a \$104,93, pese a que su producción aumentaría en un 40%
- A futuro los ingresos tendrían un incremento del 40%, viéndose un valor de ventas diarias de actuales de \$145,25 y con el aumento del porcentaje en los ingresos, estos serían de \$203,35 de manera diaria.

**Cuadro # 28: Rentabilidad diaria del negocio**

Detalle	Situación actual	Situación futura	%
Producción	475 u	665 u	40,00%
Nivel de ventas	145,25	203,35	40,00%
Costos	118,28	104,93	48,40%
Rentabilidad del negocio	18,57%	63,14%	29,83% 

Fuente: Autoras

### 5.7.3 Impacto

La pequeña empresa Rico Pan genera un impacto positivo en el cantón La Troncal y sus lugares aledaños, debido a que ofrecen mayor facilidad para la población en cuanto a la adquisición de productos comestibles, ampliando la gama de producción de la empresa, aprovechando la ausencia de competidores formales en el área de pastelería, permitiendo darle a los consumidores opciones de compra, esto aumentaría la economía de la panadería y también la del cantón por medio de los impuestos, a medida que se amplía la empresa se brindara nuevas fuentes de trabajo lo que ayudara a su desarrollo.

### 5.7.4 Cronograma

Cuadro # 29: Cronograma de actividades

ACTIVIDADES		Meses					
		dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14
1	Presentación de la propuesta						
2	Consultor Externo						
3	Reunión con el propietario						
4	Evaluación de Riesgo al negocio						
5	Socialización de cambios						
6	Asesoría de la nueva forma de administración						
7	Asesoría de la imagen comercial						
8	Asesoría de técnicas para fidelizar la clientela						

Fuente: Autoras

### 5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Los lineamientos para evaluar la propuesta de la pequeña empresa Panadería y Pastelería Rico Pan, se realizó con la correcta selección de información mediante la aplicación de la encuesta, la cual está dirigida a las personas del cantón La troncal y a los empleados de la panadería, para así poder tener de manera directa que juicio tenían del negocio. Después de obtener la información se procedió a plantear la propuesta, con el objetivo de establecer bases sólidas en el área administrativa y operativa con una estructura organizacional definida.

## CONCLUSIONES

La realización de este proyecto, permitió elaborar una propuesta que consiste en la estructuración organizacional de la Panadería y Pastelería “RICO PAN” ubicada en el cantón la Troncal, lo cual fue desarrollado como un medio de darle solución a su problemática al realizar sus actividades habituales.

Se hace necesario aplicar una reorganización del trabajo y aplicación de normas y procedimientos de trabajo de manera urgente ante la alta competencia que se evidencia actualmente en el cantón La Troncal.

La administración actual no le está dando el suficiente interés al personal, proyectando una imagen negativa para el bienestar de los empleados.

Durante el desarrollo del presente trabajo, nos hemos percatado que el escaso conocimiento administrativo con respecto al negocio influye de manera directa en la toma de decisiones, ocasionando que el negocio no sea competitivo y no crezca de forma ordenada.

Si no se mejora la calidad del servicio disminuiría la fidelidad en los clientes y por lo tanto está afectando al nivel de ventas.

Los empleados no son comunicados de los cambios realizados y adoptados, así como de los horarios de trabajo lo cual genera que los empleados no se sientan comprometidos con la organización y con los compromisos de crecimiento del negocio.

La administración no está aplicando ningún tipo de control técnico y todo está dependiendo del conocimiento empírico del administrador y dueño, que no anticipan de la estabilidad del negocio en el mercado ni consideran como se afectan a las utilidades de la empresa.

La elaboración de controles internos tiene una gran importancia ya que motivaría a la gerencia tomar medidas apropiadas lo cual implica mantener estrictas órdenes para mejorar el desempeño de sus empleados.

## RECOMENDACIONES

RICO PAN debe iniciar con un proceso de transformación, implementando estrategias que mejoren el servicio y pueda cubrir las necesidades de los clientes, además se sugiere lo siguiente:

- Socializar el manual de funciones y controles internos que forman parte de actual proyecto de tesis a todas las unidades objeto de estudios para la aplicación en el desarrollo de sus actividades habituales.
- Realizar análisis persistentes a los manuales de funciones, para establecer el adecuado cumplimiento de las operaciones con el propósito de mantener la productividad de la organización.
- Crear un cronograma de actividades mensuales, donde especifique el tiempo a desarrollar cada actividad, cargo de la función, el mismo que será entregado a cada trabajador indicando lo que deberá hacer en cada periodo de tiempo.
- Supervisar periódicamente la calidad de producto y su preparación para que cada vez supere las expectativas.
- Planificar cronogramas de capacitación de atención al cliente, al personal de ventas por lo menos dos veces al año.
- Aprovechar los instrumentos administrativos y todas las herramientas, que se propone con el fin de minimizar o eliminar los desperdicios materiales, financieros y utilizar de forma apropiada al talento humano.
- Ampliar el área de venta para que cuenten con mayores perchas y mostradores de dulces, al tener una mejor exhibición del pan las ventas se incrementarían.
- Realizar subsiguientemente una contabilidad bien estructurada.

## BIBLIOGRAFÍA

ANZOLAS ROJAS, S. (2010): *Administración de Pequeñas Empresas*, Tercera Edición. Mexico: Mc Graw Hill/interamericana editores, S.A. de C.V.

ASAMBLEA NACIONAL: Código de la producción, Libro I, Del Desarrollo Productivo, Mecanismos Y Órganos de Competencia, TÍTULO I, Del Desarrollo Productivo y su Institucionalidad, Capítulo I, Del Rol del Estado en el Desarrollo Productivo, párrafo d, p. 4.

ASAMBLEA CONSTITUCIONAL del ECUADOR (2008): *Constitución de la República*, Sección octava, Trabajo y seguridad social, p.

BENJAMIN, E. y. (2009): *En organización de Empresas* (pág. 501). Mexico: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

BENJAMIN, E. y. (2010): *En Administración, Segunda Edición* (pág. 658). Mexico: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

CHIAVENATO, I. (2009): *En Gestión del Talento Humano, Tercera Edición* (pág. 586). Mexico: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

CRUZ HERRADON, A. (2009): *En Marketing Electronico para PYMES* (pág. 264). Alfaomega.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: *Normas Técnicas de Control Interno, Administración del Talento Humano*, <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/normasdecontrolinterno2012.pdf>, p. 37-40.

CUESTA SANTOS, A. (2010): *En Gestión del Talento Humano y el Conocimiento* (pág. 448). Bogota: Ediciones Ecoe.

DESSLER, G. (1979): *En Organización y Administración: Enfoque Situacional* (pág. 410). Mexico: Prentice Hall.

HELLRIEGEL, D. y. (1998): *En Administración, Séptima Edición* (pág. 864). Mexico: Thomson Editores S.A.

IVANCEVICH, J. M. (2004): *En Administración de Recursos Humanos, Novena Edición* (pág. 665). Mexico: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

JONES, G. R. (2008): *En Teoría Organizacional Diseños y Cambios en la Organización*, Quinta Edición (pág. 552). Texas: Pearson Educación.

KOONTZ, H. y. (2004): *En administración una Perspectiva Global*(pág. 804). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

MANTILLA BLANCO, S. A. (2009): *En Auditoría de Control Interno, Segunda Edición* (pág. 457). Bogotá: Ediciones Ecoe.

MARISTANY, J. (2007): *En Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición*(pág. 464). México: Pearson Educación.

MEJIA MORELOS, J. H. (2011): *En Administración de PYMES* (pág. 536). México: Pearson Educación.

MUNCH, L. (2010): *En Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos* (pág. 320). México: Pearson Editorial.

PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, J. A. (2010): *En Gestión de Procesos, Segunda Edición* (pág. 320). Madrid: Esic Editorial.

ROBBINS, S. P. (2002): *En Fundamentos de Administración, Tercera Edición* (pág. 552). México: Pearson Educación.

ROBBINS, S. P. (2009): *En Fundamentos del comportamiento organizacional, Decimo Tercera Edición* (pág. 752). México: Pearson Educación.

WAYNE, M. (2010): *En Administración de Recursos Humanos* (pág. 512). México: Pearson Educación.

## LINCOGRAFÍA

CHAFLA, María Fernanda, MELÉNDEZ CRUZ, Nelly Fernanda: Auditoria de Gestión al Talento Humano de la Coordinaciones Administrativa y Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincia de Chimborazo, año 2010, <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1803/1/82T00124.pdf>, p. 375.

CÁRDENAS DÁVILA, Nelly Luz: Influencia de la Competitividad de la Microempresa en la Región de Arequipe, [http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/revalorizacion\\_mpe.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/revalorizacion_mpe.html), p. 68-69.

CHIMBO CHÁVEZ, Sandra Elizabeth: Auditoria a la Gestión Administrativa del Talento Humano en el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador, año 2010, <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/5758>, p. 7.

FRANCO SERRANO, Ángela Maribel: *El Talento Humano y su Incidencia en la Producción en la Empresa de Carrocerías Vargas*, año 2011, <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/14/39/255%20Ing.pdf?sequence=1>, p. 12.

GLUTEN: *Historia de la Harina*, <http://glutensrl.blogspot.com/2008/10/historia-de-la-harina.html>.

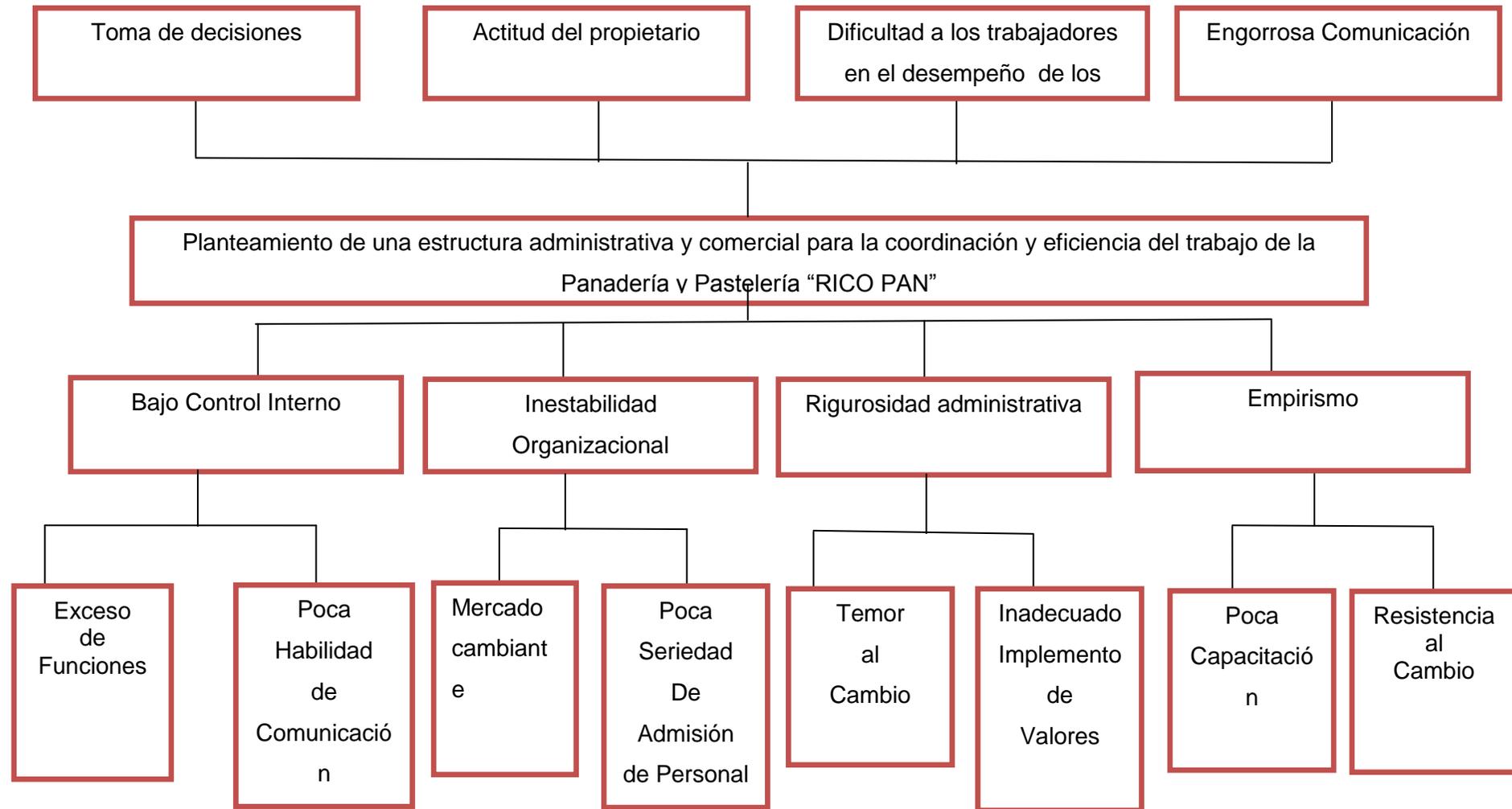
GOBIERNO MUNICIPAL AUTÓNOMO DEL CANTÓN LA TRONCAL: Ubicación del Cantón La Troncal, <http://www.latroncal.gob.ec/TURISMO/TUR01.HTML>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSO: Censo de Población y Vivienda Ecuador 2010, Fascículo Provincial del Cañar, <http://www.inec.gob.ec/cpv/>.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO: Reglamento para la presentación del diseño, ejecución y sustentación del proyecto de investigación, previo a la obtención del título del tercer nivel, <http://unemi.edu.ec/>, p. 1-52.

# ANEXOS

## Anexo I: Árbol de problema



## Anexo II: Matriz

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Indicador	Técnica o Instrumento
¿En qué forma incide el análisis de la cultura administrativa e imagen de negocio que posee la panadería y pastelería RICO PAN en la reorganización del trabajo y normas?	Realizar un estudio de la cultura administrativa e imagen de negocio que posee la panadería y pastelería RICO PAN del cantón La Troncal, mediante encuestas, para aplicar una reorganización del trabajo y aplicación de normas y procedimientos.	El planteamiento de una cultura administrativa e imagen de negocio incide en la reorganización del trabajo y aplicación de normas de la Panadería y Pastelería "RICO PAN".	Variable Dependiente: Reorganización del trabajo y aplicación de normas  Variable Independiente: Cultura administrativa e imagen de negocio	Índices de productividad	Encuestas
¿Cómo incide el interés de los propietarios de la panadería y pastelería "RICO PAN" en el desempeño de sus trabajadores?	Determinar el nivel de interés de los propietarios de la panadería y pastelería "RICO PAN" en el desempeño de sus trabajadores.	El interés de los propietarios incide en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada trabajador.	Variable Dependiente: Responsabilidades del personal  Variable Independiente: Interés del propietario	índice de productividad	Encuestas

¿De qué forma el empirismo influye en la toma de decisiones?	Reconocer de qué manera el empirismo influye en la toma de decisiones.	El empirismo influye significativamente en la toma de decisiones.	Variable Dependiente: Toma de decisiones  Variable Independiente: Empirismo	Motivación y satisfacción	Encuestas
¿Cómo afecta el cambio de satisfacción de los clientes en los niveles de ventas?	Investigar las diferentes causas en la que el cambio de la satisfacción del cliente influye en los niveles de ventas.	El cambio de satisfacción del cliente afecta en gran magnitud en los niveles de venta.	Variable Dependiente: Niveles de ventas  Variable Independiente: Cambio de satisfacción de los clientes	Índice de productividad	Encuestas
¿De qué manera influye la habilidad de comunicación entre el personal de trabajo en la interrelación de las actividades?	Indagar en que forma afecta las líneas de comunicación entre la gerencia y el personal laboral.	La habilidad de comunicación influye significativamente en las interrelación de las actividades.	Variable Dependiente: Interrelación de actividades  Variable Independiente: Habilidad de comunicación	Porcentaje de realización de comunicación interna	Encuesta

<p>¿Cómo se ejecuta los controles y supervisiones dentro de la empresa?</p>	<p>Reconocer si los controles y supervisiones se están realizando para el buen funcionamiento de la empresa.</p>	<p>Los controles y supervisiones inciden representativamente en la ejecución del desempeño de la empresa.</p>	<p>Variable Dependiente: Desempeño de la empresa</p> <p>Variable Independiente: Controles y Supervisiones</p>	<p>Motivación y satisfacción</p>	<p>Encuesta</p>
---	--	---	---	----------------------------------	-----------------

## Anexo III: Encuesta a los trabajadores de la pequeña empresa Panadería y Pastelería "RICO PAN" en el cantón la Troncal.



### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DISEÑO DE PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA en CONTADURÍA PÚBLICA y AUDITORIA.

**OBJETIVO:** Analizar los factores que inciden en el estudio de puesto del personal laboral en el desempeño de las funciones.

**Instrucciones:** lea cuidadosamente cada enunciado, marque con un  $\surd$  las respuestas que usted considere correcta (se garantiza la privacidad de la información proporcionada)

<p>1. ¿Los actividades ejecutadas actualmente están de acuerdo al manual de funciones?</p> <p>a. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c. A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d. Nunca <input type="checkbox"/></p>	<p>2. ¿Periódicamente la empresa evalúa el desenvolvimiento laboral?</p> <p>a. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c. A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d. Nunca <input type="checkbox"/></p>	<p>3. ¿Considera usted que el control interno aplicado actualmente a las áreas de trabajos influye en el cumplimiento de las responsabilidades laborales?</p> <p>a. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c. A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d. Nunca <input type="checkbox"/></p>	<p>4. ¿Se esta optimizando los recursos existentes en cuanto al talento humano de la empresa?</p> <p>a. Si <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p> <p>c. Indiferente <input type="checkbox"/></p>
<p>5. ¿La comunicación con los superiores es apropiada?</p> <p>a. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c. A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d. Nunca <input type="checkbox"/></p>	<p>6. ¿Reciben motivación por el cumplimiento satisfactorio de las labores?</p> <p>a. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c. A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d. Nunca <input type="checkbox"/></p>	<p>7. ¿Existe participación al personal de las decisiones laborales tomadas en las áreas de trabajo?</p> <p>a. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c. A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d. Nunca <input type="checkbox"/></p>	<p>8. ¿El flujo de información entre áreas de trabajo es adecuada?</p> <p>a. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c. A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d. Nunca <input type="checkbox"/></p>
<p>9. ¿Las labores que realiza son acorde al puesto en el que se encuentra?</p> <p>a. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c. A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d. Nunca <input type="checkbox"/></p>	<p>10. ¿Considera usted que la estabilidad laboral y emocional dentro de la empresa fomenta a la productividad en las funciones?</p> <p>a. Si <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p> <p>c. Indiferente <input type="checkbox"/></p>		

## Anexo IV: Encuesta realizada a la población económicamente activa del cantón la Troncal



### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DISEÑO DE PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA en CONTADURÍA PÚBLICA y AUDITORIA.

**OBJETIVO:** Analizar los factores que inciden en el estudio de puesto del personal laboral en el desempeño de las funciones.

**Instrucciones:** lea cuidadosamente cada enunciado, marque con un  $\surd$  las respuestas que usted considere correcta (se garantiza la privacidad de la información proporcionada)

<p>1. ¿Cómo conoció la Panadería y Pastelería "RICO PAN"?</p> <p>a. Radio <input type="checkbox"/></p> <p>b. Prensa <input type="checkbox"/></p> <p>c. Amigos <input type="checkbox"/></p> <p>d. No la conozco <input type="checkbox"/></p>	<p>2. ¿Desde cuándo adquiere el producto de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"?</p> <p>a. Menos de un mes <input type="checkbox"/></p> <p>b. De 1 a 6 meses <input type="checkbox"/></p> <p>c. DE 7 a 12 meses <input type="checkbox"/></p> <p>d. De un año en adelante <input type="checkbox"/></p>	<p>3. ¿Con que frecuencia consume el producto de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"?</p> <p>a. Una o más veces semana <input type="checkbox"/></p> <p>b. Dos o tres veces al mes <input type="checkbox"/></p> <p>c. Menos de una vez al mes <input type="checkbox"/></p> <p>d. Nunca <input type="checkbox"/></p>	<p>4. ¿Qué aspecto considera fundamental en la Panadería y Pastelería "RICO PAN"?</p> <p>a. Atención al cliente <input type="checkbox"/></p> <p>b. Precio <input type="checkbox"/></p> <p>c. Ubicación del local <input type="checkbox"/></p> <p>d. Infraestructura <input type="checkbox"/></p>
<p>5. ¿En comparación con otras panaderías, el servicio de la Panadería y Pastelería "RICO PAN" es...?</p> <p>a. Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>b. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>c. Malo <input type="checkbox"/></p>	<p>6. ¿En comparación con otras panaderías, el producto de la Panadería y Pastelería "RICO PAN" es...?</p> <p>a. Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>b. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>c. Malo <input type="checkbox"/></p>	<p>7. ¿Ha recomendado a otras personas la Panadería y Pastelería "RICO PAN"?</p> <p>a. Si <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p> <p>c. Indiferente <input type="checkbox"/></p>	<p>8. ¿Conoce la ubicación de las sucursales de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"?</p> <p>a. Si <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p> <p>c. Indiferente <input type="checkbox"/></p>
<p>9. ¿Si la calidad de atención cambiara seguirá adquiriendo el producto de la Panadería y Pastelería "RICO PAN"?</p> <p>a. Por supuesto <input type="checkbox"/></p> <p>b. Probablemente <input type="checkbox"/></p> <p>c. Claro que no <input type="checkbox"/></p>	<p>10. ¿Considera usted que la estabilidad laboral y emocional dentro de la empresa fomenta a la productividad en las funciones?</p> <p>a. Si <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p> <p>c. Indiferente <input type="checkbox"/></p>		

## **Anexo V: Autorización de la empresa**

**La Troncal, 18 de junio del 2013**

### **A quien corresponda**

De mi consideración:

Por medio de la presente reciba un cordial saludo de parte de Sr. Hernán Espinoza Gerente-Propietario de la Panadería y Pastelería "RICO PAN", notifico mi autorización a las estudiantes de la Universidad Estatal de Milagro Srta. Steffania Arévalo y Srta. Victoria Sandoval para el uso de la información de la Panadería en el desarrollo del proyecto de investigación denominado "Propuesta de Diseño de una estructura administrativa y comercial en la panadería y pastelería "RICO PAN" para la coordinación y eficiencia del trabajo.

Sin más que decir me despido

Atentamente,

Sr. Hernán Espinoza  
Gerente-Propietario  
C.I 0602681983

## Anexo VI: Tabla INEC

Datos de la Población Económicamente Activa del cantón La Troncal



www.ecuadorencifras.com  
www.inec.gov.ec

ECUADOR CUENTA CON EL INEC

[www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)

Título

POBLACIÓN DE 10 Y MÁS AÑOS POR CONDICIÓN DE ACTIVIDAD, SEGÚN PROVINCIA, CANTÓN Y PARROQUIA DE EMPADRONAMIENTO Y SEXO

Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	Sexo	Condición de Actividad (10 y más años)		
				PEA	PEI	Total
			Total	3.378	4.059	7.437
	LA TRONCAL	LA TRONCAL		PEA	PEI	Total
			Hombre	11.190	5.104	16.294
			Mujer	5.254	11.371	16.625
			Total	16.444	16.475	32.919



## Anexo VIII: Cotización Materia Prima

### Control de Proveedores

Sociedad: \_\_\_\_\_

Inicio de Fecha: \_\_\_\_\_

Tipo de Materiales: \_\_\_\_\_

Monto de deuda: \_\_\_\_\_

Proveedor	Fecha	Cantidad	Abono	Saldo



## Anexo X: Formato de receta del producto

### Receta del Producto

Producto: \_\_\_\_\_

Porción: \_\_\_\_\_

Tiempo: \_\_\_\_\_

Temperatura: \_\_\_\_\_

Ingredientes	Cantidad	
	Libras	Onzas

### Preparación

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Anexo XI: Formato de control de entrega y recepción del pan**  
**Control de Entrega y Recepción de Panes**

Vendedor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Tipo de Pan	Cantidad Entregada		Cantidad Vendida		Cantidad Devuelta	
	unidades	v/ total	unidades	v/ total	unidades	v/ total

Preparado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

## Anexo XII: Reporte diario de venta

Reporte Diario de Venta

Cantidad	N° de factura	Ventas	Detalle	Valor total





## Anexo XV: Detalles de Ingresos y Egresos

### Detalles de Ingresos y Egresos

<b>Detalles de Ingresos</b>		
<b>Detalles de Egresos</b>		
<b>Diferencia entre Ingresos y Egresos</b>		

Preparado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_



## Anexo XVII: Hoja de Mantenimiento de Activo Fijo

### Hoja de Mantenimiento de Activo Fijo

Maquinara: \_\_\_\_\_

Frecuencia: \_\_\_\_\_

Compañía: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Fecha de Mantenimiento	Actividades de Mantenimiento	de	Observaciones

## Anexo XVIII: Hoja de asistencia del personal

### Panadería y Pastelería "RICO PAN"

#### Hoja de asistencia del personal

Mes: \_\_\_\_\_

Fecha	Nombre	Hora de ingreso	Firma	Hora de salida	Firma

Preparado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

**Anexo XIX: Rol de Pago**

**Panadería y Pastelería "RICO PAN"**

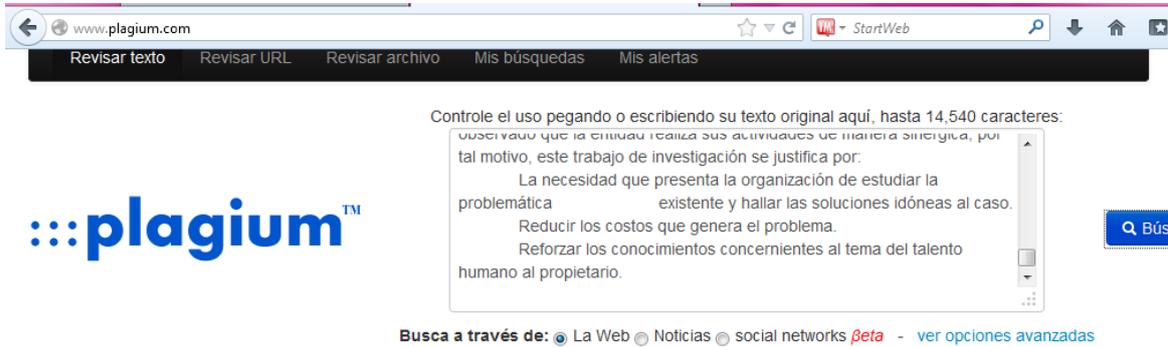
**Rol de Pago**

No.	Cargo	Remuneración unificada	Remuneraciones		Sobretiempo		Total ingresos	Aportes IESS 9,35%	Valor liquido
			días	valor	horas	valor			
<b>Suman</b>									

Preparado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

## Anexo XX: Imágenes de la tesis revisada por el programa plagium



www.plagium.com

Revisar texto Revisar URL Revisar archivo Mis búsquedas Mis alertas

Controle el uso pegando o escribiendo su texto original aquí, hasta 14,540 caracteres:

...plagium™

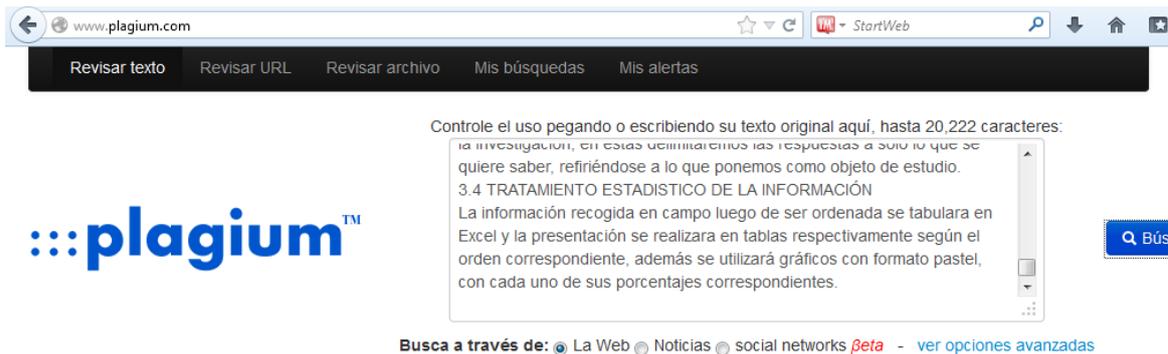
Busca a través de:  La Web  Noticias  social networks *beta* - [ver opciones avanzadas](#)

Observado que la ciudad realiza sus actividades de manera sinérgica, por tal motivo, este trabajo de investigación se justifica por:  
La necesidad que presenta la organización de estudiar la problemática existente y hallar las soluciones idóneas al caso.  
Reducir los costos que genera el problema.  
Reforzar los conocimientos concernientes al tema del talento humano al propietario.

Bús

### Plagium no encontró documentos que estén haciendo uso del texto ingresado.

Plagium es gratuito, pero su desarrollo y mantención implican costos.  
Ayude a que Plagium sea aún mejor realizando una donación que permita conservar y mejorar nuestro servicio [Donar](#)



www.plagium.com

Revisar texto Revisar URL Revisar archivo Mis búsquedas Mis alertas

Controle el uso pegando o escribiendo su texto original aquí, hasta 20,222 caracteres:

...plagium™

Busca a través de:  La Web  Noticias  social networks *beta* - [ver opciones avanzadas](#)

la investigación, en estas circunstancias las respuestas a su vez que se quiere saber, refiriéndose a lo que ponemos como objeto de estudio.  
3.4 TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN  
La información recogida en campo luego de ser ordenada se tabulara en Excel y la presentación se realizara en tablas respectivamente según el orden correspondiente, además se utilizará gráficos con formato pastel, con cada uno de sus porcentajes correspondientes.

Bús

### Plagium no encontró documentos que estén haciendo uso del texto ingresado.

Plagium es gratuito, pero su desarrollo y mantención implican costos.  
Ayude a que Plagium sea aún mejor realizando una donación que permita conservar y mejorar nuestro servicio [Donar](#)



**plagium™**

Controle el uso pegando o escribiendo su texto original aquí, hasta 1,891 caracteres:

CAPITULO IV  
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS  
4.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL  
La encuesta fue realizada a los trabajadores de la "Panadería y Pastelería Rico Pan" ubicada en el Cantón La Troncal provincia del Cañar, siendo esta una de las panaderías más importantes de la localidad en cuestión a calidad, servicios y costos.

Busca a través de:  La Web  Noticias  social networks *beta* - [ver opciones avanzadas](#)

**Plagium no encontró documentos que estén haciendo uso del texto ingresado.**

---



**plagium™**

Controle el uso pegando o escribiendo su texto original aquí, hasta 0 caracteres:

CAPITULO V  
PROPUESTA  
5.1 TEMA  
Propuesta para la implementación de una estructura administrativa y comercial en la panadería y pastelería "RICO PAN"  
5.2 JUSTIFICACIÓN  
El desarrollo de la propuesta consiste en promover la creación de un manual de funciones y controles internos en la siguiente empresa denominada "Panadería y Pastelería Rico Pan".

Busca a través de:  La Web  Noticias  social networks *beta* - [ver opciones avanzadas](#)

**Plagium no encontró documentos que estén haciendo uso del texto ingresado.**

---

## Anexo XXI: Elaboración de la página social de la panadería (Facebook)

Facebook te ayuda a comunicarte y compartir con las personas que conoces.

**regístrate**  
Es gratis y lo será siempre.

Nombre  Apellidos

Tu correo electrónico

Vuelve a escribir tu correo

Contraseña

Fecha de nacimiento  
Día  Mes  Año  ¿Por qué tengo que dar mi fecha de nacimiento?

Mujer  Hombre

Al hacer clic en Regístrate, aceptas las Condiciones y que has leído la Política de uso de datos, incluido el Uso de cookies.

**Regístrate**

[Crear una página](#) para una celebridad, un grupo de música o un negocio.

<https://www.facebook.com/pages/create/>

facebook **Regístrate**

Correo electrónico o teléfono  Contraseña  **Entrar**

No cerrar sesión ¿Has olvidado tu contraseña?

**Crear una página**  
Crea una página de Facebook para establecer una relación más estrecha con tu público y clientes.



## Crear una página

Creando una página de Facebook para establecer una relación más estrecha con tu público y d

**Lugar o negocio local**  
Únete a tus clientes en Facebook.

Selección una categoría

Nombre del negocio o lugar

Dirección postal

Ciudad/Estado

Código postal

Teléfono

Acepto las Condiciones de las páginas de Facebook

**Empezar**

Lugar o negocio local

Empresa, organiz

**Lugar o negocio local**  
Únete a tus clientes en Facebook.

Selección una categoría

- Hospital/Clinica
- Hotel
- Iglesia/Organización religiosa
- Inmobiliaria
- Librería
- Lugar de referencia
- Lugares públicos
- Museo/Galería de arte
- negocio local**
- Planificación de eventos/Servicios para eventos
- Reformas
- Restaurante
- Sala de conciertos
- Salud/Medicina/Farmacia
- Servicios empresariales
- Servicios para mascotas
- Servicios profesionales
- Spas/Belleza/Cuidado personal
- Transporte
- Universidad

**Lugar o negocio local**  
Únete a tus clientes en Facebook.

Negocio local

Panadería y Pastelería RICO PAN

Dirección postal

La Troncal

Código postal

0969386203

Acepto las Condiciones de las páginas de Facebook

**Empezar**

Lugar o n

m/pages/getting\_started?page\_id=244647315683569

Configurar Panadería y Pastelería RICO PAN

1 Información 2 Foto de perfil 3 Agregar a Favoritos 4 Llega a más personas

Agrega categorías, una descripción y un sitio web para que mejore el posicionamiento de tu página en la búsqueda.  
Los campos marcados con un asterisco (\*) son obligatorios.

\*Categoría (por ejemplo, restaurante chino o museo)

\*Agrega una descripción con información básica para Panadería y Pastelería RICO PAN.

Sitio web (por ejemplo, tu sitio web, enlace de Twitter o Yelp) [Agregar otro sitio](#)

Elige una dirección de Internet de Facebook que ayude a la gente a encontrar tu página. Una vez escogida, no podrás cambiarla.  
<http://www.facebook.com/> Introduce una dirección para tu página ...

¿Panadería y Pastelería RICO PAN es un establecimiento, empresa o sala real?  Sí  No

Esto ayudará a que las personas encuentren este establecimiento, negocio o instalación más fácilmente en

n/pages/getting\_started?page\_id=244647315683569

1 Información 2 Foto de perfil 3 Agregar a favoritos 4 Llega a más personas

Agrega categorías, una descripción y un sitio web para que mejore el posicionamiento de tu página en la búsqueda.  
Los campos marcados con un asterisco (\*) son obligatorios.

Panadería y pastelería

Ofrecemos a nuestra distinguida clientela variedad de productos, regido bajo los mas altos estandares de calidad.

Sitio web (por ejemplo, tu sitio web, enlace de Twitter o Yelp) [Agregar otro sitio](#)

Elige una dirección de Internet de Facebook que ayude a la gente a encontrar tu página. Una vez escogida, no podrás cambiarla.  
<http://www.facebook.com/> Panadería y Pastelería RICO PAN

¿Panadería y Pastelería RICO PAN es un establecimiento, empresa o sala real?  Sí  No  
Esto ayudará a que las personas encuentren este establecimiento, negocio o instalación más fácilmente en Facebook.

¿Panadería y Pastelería RICO PAN será representante autorizado y oficial de este establecimiento, empresa o sala en Facebook?  Sí  No  
Esta es una declaración que vincula legalmente con relación a la autenticidad y la representación de esta página.

[Chat \(20\)](#)

ges/getting\_started?page\_id=244647315683569&step=profile\_pic#

☆ StartWeb

## Configurar Panadería y Pastelería RICO PAN

1 Información 2 Foto de perfil 3 Agregar a favoritos 4 Llega a más personas



Subir desde la computadora

Importar desde un sitio web

[Siguiente](#)

n/pages/getting\_started?page\_id=244647315683569&step=favorite

## Configurar Panadería y Pastelería RICO PAN

1 Información 2 Foto de perfil 3 **Agregar a Favoritos** 4 Llega a más personas

**FAVORITES**

- News Feed
- Messages
- 4 Events

Agrega tu página a la sección de favoritos para tener acceso de manera fácil y en cualquier momento.

Panadería y Pastelería RIC...

**Agregar a Favoritos**

Omitir

https://www.facebook.com/pages/Panaderia-y-Pasteleria-RICO-PAN/244647315683569?id=244647315683569

Promocionar página

- Invitar amigos
- Invitar a contactos de correo electrónico
- Compartir página

Deisy Mariela Palma Ortega Invitar

Silvana Paredes Invitar

Agregar una portada



### Panadería y Pastelería RICO PAN

Sé el primero en decir que te gusta.

Actualizar la información de la página Me gusta