



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE POSGRADO**



MAESTRÍA EN FINANZAS-MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

TEMA:

**DESARROLLO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO,
CASO "POLLOS AL GUSTO" DE IBARRA**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Magíster en

Finanzas Mención Dirección Financiera

AUTOR: Leo Francisco Villa Ruiz

DIRECTOR: Dra. Soraya Rhea González, MsC

ASESOR: Msc. Nelly Eliana Galiano Andrade

IBARRA – ECUADOR

2026

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD	1002808283		
APELLIDOS Y NOMBRES	Villa Ruiz Leo Francisco		
DIRECCIÓN	Ibarra		
EMAIL	lfvillar@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO	2510008	TELÉFONO MÓVIL:	0995056100

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	DESARROLLO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO, CASO "POLLOS AL GUSTO" DE IBARRA
AUTOR (ES):	Leo Francisco Villa Ruiz
FECHA: DD/MM/AAAA	21/enero/2026

SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA DE POSGRADO	Maestría Finanzas, Mención Dirección Financiera
TITULO POR EL QUE OPTA	Magister
DIRECTOR	Dra. Soraya Rhea González, MsC

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 21 días del mes de enero del año 2026

EL AUTOR:

Firma _____

Nombre Leo Francisco Villa Ruiz

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado con todo mi amor y gratitud a mi esposa Amanda, quien fue un pilar fundamental en cada paso de este proceso, brindándome su apoyo incondicional, su comprensión y su fortaleza en los momentos más desafiantes.

A mis hijos, Emily y Mateo, quienes con su amor, alegría y sonrisas llenaron de luz y motivación mis días, recordándome siempre el verdadero propósito de este esfuerzo.

Gracias a ustedes, mi familia, por ser mi mayor inspiración y la razón de este logro.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría necesarias para culminar esta etapa.

A mis padres, por su amor incondicional y apoyo constante en cada momento de mi vida.

A la Doctora Soraya Rhea González, directora de mi tesis, y a la Magíster Nelly Galiano, asesora de tesis, por su guía y valiosas orientaciones.

A la Universidad Técnica del Norte , por brindarme la formación y las herramientas que hicieron posible este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Antecedentes	17
1.2.1. Antecedentes internacionales.....	17
1.2.2. Antecedentes nacionales	19
1.3. Objetivos de la investigación	21
1.3.1. Objetivo general.....	21
1.3.2. Objetivos específicos	21
1.4. Justificación.....	21
CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL	24
2.1. Marco teórico	24
2.1.1. Gestión administrativa	24
2.1.2. Gestión contable.....	31
2.1.3. Gestión financiera	40
2.2. Marco Legal	43
CAPÍTULO III.....	46
MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1. Descripción del área de estudio.....	46
3.2. Enfoque y tipo de investigación.....	46
3.2.1. Enfoque de investigación.....	46
3.2.2. Tipo de investigación.....	47
3.3. Población y muestra	48

3.4.	Instrumentos de recolección de datos.....	49
3.5.	Procedimiento de investigación	50
3.6.	Consideraciones bioéticas	51
CAPÍTULO IV.....		53
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		53
4.1.	Análisis descriptivo	53
4.2.	Análisis de la ficha de observación	55
4.3.	Análisis FODA.....	58
4.4.	Matriz EFE	59
4.5.	Matriz EFI	60
4.6.	Análisis financiero.....	61
4.7.	Discusión de resultados.....	63
CAPÍTULO V.....		68
PROPUESTA.....		68
5.1.	Título de la propuesta.....	68
5.2.	Introducción de la propuesta	68
5.3.	Justificación de la propuesta	68
5.4.	Objetivos de la propuesta	69
5.5.	Contenido Modelo Administrativo.....	71
5.6.	Datos generales de la empresa	71
5.7.	Filosofía Empresarial	72
5.7.1.	Logo de la empresa	72
5.7.2.	Misión	72

5.7.3.	Visión.....	72
5.7.4.	Valores	73
5.7.5.	Objetivos estratégicos	73
5.7.6.	Gestión de procesos	73
5.8.	Organización y Estructura Interna.....	74
5.9.	Perfil de cargos.....	76
5.10.	Manual de Funciones.....	78
5.11.	Manual de Procedimientos	85
5.12.	Reglamento Interno	101
5.13.	Código de Ética	109
5.14.	Contenido Modelo Contable.....	112
5.14.1.	Diagnóstico del sistema contable actual	112
5.14.2.	Plan de cuentas.....	113
5.14.3.	Dinámica de las cuentas.....	115
5.14.4.	Estados Financieros	121
5.15.	Contenido Modelo Financiero	128
5.15.1.	Análisis financiero	128
5.15.2.	Estrategias financieras	130
5.16.	Elementos dinámicos y de control.....	131
5.17.	Integración y Control del Modelo	132
5.18.	Impacto sobre la empresa	133
	Referencias.....	135
	ANEXOS	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis de la entrevista	53
Tabla 2	Ficha de observación.....	56
Tabla 3	Matriz FODA	58
Tabla 4	Matriz EFE.....	59
Tabla 5	Matriz EFE.....	60
Tabla 6	Indicadores financieros	61
Tabla 7	Datos generales de la empresa	71
Tabla 8	Perfil de cargo hornero.....	76
Tabla 9	Perfil de cargo jefe de cocina.....	76
Tabla 10	Perfil de cargo cajero	77
Tabla 11	Perfil de cargo polifuncional.....	77
Tabla 12	Perfil de cargo administradora	77
Tabla 13	Funciones Hornero.....	78
Tabla 14	Funciones jefe de cocina.....	79
Tabla 15	Funciones cajero	80
Tabla 16	Funciones polifuncional.....	81
Tabla 17	Funciones administrador.....	82
Tabla 18	Procedimientos a cargo del hornero.....	86
Tabla 19	Procedimientos a cargo del jefe de cocina.....	88
Tabla 20	Procedimientos a cargo de la cajera.....	90
Tabla 21	Procedimientos a cargo del polifuncional limpieza del local	92

Tabla 22	Flujograma procedimientos a cargo del polifuncional lavado de platos.....	94
Tabla 23	Procedimientos a cargo de la administradora	96
Tabla 24	Criterios de evaluación de desempeño.....	98
Tabla 25	Catalogo de cuentas	113
Tabla 26	Dinámica de los activos corrientes	115
Tabla 27	Dinámica de los activos no corrientes	116
Tabla 28	Dinámica de los pasivos.....	117
Tabla 29	Dinámica del patrimonio.....	118
Tabla 30	Dinámica de los ingresos	119
Tabla 31	Dinámica del costo de venta	119
Tabla 32	Dinámica de los gastos administrativos.....	120
Tabla 33	Estado de Situación Financiera.....	122
Tabla 34	Estado de Resultados	123
Tabla 35	Flujo de Caja.....	124
Tabla 36	Formato Kardex	125
Tabla 37	Formato determinación del costo de venta	126
Tabla 38	Formato de Presupuesto mensual	126
Tabla 39	Indicadores financieros	128
Tabla 40	Cronograma de ejecución	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Contenido Modelo Administrativo.....	71
Figura 2	Logotipo de Pollos al Gusto	72
Figura 3	Mapa de procesos de Pollos al Gusto.....	74
Figura 4	Organigrama estructural.....	75
Figura 5	Flujograma procedimientos a cargo del hornero.....	87
Figura 6	Flujograma procedimientos a cargo del jefe de cocina	89
Figura 7	Flujograma procedimientos a cargo de la cajera	91
Figura 8	Flujograma procedimientos a cargo del polifuncional limpieza del local.....	93
Figura 9	Flujograma procedimientos a cargo del polifuncional lavado de platos	95
Figura 10	Flujograma procedimientos a cargo de la administradora.....	97
Figura 11	Proceso de reclutamiento y selección.....	99
Figura 12	Proceso de Capacitación del Personal	100
Figura 13	Contenido Modelo Contable	112
Figura 14	Contenido Modelo Contable	128

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo general diseñar un modelo administrativo, contable y financiero que optimice la gestión de "Pollos al Gusto" y potencie su desempeño. Para lo cual se empleó un enfoque cualitativo y de campo, de tipo descriptivo y exploratorio. La muestra estuvo constituida por el administrador y el personal operativo. La técnica de recolección de datos fue la entrevista y el instrumento la guía de preguntas. Los resultados evidenciaron que la empresa "pollos al Gusto" presenta múltiples deficiencias que han disminuido su operatividad debido a la ausencia de manuales de funciones, lo que ha hecho que el personal dependa de las instrucciones verbales, la falta de asignación de roles y de actividades sin responsable, el clima laboral eficiente, la carencia de un sistema contable formal y que incluya módulos de inventarios y la emisión de informes, la falta de mecanismos para la determinación de los costos, ingresos y gastos, la inexistencia de una planificación presupuestaria y la falta de aplicación de indicadores para evaluar el desempeño de la empresa. Ha generado que los gastos operativos sean muy altos, \$65,286, al igual que los administrativos, \$56,645. Concluyendo que "Pollos al Gusto" enfrenta deficiencias de gestión administrativa, contable y financiera que limitan su eficiencia operativa. Por lo tanto, se recomienda implementar la propuesta diseñada, para abordar estas carencias, optimizar los procesos, reducir errores y disminuir costos.

Palabras clave: gestión, administración, contable, financiera, desempeño, pyme.

ABSTRACT

The general objective of this research was to design an administrative, accounting, and financial model to optimize the management of "Pollos al Gusto" and enhance its performance. A qualitative, descriptive, and exploratory field approach was used. The sample consisted of the administrator and operational staff. The data collection technique was the interview, and the instrument was a questionnaire. The results showed that the company "Pollos al Gusto" presents multiple deficiencies that have diminished its operability. These include the absence of job manuals, which have made staff dependent on verbal instructions, the lack of assigned roles and activities without a responsible person, the lack of an efficient work environment, the lack of a formal accounting system that includes inventory modules and reporting, the lack of mechanisms for determining costs, income, and expenses, the lack of budget planning, and the lack of application of indicators to evaluate the company's performance. This has resulted in very high operating expenses (\$65,286) and administrative expenses (\$56,645). It is concluded that "Pollos al Gusto" faces administrative, accounting, and financial management deficiencies that limit its operational efficiency. Therefore, it is recommended to implement the proposed plan to address these deficiencies, optimize processes, reduce errors, and lower costs.

Keywords: management, administration, accounting, financial, performance, SME.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.Planteamiento del problema

La economía ecuatoriana está compuesta por diversos sectores productivos, uno de los cuales son las microempresas que tienen un papel esencial en la generación de empleo y la movilidad económica. Según el Registro Estadístico de Empresas (REEM, 2024) las microempresas representan el 70% del total de empresas registradas. A pesar de ser un sector sumamente importante para la economía nacional, que enfrenta varios desafíos relacionados con la sostenibilidad, la gestión de sus recursos y la adaptación a un entorno competitivo.

El sector turístico también es un motor clave para la generación de ingresos en la economía ecuatoriana. La infraestructura hotelera, los restaurantes y otros servicios que forman parte de este sector son esenciales para la atracción de turistas que demandan nuevas experiencias, entre ellas la gastronómica. En este contexto, las empresas del sector alimenticio son relevantes tanto para el sector microempresarial como para el turismo. Por lo tanto, deben establecer acciones que permitan fortalecer sus capacidades administrativas, contables y financieras para garantizar su crecimiento y competitividad a largo plazo.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2024), en la economía ecuatoriana, el sector de servicios de alimentos y bebidas para el período 2024 creció un 5,8%, es decir, generará unos ingresos de más de 2300 millones. Este incremento se debe a la creciente demanda de los servicios gastronómicos en ciudades relevantes para la economía como Quito, Guayaquil e Ibarra. En estos lugares, restaurantes, cafeterías y los servicios de delivery representan el 62% de las transacciones realizadas en el sector económico. De igual manera, el Ministerio de Turismo señaló que el 15% de visitantes, tanto nacionales como extranjeros, se vieron atraídos por la gastronomía y el gasto promedio fue de 45 dólares por turista (Ministerio de Turismo, 2024)

En lo que respecta a la generación de empleo, el sector gastronómico creó en 2024 580,000 puestos trabajo, lo que equivale a un 7,1%. De este valor, el 55% son empleos formales dentro de empresas que están debidamente formalizadas y registradas, mientras que el 45% se encuentra en el sector informal. Así mismo, se indicó que los servicios de comidas y bebidas provenientes del turismo fueron el 4,2% del PIB. Estos datos indican que el sector gastronómico es fundamental en la economía, ya que no solamente aporta el desarrollo local y la generación de empleo, sino que también permite a nivel nacional obtener ingresos (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024).

“Pollos al Gusto” inició sus operaciones el primero de diciembre del 2023. Es una microempresa ubicada en la ciudad de Ibarra y que cuyo giro del negocio es la venta de comida rápida. Mediante sus operaciones ha creado empleo y además ha contribuido a dinamizar la economía. Ofrece una variedad de productos alimenticios accesibles y de calidad. Sin embargo, su principal limitante es que no cuenta con un modelo administrativo, contable y financiero que le permita mejorar sus operaciones, dificultando la eficiencia y sostenibilidad del negocio.

Además, entre los principales problemas se encuentran la falta de estandarización en procesos administrativos, la carencia de manuales de procedimientos internos y una distribución inadecuada de responsabilidades, lo cual genera dificultades en la coordinación de las actividades y resolución de problemas. Estos problemas se agravan aún más en un entorno económico altamente competitivo, donde es esencial destacar para poder generar ingresos.

Contablemente, la empresa no cuenta con un software contable que emita informes financieros sobre los cuales se realice un análisis para tomar decisiones. Esto dificulta la realización de actividades como la gestión del stock de materia prima, evaluación de la rentabilidad y determinación de la liquidez.

En este contexto, la investigación se enmarca en tres disciplinas esenciales: la administración, la contabilidad y las finanzas. La administración proporciona un marco direccional para que se pueda organizar, planificar, direccionar y controlar el uso de los recursos y las actividades empresariales (Garibo et al., 2023). Mientras que la contabilidad brinda un registro real y actualizado de las operaciones y transacciones financieras generando información razonable y confiable para tomar decisiones financieras (Rosa Leal, 2023). Por último, las finanzas establecen mecanismos para gestionar el capital de trabajo, optimizar la rentabilidad y disminuir riesgos financieros (Zuluaga et al., 2023). Así que la investigación busca integrar estos tres enfoques para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa sujeta a investigación.

La falta de integración de estos tres enfoques en "Pollos al Gusto" ha generado un conjunto de causas y consecuencias que afectan negativamente su desempeño:

Causas:

- Ausencia de procesos claros y definidos en la gestión administrativa.
- Uso limitado o inexistente de herramientas tecnológicas para el control contable y financiero.
- Falta de capacitación del personal en temas de administración y finanzas.

Consecuencias:

- Ineficiencia en las operaciones diarias.
- Información financiera desactualizada y poco confiable, dificultando la toma de decisiones.
- Pérdidas económicas por deficiente gestión de recursos.

Con la finalidad de dar una solución a esta problemática, la investigación ha planteado las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales deficiencias en la administración, contabilidad y finanzas

de Pollos al Gusto que disminuyen su competitividad?

2. ¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar la gestión administrativa y optimizar los procesos operativos?
3. ¿De qué manera un modelo contable y financiero permitirá mejorar el proceso de toma de decisiones e incrementar la sostenibilidad financiera de Pollos al Gusto?

Es así que, como finalidad, la investigación busca aplicar el conocimiento teórico para solucionar los problemas de "Pollos al Gusto", prácticos y aplicables a la realidad. Las mismas que podrán ser aplicadas a empresas del mismo sector económico. Mediante la integración de herramientas y estrategias administrativas, contables y financieras, se podrá mejorar la operatividad y generar una ventaja competitiva que le permita a la empresa resaltar y diferenciarse con respecto a otras del mismo mercado.

1.2. Antecedentes

1.2.1. Antecedentes internacionales

Delgado (2021) en su artículo denominado “Desarrollo de un modelo de planeación financiera para una compañía de alimentos utilizando simulación Monte Carlo”, cuyo objetivo fue el desarrollo de un modelo de gestión financiera con un panorama a 6 años, cuya finalidad fue calcular la rentabilidad y las ganancias de la empresa. Metodológicamente, se utilizó el análisis VPN a través de los flujos de caja, para lo cual se recolectaron 38 variables de entrada y se analizaron las políticas financieras y contables aplicables a la elaboración de los estados financieros. Como mecanismo de análisis se utilizó la simulación Montecarlo, que permitió ejecutar 10,000 interacciones. Resultados mostraron que las ganancias probables de la empresa tendrían un rango de \$278.293 millones y \$449.934 millones con un nivel de confianza del 90%. Ahí, a través del análisis de esas debilidades, se determinó que, mediante la implementación de

políticas financieras, se podrá mejorar la rentabilidad y la liquidez de las empresas.

Sierra (2024) en su tesis doctoral titulada “Administración financiera eficiente y su efecto en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas exportadoras de productos no tradicionales de Lima Metropolitana, periodo 2018,2021”, cuyo objetivo fue mejorar la gestión financiera mediante el establecimiento de estrategias dirigidas a las pymes. La problemática se centró en una deficiente gestión de los recursos y pérdidas financieras, lo cual limitaba su crecimiento. La metodología incluyó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y un análisis correlacional. La muestra incluyó a 100 pymes del sector exportador. La recolección de la información se realizó mediante una encuesta. Los resultados permitieron comprobar la hipótesis general con una correlación del 87,19%, en donde se determinó que, a una mejora en la administración financiera, mejores resultados contienen las pymes. Concluyendo que el establecimiento de estrategias direccionadas a mejorar la gestión de los recursos financieros permite un incremento de la liquidez y rentabilidad de las pymes.

Zeng (2022) en su artículo denominado “Neural Network Technology-Based Optimization Framework of Financial and Management Accounting Model” planteó como objetivo presentar un diseño de optimización de la gestión financiera basado en IA y propone un marco de optimización de la gestión de cuentas por cobrar basado en el sistema de información existente. Un modelo típico de alerta temprana de dificultades financieras se construye utilizando el modelo BPNN (BP Neural Network), y las muestras de entrenamiento de los datos financieros de las empresas que cotizan en bolsa se procesan iterativamente utilizando el algoritmo de red neuronal para realizar el modelado visual de la red neuronal orientada a objetos y aprender las muestras de entrenamiento. Por último, se pone a prueba la capacidad de la red para proporcionar alertas tempranas. Los resultados muestran que la precisión de la predicción de BPNN es significativamente mayor que

la de otros tipos, especialmente después de años de datos, con resultados de predicción superiores al 90%. Los resultados muestran que el método de alerta temprana financiera basado en BPNN es factible.

1.2.2. Antecedentes nacionales

Jaramillo (2021) en su tesis doctoral titulada “Diseño de un Modelo Administrativo-Financiero para Centros de Turismo Comunitario (CTC) en las Provincias de Pichincha, Imbabura y Napo en Ecuador”, tuvo como finalidad el diseño de un modelo administrativo y financiero enfocado en solventar los problemas que presenta la empresa. Esta investigación además implementó un software que permitirá facilitar la gestión de los recursos. Metodológicamente, la investigación fue cuantitativa, experimental y aplicada, ya que se diseñó el sistema contemplando las áreas financieras, administrativa y de inventarios. En lo que respecta a la parte experimental, se utiliza el lenguaje PHP para la creación del programa. Los resultados evidenciaron que, a través de la implementación de un software y de la digitalización de los procesos repetitivos, se mejoró la gestión de los recursos, además de que se contó con información razonable para la toma de decisiones.

García et al. (2023) en su artículo titulado “Automatización de procesos contables mediante Inteligencia Artificial: Oportunidades y desafíos para pequeños empresarios ecuatorianos”, planteó por objetivo la implementación de la Inteligencia Artificial (IA) en la contabilidad empresarial en PYMEs y pequeños empresarios en Ecuador, expandiendo su enfoque para incluir una perspectiva académica en Administración y Ciencias Empresariales. Utilizando un diseño de investigación mejorado que contempla la intersección entre la IA y la educación superior, este trabajo analiza datos recopilados de fuentes académicas y bases de datos diversificadas. Los hallazgos revelan que la IA no solo contribuye a la eficiencia operativa y toma de decisiones en

distintos sectores económicos, sino que también plantea la necesidad de su inclusión en los currículos académicos para preparar a futuros profesionales. El estudio culmina recomendando una incorporación reflexiva de la IA tanto en el ámbito empresarial como académico, instando a los responsables políticos a crear un entorno propicio para su adopción. Los resultados tienen implicancias tanto prácticas como académicas, ofreciendo directrices para la implementación de la IA en diversos contextos y contribuyendo significativamente al cuerpo de conocimiento en Ciencias Empresariales y Educación.

Encalada (2022) en su artículo denominado “Una propuesta de modelo con base en NIIF pymes para el mejoramiento de la gestión económica y financiera en pequeñas empresas guayaquileñas”, el objetivo fue el diseño e implementación de un modelo financiero basado en las normas NIIF. Para lo cual se realiza un análisis de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías de Guayaquil. La investigación incluye una metodología descriptiva aplicada de tipo experimental y diseño correlacional. Para el diseño de este modelo se realizó un análisis a profundidad de las normativas que se aplican a este sector económico y se diseñaron políticas y estrategias que permitan mejorar su situación. Los resultados evidenciaron que cuando las empresas del sector de Guayaquil no cuentan con un adecuado modelo de gestión, tienden a generar pérdidas financieras, lo cual estanca su crecimiento, esto con un 66%. . Además, yo creo que el establecimiento y la automatización de los procesos permite mejorar la gestión de los recursos, incrementar el desempeño, lo cual da como resultado un incremento de la rentabilidad y liquidez.

Estos antecedentes evidencian que, aunque existen modelos aplicados a contextos similares, no se ha desarrollado un modelo específico para empresas como "Pollos al Gusto" que integre de manera efectiva los aspectos administrativos, contables y financieros en un entorno

local. Este trabajo busca llenar ese vacío, adaptando los conocimientos existentes a las características y necesidades particulares de este negocio.

1.3.Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo administrativo, contable y financiero que optimice la gestión de "Pollos al Gusto" y potencie su desempeño.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar el estado actual de los procesos administrativos, contables y financieros de la empresa.
- Proponer un sistema contable que garantice la precisión y el registro confiable de la información financiera
- Diseñar estrategias financieras que fortalezcan la planificación y control de los recursos económicos.
- Crear herramientas administrativas que permitan la mejora de la organización y el control interno

1.4.Justificación

Este trabajo busca proporcionar una solución integral a los problemas actuales del negocio, mejorando su capacidad para adaptarse a un mercado dinámico y satisfacer las expectativas de sus clientes. El diseño de este modelo, al incluir componentes relevantes de la estructura empresarial, contribuirá a generar una ventaja competitiva e impulsar el crecimiento de la empresa. En lo que respecta a los beneficios a terceros, este servirá de modelo replicable a empresas del mismo sector económico y que enfrentan problemas similares.

Desde el ámbito teórico, la investigación busca integrar la teoría para diseñar un modelo de gestión contable, administrativa y financiera que solvete los problemas y deficiencias de la empresa. El marco teórico permite fundamentar la investigación y sus resultados basados en teorías administrativas, contabilidad y finanzas. Con la finalidad de identificar y diseñar estrategias que permitan a la empresa mejorar su operatividad e incrementar la liquidez y rentabilidad.

En el ámbito metodológico, esta propuesta, además de integrar teorías administrativas, contables y financieras, permitirá que la empresa pueda estandarizar sus procesos, mejorar el análisis de la información y mantener un control financiero sobre sus recursos. Los resultados que se obtengan servirán de referente para otras empresas del mismo sector y para futuras investigaciones.

Los beneficiarios directos de los resultados de la investigación serán los propietarios de “Pollos al Gusto”, quienes mejorarán su desempeño y rendimiento. Tomarán mejores decisiones con base en información real y, por lo tanto, incrementarán sus ingresos. De manera indirecta se beneficiará el sector gastronómico, ya que este modelo podrá replicarse en empresas similares para mejorar la competitividad de estas empresas y promover un desarrollo sostenible del sector.

En lo que respecta al impacto regional, los resultados de la investigación y el desarrollo de la propuesta permitirán que esta empresa aporte a mejorar la economía de Ibarra, ya que impulsará su crecimiento y permitirá una mejor gestión de los recursos, además de que establecerá políticas y buenas prácticas empresariales replicables en el sector.

Por otro lado, en lo que respecta a las políticas públicas, el desarrollar este modelo contribuirá a los negocios gastronómicos y a impulsar el dinamismo del turismo. Además, se enmarca en el plan nacional de desarrollo y principalmente en el Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva

y solidaria.

Adicionalmente, aporta en la línea de investigación de la Universidad Técnica del Norte que se relaciona con la gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico, ya que este modelo impacta directamente en la mejora de la gestión, incremento de la productividad y la innovación. Asimismo, la generación de empleo aporta al desarrollo socioeconómico local.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1.Marco teórico

2.1.1. *Gestión administrativa*

La gestión administrativa se ha convertido, a nivel global, en una tarea cotidiana para empresas de todo tipo. Asimismo, la búsqueda de estrategias específicas para mejorar la operatividad se ha convertido en un punto clave en el desarrollo de procesos y la atención al cliente. La gestión administrativa consiste en la implementación de acciones para alcanzar los objetivos empresariales. Es habitual otorgar al término «gestión administrativa» un contenido más técnico basado en la contabilidad financiera o analítica, mientras que en otros contextos se le asigna un contenido más relacional (Chankrit et al., 2023).

Según Jusas et al. (2021) el concepto de gestión administrativa abarca diversas profesiones: contable, secretario administrativo, asistente de gestión administrativa, asesor de acción social, coordinador de actividades, etc. Gestión administrativa: es el nombre que se da al conjunto de actividades mediante las cuales un directivo realiza una actividad completando los pasos de un proceso administrativo.

El concepto o significado de Gestión Administrativa se refiere a la acción, organización y actividad que lleva a cabo una determinada empresa. Este término también se utiliza para describir una autoridad pública, como en el caso de un gobierno o la gestión de una empresa privada (Núñez et al., 2022). La gerencia es responsable de optimizar el uso de los recursos de la empresa, ya sean humanos o materiales, para alcanzar los objetivos establecidos, ser más eficiente y eficaz, y, al mismo tiempo, más competitiva en el mercado mediante la entrega eficiente de los bienes y/o productos comercializados (Abdullah y Abdulaziz, 2024).

Desde la perspectiva de Agüero (2021), la gestión administrativa es la coordinación de las

actividades laborales para que se realicen de forma eficiente y eficaz con y a través de otras personas. Además, la administración como «el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados al logro de objetivos, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional.

Los autores resaltan que la gestión administrativa es una acción cotidiana continua y fundamental en las empresas globalizadas, que no se limita netamente a la gestión de procesos internos, sino a una gestión del todo que permita dar respuesta a clientes, mejorar procesos y crear ventajas competitivas. Por lo tanto, la gestión administrativa deberá entenderse como un proceso integral que no solamente incluye las etapas establecidas por Fayol, sino que debe integrarse con las dimensiones humanas estratégicas y las herramientas necesarias que faciliten la toma de decisiones de manera oportuna. Por lo tanto, se puede definir la gestión administrativa como un proceso continuo, sistemático y coordinado en el cual las empresas controlan sus recursos materiales, financieros, humanos o tecnológicos con la finalidad de generar beneficios y de crear un valor agregado para sus servicios o productos.

2.1.1.1. Proceso administrativo

La administración al ser un proceso continuo incluye cuatro etapas que deben considerarse para cumplir para que las empresas sean productivas, mismos que se detallan a continuación:

- 1. Planificación:** La planificación es el primer proceso cuando se desea trabajar bien, tanto en la forma de pensar como en el marco de trabajo para alcanzar los objetivos deseados y obtener resultados óptimos. Asimismo, la planificación debe ser un paso fundamental para los gerentes y administradores. Dado que la planificación es fundamental para el éxito, un error en la planificación puede ser crucial para los resultados (Vasquez et al., 2021).
- 2. Organización:** Según Terry, la organización es la base de la actividad de la gestión,

implementada para organizar todos los recursos necesarios, incluyendo el elemento humano, para que el trabajo se pueda resolver con éxito. La organización se centra más en el mecanismo de organización del trabajo. En una organización, por supuesto, hay un líder y un subordinado (Vasquez et al., 2021).

- 3. Dirección:** Es el proceso de brindar orientación a colegas de trabajo para que se conviertan en empleados informados y trabajen de manera efectiva para alcanzar los objetivos establecidos anteriormente. Es una de las funciones básicas de la gestión, junto con la planificación, la organización y el control. Dirigir implica tomar decisiones, resolver conflictos, facilitar la comunicación y, básicamente, permitir un entorno de trabajo eficaz y eficiente (Vasquez et al., 2021).
- 4. Supervisión y control:** La supervisión es todo el esfuerzo de observación de la implementación de la actividad operativa para garantizar que la actividad esté de acuerdo con los planes establecidos previamente (Vasquez et al., 2021).

El autor presenta de manera clara cuáles son las etapas de la administración. Las mismas que se alinean con las teorías de Fayol y Terry. Estas fases conectan con la gestión aplicada en la práctica empresarial, ya que permiten crear un sistema interno en donde las empresas pueden planificar estratégicamente a largo plazo, organizar sus entornos, funciones y procesos, direccionar de manera innovadora y motivar a la comunicación efectiva y establecer controles que permitan evaluar y ajustar las estrategias de manera oportuna. Por lo tanto, estas etapas, que deben ser ejecutadas de manera continua, se convierten en un ciclo dinámico, en el cual se organizan los recursos y se coordinan los esfuerzos con el objetivo de lograr las metas y de mejorar a largo plazo.

2.1.1.2. Estructura organizacional

Una estructura organizacional es un elemento vital de cualquier empresa, ya que ayuda a

definir roles, responsabilidades, y funciones, creando una estructura eficaz. Esta estructura implica la división de tareas, la coordinación de actividades y la asignación de recursos en los diferentes niveles de jerarquía. La estructura define cómo fuerza y autoridad son distribuidos dentro de la organización, y cómo la comunicación fluye entre diferentes departamentos. La elección de la estructura organizativa depende de varios factores, entre ellos el tamaño de la empresa, la industria, cultura, y objetivos (Huaranga et al., 2023)

Los fundamentos de la estructura organizacional se basan en varios elementos clave que dan forma a la empresa y su operación (García M. , 2023). Estos elementos incluyen:

Estrategia: La estrategia determina los objetivos y actividades, que fundamentan el funcionamiento y operatividad de las empresas. La estructura debe alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa y garantizar su éxito (García M. , 2023).

Ambiente: Es el entorno de la empresa que incluye la industria, la competencia, y el marco legal y regulatorio; también impacta en la estructura. Las empresas deben adaptarse a los cambios del entorno para seguir siendo competitivo y exitoso (García M. , 2023).

Cultura: Incluye los valores y creencias que influyen en el diseño de su estructura organizativa. Las empresas que priorizan la innovación y la creatividad pueden tener una estructura más flexible y departamentalizada, mientras que aquellos que priorizan la eficiencia y consistencia pueden tener una mejor operatividad (García M. , 2023).

Tecnología: La adopción de la tecnología ha generado cambios significativos en la estructura organizativa, particularmente en las áreas de comunicación, colaboración, y gestión de datos. Las empresas deben adaptarse a las nuevas tecnologías para seguir siendo eficientes y eficaces (García M. , 2023).

Gente: Las habilidades, conocimientos, y experiencia de los empleados influye en la

estructura. Las empresas deben considerar el roles y responsabilidades de los empleados para asegurar que cuenten con los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos (García M. , 2023).

Los autores coinciden en que la estructura interna de las empresas es un elemento clave, ya que facilita la coordinación y ejecución de los procesos. No hace referencia a las jerarquías como elemento de control, sino más bien al uso y distribución de los recursos para una adecuada ejecución de los procesos. De igual manera, se logran identificar factores que influyen en el establecimiento de las estructuras en las empresas, como el tamaño, la industria, la cultura y los objetivos. Así mismo, también se diferencia entre cuando las empresas tienen una estructura sólida que se basa en la colaboración, la innovación y el crecimiento sostenido a largo plazo, de aquellas que están mal diseñadas y se basan en confusión e ineficiencia. Por lo tanto, la estructura organizacional no es simplemente un organigrama, sino el establecimiento de roles, relaciones y el flujo de la organización que permiten que todos los procesos productivos y administrativos se ejecuten de manera adecuada, dando como resultados modelos ágiles, efectivos y consolidados.

2.1.1.3. Políticas organizacionales

Las políticas son fundamentales para el rendimiento organizacional. Esta podría ser la razón principal por la que la mayoría de las organizaciones tienen diferentes políticas de empleo, ausentismo, desvinculación, renuncia y ascensos, entre otros. En general, las políticas organizacionales, en el sentido estricto de la palabra, proporcionan criterios y procesos eficaces y transparentes para el nombramiento, ascenso y la determinación de los sistemas de recompensa para el personal (Agüero, 2021). Las políticas probablemente podrían estar destinadas a ayudar a controlar los problemas laborales relacionados con las relaciones laborales, el comportamiento, el empleo, el despido y los ascensos, para que sus autoridades y responsabilidades puedan ejercerse al máximo (Flores et al., 2021).

Las políticas pueden concientizar a los empleados sobre la necesidad de alcanzar los objetivos empresariales de la mejor manera posible y éticamente. Salcedo (2022) afirmó que, sin embargo, las políticas no solo son esenciales para una gestión institucional eficaz, sino también para garantizar la sostenibilidad de todos los sistemas y la transformación institucional. En consecuencia, los gerentes de las organizaciones deben priorizar el diseño y el mantenimiento adecuados de las políticas, y orientar su implementación efectiva para garantizar un desempeño laboral preciso y eficaz. Por lo tanto, las políticas brindan respaldo oficial a cada acción y actividad que realiza una organización y conforman la hoja de ruta que deben seguir todas las personas en cada departamento cubierto por ellas (Carrión et al., 2022).

Los autores resaltan que dentro de las empresas el establecimiento de políticas mejora el desempeño y la sostenibilidad a largo plazo. Entre las políticas más relevantes están la gestión de personal, la ejecución de los procesos, ascensos, recompensas, sanciones, las mismas que tienen como finalidad regular el comportamiento del personal y garantizar la eficiencia en la gestión. También resaltan que las políticas no solamente son operativas, sino que también impactan de manera directa sobre las estrategias y la ejecución de las mismas, ya que establecen acciones que se alinean con los objetivos, lo cual contribuye a su cumplimiento. De igual manera, se resalta el hecho de que las políticas influyen en la cultura organizacional, la motivación y la competitividad, pues permiten e impulsan el compromiso y la mejora continua en los colabora

2.1.1.4.Filosofía empresarial

La filosofía empresarial tiene por objetivo principal de una empresa es crear valor social, y la tarea fundamental de la dirección es generar una ventaja competitiva para la empresa. La creación de valor es la razón de ser de las empresas: al diseñar e implementar estrategias, crean valor para sus clientes y obtienen rentabilidad para sus propietarios (Lozado y Hernández, 2021).

Una empresa existe para crear valor para los consumidores, y el beneficio que obtiene representa solo una consecuencia de sus acciones y no una prioridad. El beneficio es necesario, ya que es un requisito existencial, pero ya no es el motor de la empresa. Desde esta perspectiva, incluso el modelo empresarial cambió de un modelo mecánico a uno social. Una empresa es una entidad viva con una misión, una visión y una sabiduría empresarial basada en unos valores fundamentales (Pallares et al., 2022).

Otro elemento esencial de la filosofía empresarial es la visión, que se define como una proyección de lo que la empresa desea adquirir o en lo que desea convertirse a futuro. La visión no es un sueño o una idea poco realizable; se basa en proyecciones realistas sobre el mercado y la gestión interna de la empresa. Para su elaboración se debe considerar la misión y un análisis de mercado que permita detectar la dinámica del sector (Huerta y Andrade, 2022). La visión es uno de los pilares de la empresa y establece una meta a largo plazo sobre la cual los esfuerzos y recursos deben alinearse. Una buena visión debe tener las siguientes características generales: se expresa a futuro, se conecta con la misión y valores, considera a la competencia, concreta, multifacética y emocional (Pallares et al., 2022).

La misión es una responsabilidad asumida por la empresa, derivada de sus objetivos sociales. La misión refleja cómo la visión puede transformarse en una existencia tangible para la empresa. En otras palabras, una empresa existe porque debe crear valor para los consumidores y satisfacer sus necesidades. La misión de una organización representa la razón de ser y de crear valor para la sociedad. Sintetiza la ley existencial de la organización y explica su visión (Contreras et al., 2020). Una buena declaración de misión incorpora el concepto de gestión de las partes interesadas, un proceso complejo mediante el cual las organizaciones responden a múltiples grupos de interés si desean sobrevivir y prosperar (Pallares et al., 2022).

Los valores representan convicciones sólidas que las personas adquieren a través de su educación en la familia, la escuela y la sociedad. Cada persona nace en una cultura determinada y, a través del sistema educativo, una serie de estos valores culturales se transmiten de la sociedad al individuo (Huerta y Andrade, 2022). A través de la experiencia personal, algunos de estos valores se fortalecen y otros se debilitan. Los valores son importantes, ya que guían cualquier proceso de toma de decisiones. Todos los valores individuales de los empleados se integran a nivel organizacional, según el poder operativo de los integradores organizacionales (Lozado y Hernández, 2021).

Los actores resultan que la filosofía empresarial son elementos que permiten crear valores y mejorar la imagen de la empresa. La filosofía está compuesta por la visión, que representa los planes futuros de la empresa; la misión, que explica la creación de valor actual para el cliente; y los valores, que definen la estructura organizacional. La generación de una filosofía empresarial que se adapte no solamente a las necesidades de la empresa, sino también a la industria en la cual se desenvuelve, influye de manera positiva en la competitividad, innovación y sostenibilidad, ya que le permite crear un marco integrado de políticas, procesos, estrategias y funciones establecidas y alineadas con una meta en común.

2.1.2. Gestión contable

2.1.2.1. Definición

La contabilidad se suele denominar el lenguaje de los negocios porque proporciona gran parte de la información que propietarios, gerentes e inversores necesitan para evaluar el rendimiento financiero de una empresa (Sánchez y Zambrano, 2023).

El propósito de la contabilidad es ayudar a las partes interesadas (las partes interesadas en las actividades de la empresa porque se ven afectadas por ellas) a tomar mejores decisiones

empresariales proporcionándoles información financiera. La contabilidad consiste en medir y resumir las actividades empresariales, interpretar la información financiera y comunicar los resultados a la gerencia y a otros responsables de la toma de decisiones (De la Rosa, 2022). Es imposible dirigir una organización o tomar decisiones de inversión acertadas sin información financiera precisa y oportuna; es el contador quien prepara esta información.

Más importante aún, los contadores comunican el significado de la información financiera y trabajan con personas y organizaciones para ayudarles a utilizarla para abordar los problemas empresariales. Obtener cifras es la parte fácil de la contabilidad, especialmente desde la introducción de la informática. La parte difícil es analizar, interpretar y comunicar la información, y hacerlo con claridad, a la vez que se interactúa eficazmente con personas de todas las disciplinas empresariales (Iza, 2021).

La contabilidad de gestión desempeña un papel fundamental para ayudar a los gerentes a cumplir con sus responsabilidades. Dado que la información que proporciona está destinada a toda la empresa, el formato de los informes es flexible. Los informes se adaptan a las necesidades de cada gerente y su función es proporcionar información relevante, precisa y oportuna en un formato que les ayude a tomar decisiones. Al preparar, analizar y comunicar dicha información, los contadores trabajan con personas de todas las áreas funcionales de una organización (Agüero, 2021).

Los autores concuerdan en que la contabilidad es un elemento clave en la gestión financiera de las empresas. Establece que la contabilidad no es netamente el registro de las transacciones, sino que permite crear información razonable que facilita el proceso de toma de decisiones. En la gestión administrativa se destaca que la contabilidad permite analizar información financiera confiable que contribuye a tomar decisiones oportunas que mejoren la operatividad de las

empresas. Por lo que se puede sintetizar que la contabilidad no es netamente el registro de operaciones financieras, sino que conecta la realidad de la empresa con los aspectos financieros y el uso de los recursos, facilitando la toma de decisiones a través de la interpretación, análisis y comunicación de datos a todos los miembros de una organización.

2.1.2.2.Sistemas de información contable

En términos de gestión contable es un tipo de práctica contable, comúnmente utilizada por gerentes financieros, contadores y tomadores de decisiones en la organización. A través de la práctica de la contabilidad de gestión, las personas preparan, recopilan, procesan y producen información para el equipo directivo, de modo que se puedan tomar las mejores decisiones, como estrategias de segmentación de mercado, KPI empresariales y objetivos organizacionales a corto y largo plazo (Castellanos et al., 2022).

Se define como una plataforma para recopilar, integrar, contrastar e integrar información con el propósito de la gestión de información de calidad. Este sistema se considera un proceso dinámico, que abarca la identificación, producción, categorización, consolidación y presentación de datos; específicamente, se diseña y opera en línea con el desarrollo organizacional y las estrategias comerciales. Desde una perspectiva diferente pero relevante, a través de la lente del de los sistemas de información contable, los gerentes pueden monitorear y comprender cómo se inician, forman, integran y comunican los diferentes objetivos y metas comerciales (Sánchez y Zambrano, 2023).

Los autores coinciden en que la presentación de la información a través del uso de herramientas o software contables facilita la presentación de información financiera razonable y limita la manipulación de la información, siempre y cuando cuente con instrumentos y mecanismos de control. Entre los datos que se manejan a través de estas herramientas se encuentran los

registros, informes financieros, datos corporativos, documentos estadísticos, que son elementos básicos para presentar la situación financiera de la empresa y tomar decisiones de manera oportuna. Estos sistemas facilitan a los altos niveles evaluar el cumplimiento de las metas que tiene la empresa, además de establecer acciones de manera oportuna para su cumplimiento.

2.1.2.3. Proceso contable

El ciclo contable es un proceso de 8 pasos que se utiliza para gestionar la contabilidad de una empresa a lo largo de un periodo contable. Los períodos del ciclo contable variarán de acuerdo con la forma y la frecuencia con la que una empresa desee analizar su desempeño fiscal. Algunas empresas tienen ciclos contables internos más cortos de solo un mes, mientras que otras mantendrán ciclos trimestrales (Toledo et al., 2021). Estos 8 pasos son:

1. Identificar las transacciones: El primer paso en el ciclo contable personifica la importancia de un mantenimiento de registros preciso. En este paso, se registran todas las transacciones financieras de la empresa. Esto incluye todas las ventas y cualquier gasto en el que se haya incurrido durante el período contable. Para registrar las ventas, las empresas pueden vincular su software de contabilidad a la tecnología de punto de venta para automatizar este aspecto de su mantenimiento de registros (Toledo et al., 2021).

2. Registrar transacciones en un diario: Para cada transacción, se debe realizar una entrada en el diario. Los conceptos básicos de la contabilidad de las pequeñas empresas entran en juego aquí, y la elección de la empresa entre un sistema de contabilidad de devengo o basado en efectivo dictará cómo se registran las transacciones. La contabilidad de devengo requiere que los ingresos y gastos se igualen y contabilicen en el momento de la venta, mientras que la contabilidad de caja requiere que las transacciones se registren cuando se recibe o se paga el efectivo. Para facilitar un balance general, un estado de resultados y un estado de flujo de efectivo completamente

desarrollados, se deben realizar dos entradas para cada transacción. Ese proceso se conoce como contabilidad por partida doble (Toledo et al., 2021).

3. Registrar transacciones en el libro mayor: En el sistema de contabilidad de la empresa, el libro mayor proporciona un desglose de todas las actividades contables por cuenta. Cuando se registra una transacción, debe contabilizarse en una cuenta en el libro mayor, como la cuenta de efectivo, que proporciona un detalle de la cantidad de efectivo disponible, proporcionando así un medio para que los tenedores de libros supervisen las posiciones y estados financieros por cuenta (Toledo et al., 2021).

4. Determinar el balance de comprobación no ajustado: Una vez que ha finalizado el período contable y todas las transacciones se han identificado, registrado y contabilizado en el libro mayor, se arrastra un balance de comprobación para su prueba y análisis. Se trata de una especie de paso de autodiagnóstico, destinado a ver si todos los números coinciden, asegurándose de que el saldo total del crédito y el saldo total del débito sean iguales, y para detectar los errores que se puedan haber cometido en los primeros 3 pasos (Toledo et al., 2021).

5. Analizar una hoja de trabajo: En el quinto paso, se analiza una hoja de trabajo para garantizar que los débitos y créditos sean iguales. Si se detectan discrepancias, será necesario realizar ajustes durante este paso. Al utilizar el método de contabilidad de devengo, es posible que sea necesario realizar ajustes de asientos con el fin de hacer coincidir los ingresos y los gastos (Toledo et al., 2021).

6. Ajustar las entradas del diario: En este paso, un tenedor de libros hará ajustes y los registrará como entradas de diario cuando sea necesario (Toledo et al., 2021).

7. Generar estados financieros: Una vez realizados todos los asientos y ajustes necesarios para el período contable, la empresa puede generar sus estados financieros. Para la mayoría de las

empresas, esto incluye un estado de resultados, un balance general y un estado de flujo de efectivo. En conjunto, estos informes financieros proporcionan la instantánea más precisa de la salud financiera de la empresa durante el período contable (Toledo et al., 2021).

8. Cierra los libros: Al final del período contable, los libros se cierran. En este paso, el período contable finaliza oficialmente. Los estados financieros de cierre generados proporcionan un informe conciso para que la dirección de la empresa analice y compare su desempeño con el de otros períodos contables. Ahora se pueden hacer los preparativos para comenzar de nuevo el ciclo para el próximo período contable (Toledo et al., 2021).

Los autores definen el ciclo contable como un proceso estructurado y consecutivo que incluye ocho etapas en donde se identifican las transacciones iniciales hasta el cierre de los libros. También resaltan el hecho de que, al ser un proceso sistemático, no está libre de errores ni garantiza la precisión; por lo tanto, la persona encargada de la ejecución de este proceso debe estar capacitada con la finalidad de que la información que se presenta en los reportes sea confiable. El paso más relevante no es la presentación de los estados financieros, sino todo el proceso previo, ya que de esos depende que la información contable sea precisa, transparente y razonable, además de que esta información servirá para comparar entre periodos, determinar tendencias, fortalezas y debilidades.

2.1.2.4.Estados financieros

Según las Normas de Contabilidad, los estados financieros son una presentación financiera estructurada y representan las transacciones realizadas en una organización. Los estados financieros principales constituyen el medio que utiliza el departamento contable para recopilar, procesar y presentar información económica. Su propósito es proporcionar información sobre la situación financiera y los cambios financieros, como base fundamental para la toma de decisiones

gerenciales (Muñoz Merchante y Ibáñez Jiménez, 2023).

Los estados financieros y los informes resultantes de su estudio proporcionan información sobre:

- Activos
- Pasivos
- Patrimonio
- Ingresos y gastos

Los estados financieros reflejan los efectos acumulativos de todas las decisiones pasadas de la gerencia (Morocho et al., 2023). Los estados financieros son los documentos comerciales que las empresas utilizan para informar los resultados de sus actividades a diversos grupos de usuarios, que pueden incluir gerentes, inversionistas, acreedores y organismos reguladores. A su vez, estos utilizan la información reportada para tomar diversas decisiones, como invertir o prestar dinero a la empresa (Jaramillo et al., 2022). Los principales estados financieros son las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC):

Estado de Resultados

Este estado muestra el resultado financiero de una empresa durante un período (mensual, trimestral o anual). Resume los ingresos y gastos incurridos para generar dichos ingresos. Los ingresos representan la cantidad de activos generados por las operaciones de la empresa. Los gastos representan la cantidad de activos consumidos durante la operación de la empresa, respectivamente, los flujos y obligaciones generados durante la producción de bienes y servicios (Pérez, 2024). La diferencia entre ingresos y gastos representa la utilidad neta o el beneficio neto.

Balance General

El Balance General reporta en forma resumida los saldos de las cuentas de activos, capital y pasivos a la fecha de su establecimiento para un período de tiempo específico. La denominación del balance general proviene del supuesto de que, entre el total de activos por un lado y el total de capital y pasivos por otro lado, debe haber un estado de equilibrio (Pérez, 2024). En consecuencia, el total de activos en el balance general debe ser igual al total de pasivos y capital. Este equilibrio se expresa a través de la ecuación: $\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Capital (Patrimonio)}$ (Jaramillo et al., 2022).

- Los activos son bienes y derechos propiedad de la empresa que generan beneficios económicos futuros, son resultado de transacciones o eventos pasados.
- Los pasivos son obligaciones presentes de una entidad que surge a raíz de sucesos pasados, para cancelar la organización deberá desprenderse de recursos
- El patrimonio contablemente se define como el resultado de restar los pasivos de los activos.

Estado de Flujo de Efectivo

El objetivo principal de la revisión del flujo de efectivo es proporcionar información empresarial sobre las actividades que afectan las entradas y salidas de efectivo durante un período fiscal. En otras palabras, el estado de flujo de efectivo informa las transacciones que generan el efectivo y las transacciones en las que se utiliza (Muñoz Merchante y Ibáñez Jiménez, 2023).

Los métodos del estado de flujo de efectivo el método directo: muestra los cobros de efectivo a clientes, los intereses y dividendos cobrados, otras entradas de efectivo, el dinero pagado a proveedores y empleados, los intereses pagados, los impuestos pagados y otras comisiones operativas (Castrellón Calderón et al., 2021). Método indirecto: comienza con el ingreso neto y se

ajusta a las partidas diferidas, las partidas no monetarias determinadas, como la depreciación y la amortización, y las partidas no operativas, como las ganancias o pérdidas por la venta de activos (Morocho et al., 2023). Los flujos de dinero y los movimientos de capital se dividen en función de las actividades:

- Actividades operativas: son las principales actividades generadoras de ingresos de la empresa, además de otras actividades que no constituyen actividades de inversión ni financiación (Morocho et al., 2023).
- Actividades de inversión: son la adquisición y enajenación de activos a largo plazo (Morocho et al., 2023).
- Actividades de financiación: son actividades que generan cambios en el tamaño y la composición del capital social (Morocho et al., 2023).

Los estados financieros son la representación final y plasman información relevante y confiable de las transacciones ejecutadas por las empresas. Esta información sirve para tomar decisiones y es utilizada por diferentes usuarios como gerentes, inversionistas, acreedores y entes gubernamentales. Aunque las pequeñas empresas no requieren presentar a las entidades gubernamentales todos los estados financieros reglamentados o establecidos en el marco normativo, sí deben tener un registro de sus ingresos y gastos e incluso estados financieros básicos que les permitan formalizar y estandarizar la información para poder acceder a fuentes de financiamiento e inversión y dar cumplimiento a las normas vigentes. Por último, se puede concluir que los estados financieros se convierten en un lenguaje universal que puede ser entendido por aquellos que tienen conocimientos contables o financieros y sirven para la toma de decisiones estratégicas.

2.1.3. Gestión financiera

2.1.3.1. Definición

La gestión financiera es una función administrativa que abarca la planificación, la obtención, la asignación y el control de los recursos financieros de una empresa. En muchas empresas, la gestión financiera se integra en las funciones de contabilidad y finanzas, y viceversa, por lo que a menudo se confunde con la contabilidad. La gestión financiera se ocupa de la captación de capital a largo y corto plazo, su inversión o asignación eficiente, la gestión de activos y pasivos, la planificación financiera estratégica, la gestión del rendimiento, etc. (Párraga et al., 2021).

Los fondos son un recurso importante para llevar a cabo cualquier actividad empresarial, ya sean operaciones diarias, proyectos de expansión, crecimiento inorgánico, etc. Las finanzas están estrechamente ligadas a todas las decisiones empresariales y desempeñan un papel crucial en la priorización de objetivos empresariales conflictivos (Moreno et al., 2022). Las situaciones de control financiero estricto requieren diferentes estrategias para sobrevivir y crecer, mientras que las situaciones de abundancia financiera impulsan nuevos proyectos y programas dentro de la empresa. De hecho, la planificación estratégica está incompleta sin incorporar un plan estratégico de gestión financiera (Flores et al., 2021).

La gestión financiera puede observarse en diferentes niveles de una organización, como se muestra en la figura a continuación.

Nivel Operativo: La gestión financiera a nivel operativo requiere gestionar las necesidades financieras rutinarias de la empresa, como el capital circulante, el flujo de caja, los reembolsos, los costes, etc. Este nivel interactúa estrechamente con todas las funciones, incluyendo contabilidad, producción, ventas, etc., para gestionar los flujos financieros de la empresa a diario (Ugando et al., 2023).

Nivel Gerencial: Este nivel proporciona un nivel de planificación, ejecución y control sobre la función financiera y la alinea con las expectativas de la alta dirección. Proporciona un

nivel crítico de gobernanza y supervisión para el buen funcionamiento de la organización (Ugando et al., 2023).

Nivel Estratégico: La importancia estratégica de la gestión financiera ha sido reconocida recientemente por las empresas. El rol del director financiero (CFO) se ha fortalecido, al igual que el de los demás responsables de las funciones empresariales que participan en la planificación y gestión estratégica de una empresa. Muchas oficinas de CFO cuentan con el apoyo de un equipo de finanzas estratégicas que se ocupa de actividades estratégicas como fusiones, adquisiciones, grandes inversiones para la expansión de mercados, relaciones estratégicas con inversores, etc. (Ugando et al., 2023).

La gestión financiera es parte de la gestión administrativa integral y se conecta directamente con la planificación estratégica y las decisiones empresariales. Los autores resaltan la división en tres niveles relevantes, que permite gestionar de manera adecuada las finanzas de las empresas. Sin embargo, también existe una relación que puede redundar y confundir entre contabilidad y finanzas. Tanto la contabilidad como las finanzas tienen diferentes objetivos. La gestión financiera se encarga del análisis y la evaluación de la salud económica o financiera de una empresa, mientras que la gestión contable se encarga de la preparación de la información necesaria para realizar este análisis. Mediante una cohesión y trabajo en conjunto, se pueden establecer lineamientos que permitan impulsar el crecimiento empresarial y establecer una ventaja competitiva. Es necesario resaltar que la gestión financiera incluye el análisis financiero, que es la aplicación de diferentes herramientas y técnicas que permiten evaluar la liquidez, el apalancamiento, la rentabilidad y la operatividad de las empresas con la finalidad de establecer acciones que permitan mejorar los resultados.

2.1.3.2. Análisis financiero

El concepto de análisis financiero se define como el procedimiento para interpretar y evaluar los datos financieros de una empresa. Para realizar un adecuado análisis de las finanzas de una empresa, se deben evaluar los estados financieros, reportes y cualquier información contable que permita entender la gestión de las finanzas que ha ejecutado la empresa. Según Muñoz et al. (2023), proporciona información sobre la gestión de los recursos financieros, además de que permite evaluar el endeudamiento, liquidez o rentabilidad, lo cual permite establecer estrategias correctivas para mejorar los resultados financieros.

El análisis financiero de una empresa implica la evaluación de los estados financieros y ratios, así como de otras matrices para comprender mejor la situación financiera de la organización. Este análisis ayuda a la organización a identificar las debilidades y fortalezas financieras, así como el crecimiento y las oportunidades, así como los riesgos potenciales asociados. Según Párraga et al. (2021), el análisis financiero organizacional implica básicamente el examen de los diferentes tipos de ratios financieros, incluyendo los de liquidez, rentabilidad y solvencia, para evaluar mejor la salud financiera de la empresa y su rendimiento.

Según Ordoñez et al. (2021), existen diferentes herramientas o metodologías para evaluar la situación financiera de una empresa. A continuación, se tratan las más relevantes.

Indicadores: Es el principal mecanismo para evaluar la salud financiera de una empresa; implica la aplicación de diferentes índices e indicadores. Existen ciertos tipos de ratios financieros que las organizaciones utilizan con mayor frecuencia, entre ellos los ratios de eficiencia y solvencia, junto con los ratios de rentabilidad y liquidez (Rosa Leal, 2023)

Los autores señalan que el análisis financiero permite analizar la situación económica de una empresa, para lo cual aplica ratios o metodologías como el análisis vertical u horizontal. Tiene

como finalidad detallar aspectos como liquidez, rentabilidad, endeudamiento, solvencia, gestión operativa e identificar debilidades y riesgos. Mediante este análisis, las empresas toman decisiones estratégicas que se basan en estos resultados y pueden realizar ajustes a la estructura de capital, implementar estrategias o políticas de inversión y financiamiento, entre otras. Las empresas actualmente, para poder evaluar su salud económica, deben realizar un análisis financiero anual con la finalidad de tener información precisa que les permita tomar decisiones estratégicas. Cuando se combinan diferentes ratios y métodos para evaluar y comprender la situación financiera, las estrategias que se pueden aplicar al siguiente periodo mejorarán los resultados, lo cual generalmente da como beneficio un incremento de la rentabilidad y mejoras operativas.

2.2. Marco Legal

Constitución de la República del Ecuador

Art. 284: La política económica tiene como objetivo asegurar una adecuada distribución del ingreso y la riqueza nacional, incentivar la producción nacional, acumular conocimiento científico y tecnológico, integrar la economía global, asegurar la soberanía alimentaria y energética, promover el valor agregado, lograr un desarrollo territorial equilibrado, fomentar el pleno empleo, mantener la estabilidad económica, facilitar el comercio justo y complementario y promover la responsabilidad social y ambiental. También promueve el respeto a la naturaleza, el respeto a la vida y los valores culturales (Constitución de la República del Ecuador, 2021).

Art. 319: La economía tiene diversas formas de organización y producción. El Estado promoverá formas de producción que garantiza la vida de la población (Constitución de la República del Ecuador, 2021).

Código de Comercio

Art. 1: El Código de Comercio establece las responsabilidades de los negocios en sus

transacciones. b) Las sociedades constituidas formalmente; y, c) Las sociedades extranjeras o sus sucursales dentro territorio nacional, según la normativa legal que regule su funcionamiento. Art. 3.- Los principios que rigen esta ley son: a) Libertad de actividad comercial; b) Transparencia; c) Buena fe (Código del Comercio, 2019).

Ley de Régimen Tributario Interno

La regulación que impone la obligatoriedad de la contabilidad para los contribuyentes que excedan determinados niveles de ingresos, además del cumplimiento de responsabilidades fiscales vinculadas al IVA, el Impuesto a la Renta y otros impuestos aplicables al régimen de microempresa o al régimen general, según corresponda (Ley de Régimen Tributario Interno, 2023).

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación

Esta normativa establece acciones que impulsen la creación de emprendimientos y la innovación de los negocios ya existentes a través de la adopción de tecnologías. Está direccionada para el ámbito público y privado, independientemente del tipo de actividad económica que se realice. Los objetivos incluyen la creación de un marco interinstitucional, facilitar la creación de empresas, la eficiencia, la competitividad y promover la innovación en la productividad nacional (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020).

Código del Trabajo

Las normas de este Código establecen las relaciones entre las partes de este Código. Las regulaciones laborales establecidas en leyes especiales o en acuerdos internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren (Código del Trabajo, 2020).

Las normas que se citaron en el marco legal reflejan el enfoque integral del Estado ecuatoriano y cómo esto se refleja en la economía, el emprendimiento y la gestión empresarial. La

Constitución establece como principal objetivo la creación y el apoyo a la producción y el empleo; es decir, busca el crecimiento económico y el bienestar social a través de la creación de empresas. El Código de Comercio y la Ley de Régimen Tributario Interno regulan la ejecución de las actividades empresariales, establecen cuáles son los lineamientos para formalizar esa actividad, además de cuáles son los deberes formales que este contribuyente debe cumplir. La Ley de Emprendimiento e Innovación promueve la generación de emprendimientos, la innovación, la competitividad y el uso de la tecnología para mejorar la economía del país. Mientras que el Código del Trabajo asegura que los empleados sean cuidados y protegidos, además de que se respeten todos sus derechos. Estas normativas se aplican a las empresas independientemente del sector económico, el tamaño o la actividad que realicen. Son de cumplimiento obligatorio y proporcionan una base sólida para direccionar el desarrollo de las actividades económicas de las empresas. Al integrar normativas comerciales, tributarias, laborales de innovación y emprendimiento, el Estado busca mejorar la economía, impulsar la justicia social y motivar la responsabilidad empresarial.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.Descripción del área de estudio

La elección de esta área de estudio responde a una problemática común en el sector gastronómico informal: la falta de herramientas de gestión adaptadas a su realidad. Mediante el análisis de esta empresa específica, se busca generar una propuesta replicable para otras microempresas locales que enfrentan situaciones similares. Así, el estudio no solo busca aportar al fortalecimiento de "Pollos al Gusto", sino también contribuir al desarrollo del sector emprendedor en Ibarra, promoviendo la sostenibilidad y la competitividad a través de la mejora de sus procesos internos.

3.2.Enfoque y tipo de investigación

3.2.1. Enfoque de investigación

La investigación cualitativa es un tipo de investigación que explora y proporciona una visión más profunda de los problemas del mundo real. En lugar de recopilar puntos de datos numéricos o intervenir o introducir tratamientos como en la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa ayuda a generar hipótesis para investigar y comprender más a fondo los datos cuantitativos. La investigación cualitativa reúne las experiencias, percepciones y comportamientos de los participantes. (Rebollo y Ábalos, 2022)

El enfoque cualitativo permitió obtener información sobre percepciones y experiencias de las personas a las cuales se entrevistó. Asimismo, una descripción de cómo se realizan los procesos, se registran ingresos y controlan gastos, además del uso de las herramientas para facilitar la ejecución de estos procesos.

Se utilizó la investigación de campo para recopilar la información directamente de las partes involucradas a través de las entrevistas. Esta combinación facilitó la identificación de prácticas, deficiencias y oportunidades en el establecimiento de la gestión empresarial. Se pudo determinar un panorama integral en donde se vincula la teoría con la realidad práctica de la empresa. La elección de este enfoque se justificó debido a la necesidad de captar la situación a través de las percepciones, experiencias y estrategias que no se pueden evaluar a través de un análisis cuantitativo. Estos resultados facilitaron un análisis a profundidad y el establecimiento de lineamientos claros para el desarrollo del modelo de gestión.

3.2.2. Tipo de investigación

La investigación descriptiva se define como un método de investigación que describe las características de la población o el fenómeno en estudio. Esta metodología se centra más en el qué del sujeto de investigación que en el por qué. En otras palabras, la investigación descriptiva se centra principalmente en describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en el porqué de un determinado fenómeno (Romero et al., 2022).

La investigación descriptiva permitió detallar la estructura y la situación actual de Pollos al Gusto, tal y como se presenta en el contexto analizado sin ningún tipo de alteración. Con la finalidad de documentar los procesos que se ejecutan tanto a nivel administrativo, contable y financiero y establecer las clases que servirán para el desarrollo de la propuesta, que incluirán las mejoras específicas para cada área.

La investigación exploratoria es un enfoque metodológico que se ocupa principalmente del descubrimiento y de la generación o construcción de la teoría. En un sentido puro, toda investigación es exploratoria. En las ciencias sociales, la investigación exploratoria está ligada a la noción de exploración y al investigador como explorador (Vizcaíno et al., 2023).

La investigación exploratoria permitió tener una comprensión integral del contexto que enfrenta Pollos al Gusto. Con la finalidad de identificar los elementos clave y de explorar el entorno en el cual opera para que el desarrollo del modelo administrativo, contable y financiero permita solucionar la problemática y establecer un sistema de control interno que sea parte fundamental del modelo.

Además, se aplicó la investigación de campo que es la recopilación de datos brutos in situ a menudo, aunque no exclusivamente, se produce en un contexto geográfico y cultural desconocido para quien los recopila. A diferencia de otros enfoques permite al investigador realizar observaciones detalladas y conversaciones que brindan la oportunidad de obtener información sobre los datos recopilados. Durante la investigación de campo se pueden utilizar diversas técnicas, entre ellos: la observación, la investigación de archivo o estudio de información de registros ya existentes y las encuestas (Rebollo y Ábalos, 2022).

3.3.Población y muestra

La población se define como el conjunto que tiene características y atributos similares, sobre el cual se realizará un análisis de la investigación (Arias y Covinos, 2021). En este caso, la población estuvo constituida por todo el personal de la empresa "Pollos al Gusto", que para el periodo de análisis estuvo conformada por seis personas. Mientras que la muestra se define como una proporción o parte de la población que comparte los mismos criterios y permitirá generalizar los resultados a la población (Rebollo y Ábalos, 2022). La muestra estuvo conformada por el administrador y el personal operativo. La muestra fue de tipo censal, es decir, se tomó la totalidad de la población; fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que se incluyó a todos los actores involucrados en la gestión operativa y administrativa de la empresa. Esta selección garantizó que la información que se recolectó mostrara de manera precisa

las prácticas y percepciones internas de la empresa, lo cual permitió fundamentar los resultados y establecer las bases para el desarrollo de la propuesta.

3.4. Instrumentos de recolección de datos

La investigación de campo incluyó la aplicación de la entrevista con la finalidad de aportar información relevante para analizar la realidad actual de la empresa, que se define como el proceso en el cual el entrevistador realiza un conjunto de preguntas a un entrevistado sobre un tema en específico para comprender sus percepciones e ideas (Vizcaíno et al., 2023). Mientras que el instrumento fue una guía de preguntas que se definen como preguntas relacionadas al tema investigado que establecen un orden y secuencia para la ejecución de una entrevista (Arias y Covinos, 2021). La guía de preguntas estaba direccionada tanto al personal como al propietario, con un total de 10 ítems que permitieron obtener información sobre la organización interna, la gestión, la administración de los recursos, los procesos financieros y las estrategias aplicadas. El instrumento fue validado por expertos, los mismos que indicaron que las preguntas son pertinentes, claras Y relevantes, además de que permiten cumplir con los objetivos de la investigación. Mediante la obtención de esta información de fuente primaria se identificaron debilidades y deficiencias que afectan al desarrollo de los procesos productivos. Además de que estos resultados sirvieron de base para el desarrollo de cada uno de los apartados de la propuesta.

Otro de los instrumentos utilizados fue la ficha de observación que registra de manera ordenada, organizada y sistemática, las apreciaciones del investigador sobre hechos, comportamientos o situaciones (Arias y Covinos, 2021). Este instrumento facilitó la detección de debilidades con la finalidad de desarrollar recomendaciones de mejora que beneficien a los resultados empresariales.

3.5.Procedimiento de investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, se aplicó el siguiente procedimiento.

Objetivo específico 1: Analizar el estado actual de los procesos administrativos, contables y financieros de la empresa.

En esta primera etapa se aplicó entrevistas semiestructuradas al personal y al gerente para recoger información sobre la organización, el flujo de información, los roles y responsabilidades dentro de los procesos administrativos y operativos. El instrumento fue la guía de preguntas. Además, se realizó un análisis PESTEL para evaluar los factores externos que afectan a la operatividad de la empresa; igualmente, el FODA incluyó un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por último, se aplicaron las matrices de EFI (Evaluación de Factores Internos) y la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos). Para tener resultados integrales, también se procedió a aplicar una ficha de observación que permitió detectar problemas estructurales, sobre los cuales se diseñaron las acciones de mejora.

Mediante el análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas ejecutadas al personal de la empresa, se diseñaron manuales, códigos, estados financieros, y se aplicaron indicadores financieros que permitieron dar respuesta a las deficiencias detectadas.

Objetivo específico 2: Proponer sistema contable que garantice la precisión y el registro confiable de la información financiera.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se analizaron los registros de ingresos, gastos, inventarios y se verificó los activos, para detectar la estructura contable óptima del negocio y elaborar estados financieros que sirvan como mecanismo de control y evaluación financiera.

Objetivo específico 3: Diseñar estrategias direccionadas a mejorar la gestión financiera administrativa y contable.

En esta etapa se plantearon estrategias enfocadas en fortalecer incremento de ventas, reducción de costos, inversión, mejor manejo del capital y gestión del efectivo. Con la finalidad de consolidar un modelo que vincule la parte administrativa, contable y financiera garantizando un crecimiento sostenible.

Objetivo específico 4: Crear herramientas administrativas que permitan la mejora de la organización y el control interno.

Finalmente, para diseñar herramientas que mejoren tanto la organización como el control, se utilizó el diagnóstico que facilitó el diseño de organigramas, manuales de funciones y otros formatos que facilitan una supervisión y control constante para evaluar la aplicabilidad de las estrategias planteadas.

3.6.Consideraciones bioéticas

La investigación se ejecutó respetando principios éticos para asegurar que los resultados se adapten a los lineamientos establecidos por la universidad, además de precautelar la responsabilidad, justicia y la autonomía de los participantes.

Principio de beneficencia: La información obtenida y los resultados del presente estudio sirvieron para entender mejor la problemática de “Pollos al Gusto”.

Principio de Precaución: Durante todas las etapas de la investigación se respetó la voluntad de los diferentes actores que involucra el presente trabajo.

Principio de Responsabilidad: La información obtenida fue difundida de forma responsable, sin restringir su uso, a fin de mejorar la situación de la empresa “Pollos al Gusto”.

Principio de Justicia: El levantamiento de información, como en el análisis de los resultados obtenidos, se buscó presentar la información de manera imparcial.

Principio de Autonomía: La obtención de información se realizó por los canales formales,

se garantizó la confidencialidad de la información, en caso de que no se pueda difundir la fuente, y también se respetó la voluntad de propietarios y empleados.

En la presentación del presente trabajo no se hizo uso, modificación o experimentación con elementos naturales y/o su información genética.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se exponen los resultados que se obtuvieron de las entrevistas a actores clave de la empresa, lo cual permitió recopilar información valiosa en lo que respecta a la gestión administrativa contable financiera, que sirvió de base para redactar la discusión y para el diseño del modelo propuesto con base en las necesidades de "Pollos al Gusto".

4.1. Análisis descriptivo

En la siguiente tabla se plasma el análisis de las respuestas de la entrevista aplicada con la finalidad de tener una comprensión de los procesos administrativos, contables y financieros por parte del personal. La tabla integra la información de manera ordenada y la clasifica de acuerdo con los aspectos evaluados con la finalidad de detectar las deficiencias de manera cronológica.

Tabla 1

Análisis de la entrevista

Aspecto Evaluado	Resultados de las Entrevistas	Análisis
Procesos Administrativos	Capacitación interna: Todos los empleados, tanto el hornero, jefe de cocina, cajera y otros, reconocieron que la empresa les brindó una capacitación antes de iniciar sus labores; sin embargo, esta no fue suficiente y se carece de una estructura formal y designación de errores y funciones. Respaldo lo anterior, la información financiera evidencia que, aunque la empresa genera ventas significativas por \$150.140, la deficiente organización interna limita una adecuada gestión de estos recursos para promover el crecimiento de la empresa. De igual manera, la falta de manuales y lineamientos para la gestión de inventarios ha hecho que estos lleguen a tener un stock de \$1.400 que puede caducarse, lo cual genera pérdidas y afecta las operaciones diarias.	Si bien es cierto que la empresa brinda capacitación, lo cual ayuda a que los empleados cumplan con sus funciones de manera eficiente, sin embargo, al no establecer los lineamientos y responsabilidades y roles de cada función, se limita la eficiencia operativa. La falta de manuales también es otro problema muy grave, ya que no se establecen cuáles son las funciones específicas de cada cargo. Asimismo, no existen sanciones en el caso de faltas y tampoco se han establecido mecanismos de control y seguimiento. Por lo

Instrucciones y claridad de roles: Existen actividades propias de cada cargo que están definidas de manera clara; sin embargo, también existen tareas que no están asignadas debido a la falta de definición de roles y responsabilidades. Esto refleja la baja en la utilidad neta, llegando a ser de \$28.209, la misma que ha decaído debido a la falta de roles indefinidos y de asignación de tareas formales.

Organización interna: La percepción en lo que respecta al ambiente laboral es muy buena; sin embargo, existen oportunidades de mejora en el área de la cocina, donde se muestra una desorganización y poco trabajo en equipo. Los problemas de la gestión de procesos administrativos impactan de manera directa sobre los costos de ventas, llegando a ser de \$65.286 y gastos operativos de \$56.645, los cuales disminuyen la rentabilidad.

Manuales de procesos: La empresa no cuenta con ningún tipo de manual o lineamiento debidamente documentado.

tanto, se deben establecer herramientas administrativas como manuales, organigramas, que permitan mejorar la organización interna de la empresa.

Procesos Contables

Registro de ventas: Las ventas se registran mediante el sistema Fénix que está conectado a la computadora y caja registradora. La evidencia financiera resalta que los ingresos logran cubrir los gastos operativos \$65.286 y administrativos \$56.645. Sin embargo, se deben establecer controles debido al giro del negocio y sobre todo a que estos afectan directamente sobre la disminución de la rentabilidad.

Control de caja: Se realizan arqueos de caja diarios al cierre de cada turno; se verifica que cuadren los ingresos y los egresos.

Responsabilidad financiera: Tanto la cajera como la propietaria se encargan de gestionar el efectivo, los ingresos y los gastos; sin embargo, hay que resaltar que la cajera no está capacitada ni tiene conocimientos en contabilidad o finanzas.

Plan de cuentas: El sistema Fénix registra ingresos y gas; no cuenta con un plan de cuentas ni otros mecanismos que permitan llevar una contabilidad y el proceso que esta implique.

La empresa cuenta con un sistema básico para el proceso contable que incluye el registro de ingresos y gastos y las revisiones de estos valores. Los cobros se ejecutan de manera manual, por lo que se puede incurrir en errores en los registros. En lo que respecta, al sistema Fénix que cuenta con módulos básicos presenta debilidades críticas como la inexistencia de un plan de cuentas y la ausencia de análisis financiero estratégico impiden que la utilidad generada se convierta en una verdadera palanca para el crecimiento y la sostenibilidad. Además, al no realizar un análisis financiero, no se puede conocer la situación actual de la empresa y tomar

	<p>Frecuencia de revisión contable: La administradora es la que se encarga de revisar la parte contable; lo hace de manera frecuente en cuanto a ingresos, egresos, nómina e impuestos. Sin embargo, esta empresa no está obligada a llevar contabilidad; por lo tanto, no realizan un análisis de estados financiero. Este problema hace que, con una utilidad neta de \$28.209, no se puedan establecer estrategias que permitan optimizar esta utilidad y hacer uso de estos recursos en pro del crecimiento de la empresa.</p>	<p>decisiones que beneficien los resultados.</p>
<p>Procesos Financieros</p>	<p>Control de gastos: La administradora se encarga de las revisiones de ingresos y egresos; sin embargo, la empresa no cuenta con un presupuesto que establezca el uso de los recursos para publicidad o gestión de inventarios. La empresa, al no contar con un presupuesto para publicidad, inventarios o mantenimiento, limita la planificación financiera. Ya que asigna de manera aleatoria recursos para publicidad por un valor de \$3.600. Y para inventarios y mantenimiento de \$600. Sin considerar si estos valores son suficientes para la ejecución de estos procesos.</p> <p>Indicadores financieros: La empresa no ha implementado mecanismos para evaluar la salud financiera, lo cual ha dificultado la detección de errores que puedan afectar la rentabilidad y liquidez.</p> <p>Prevención de pérdidas: La empresa, además, no cuenta con lineamientos o políticas para gestionar la relación con los proveedores, lo cual ha hecho que los gastos se incrementen, dando como resultado una disminución de la utilidad.</p> <p>Decisiones financieras: Las decisiones financieras que la administradora toma se basan en los resultados de los ingresos y los egresos, pero no se cuenta con un modelo de negocio definido y mucho menos con información que permita tomar decisiones oportunas y razonables.</p>	<p>Los resultados muestran que la empresa no cuenta con una planificación estratégica y que, si bien existen ciertos procesos financieros, estos no son suficientes para poder mantener la sostenibilidad del negocio. La ausencia de un análisis financiero que dificulta el proceso de toma de decisiones, la falta de elaboración de presupuestos y asignación para los gastos; resaltan la necesidad de establecer procesos y estrategias financieras que permitan mejorar la situación de la empresa.</p>

4.2. Análisis de la ficha de observación

Para tener una mayor comprensión de las debilidades que presenta “Pollos al Gusto” se realizó una ficha de observación, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2*Ficha de observación*

Evaluación	Factor	Cumple / No Cumple	Observación
Infraestructura	Paredes y techos en buen estado físico	C	Aunque con pintura desgastada, no hay daños estructurales.
	Distribución de áreas funcional	Parcial	Funcional pero limitada; no óptima para alta demanda.
	Cocina reducida	NC	Limita eficiencia operativa
	Comedor estrecho	NC	Genera incomodidad
	Maquinaria en funcionamiento	C	Ninguna
	Ventilación	C	Sistema funcional.
	Servicios básicos	C	Servicios operativos.
Personal	Capacidad de los empleados	C	Cubren funciones actuales
	Capacitación básica en manipulación de alimentos	C	Únicamente el personal encargado de la cocina
	No todos con capacitación actualizada	NC	Riesgo de prácticas obsoletas o no seguras.
	Uso de uniforme	Parcial	Solamente usan una camiseta de un mismo color
	No uso constante de gorro o guantes	C	Cumplimiento de normas de higiene alimentaria.
	Roles definidos (aunque empíricamente)	Parcial	Funciona, pero sin formalización ya que no existen lineamientos documentados.
	Sin manual escrito de funciones	NC	Falta estandarización y puede generar inconsistencias.
	Puntualidad aceptable	C	No se reportan problemas graves de asistencia.
Trato cordial al cliente	C	Relación positiva con clientes.	
Administrativo	Sin organigrama formal	NC	Falta claridad en estructura y responsabilidades.
	No cuentan con manual de funciones	NC	Procesos no documentados
	Toma de decisiones centralizada	C (riesgoso)	Funcional, pero presenta riesgos
	Control de inventarios en hojas de cálculo	C (básico)	Es ineficiente y propenso a errores.
	Planificación de compras	NC	No anticipa demanda

	Comunicación interna verbal	NC	Genera confusiones
Contable	Registro contable	NC	No es confiable ni completo
	Facturación	C	Cumple parcialmente.
	Sin control de inventarios	NC	Genera pérdidas por caducidad
	Cumplimiento tributario	C	Paga impuestos
	Financiero	Flujo de caja en efectivo	C (riesgoso)
Higiene e Inocuidad Alimentaria	Áreas limpias	C	Buenas prácticas
	Desorden en horas pico	NC	Riesgo de contaminación cruzada
	Almacenamiento en refrigeración	C	Equipos funcionales.
	Falta de señalización	NC	Riesgo de contaminación
	Uso de guantes y gorros	C	Cumplimiento de normas sanitarias.
	Limpieza de manos	C	Recursos disponibles.
	Eliminación de residuos	C	De manera frecuente

El primer punto crítico corresponde a la higiene e inocuidad alimentaria, considerado de alto riesgo debido a la inconsistencia en la falta de señalización de alimentos crudos y cocidos, y la ausencia de certificaciones sanitarias y desorden en áreas de preparación durante horas pico. Originadas principalmente por la falta de supervisión, ausencia de protocolos escritos y capacitación actualizada.

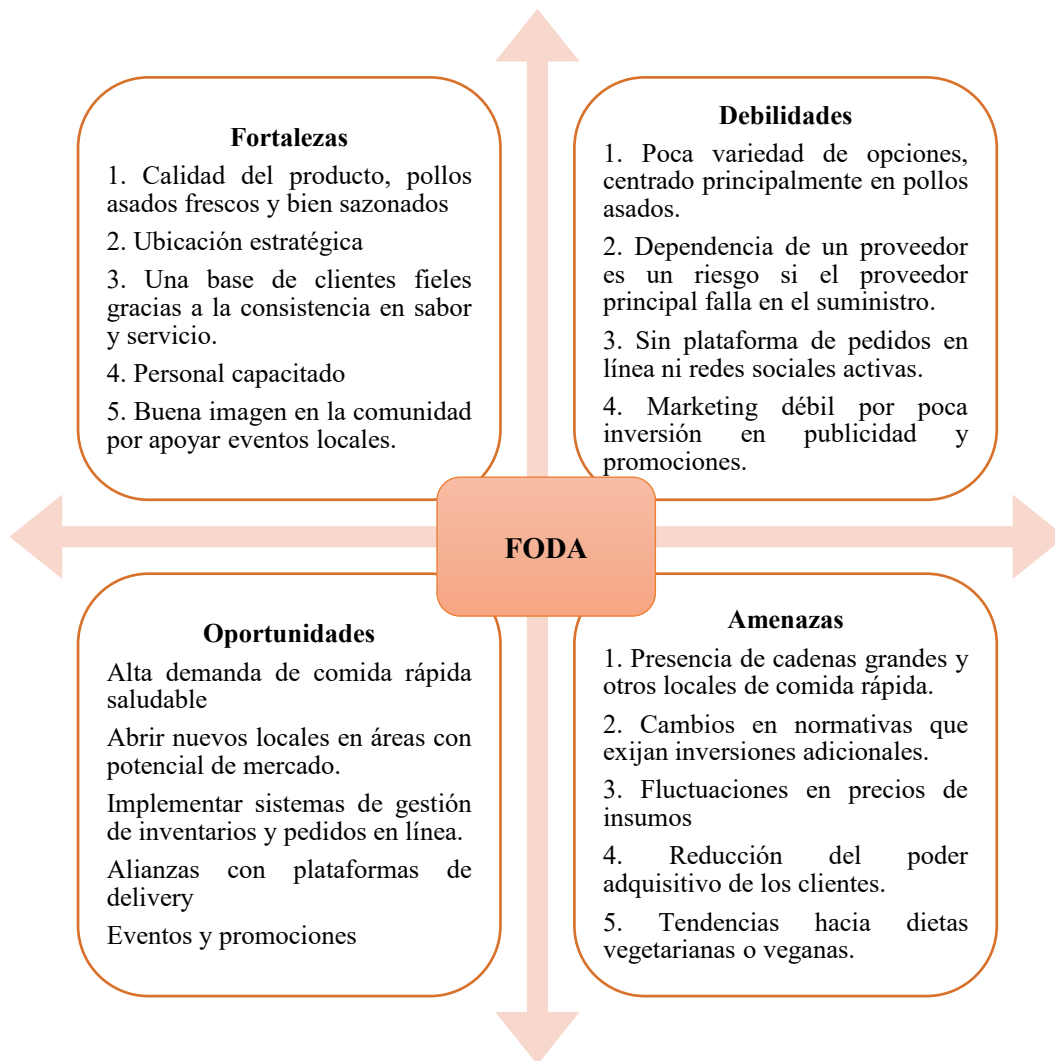
En segundo lugar, la contabilidad y el control financiero presentan una debilidad estructural, con registros parciales, falta de control detallado de inventarios y ausencia de estados financieros que permitan evaluar la salud financiera de la empresa. Finalmente, la infraestructura evidencian debilidades funcionales, caracterizadas por ausencia de organigramas y manuales de funciones. Las consecuencias incluyen paralización del negocio ante la ausencia del administrador, duplicación de esfuerzos, errores operativos, baja moral del personal y cuellos de botella en la producción.

4.3. Análisis FODA

A través del análisis FODA se pudo evaluar la situación actual determinando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es decir, facilita la identificación de elementos clave que repercuten en el desempeño y posicionamiento de la empresa. Al ser este un mercado altamente volátil y con cambios tanto en los precios como en las preferencias del consumidor es necesario realizar un análisis interno. Para aprovechar las fortalezas y mejorar el servicio y los productos.

Tabla 3

Matriz FODA



4.4. Matriz EFE

La Matriz EFE permitió evaluar las oportunidades y amenazas externas que afectan a "Pollos al Gusto". Para lo cual, se asignan pesos basados en la importancia relativa de cada factor para la industria de comida rápida en Ibarra. La calificación tiene un rango de 1 a 4, lo cual, refleja: 4 = respuesta superior, 3 = por encima del promedio, 2 = promedio, 1 = pobre.

Tabla 4

Matriz EFE

Factor Externo	Tipo	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Alta demanda de comida rápida	Oportunidad	0,15	3	0,45
Abrir nuevos locales en áreas concurridas	Oportunidad	0,10	2	0,20
Implementar sistemas de gestión de inventarios	Oportunidad	0,12	2	0,24
Alianzas con plataformas de delivery	Oportunidad	0,13	1	0,13
Eventos y promociones	Oportunidad	0,10	3	0,30
Presencia de cadenas grandes	Amenaza	0,12	2	0,24
Cambios en normativas	Amenaza	0,08	3	0,24
Fluctuaciones en precios de insumos	Amenaza	0,10	2	0,20
Reducción del poder adquisitivo	Amenaza	0,09	3	0,27
Tendencias hacia dietas vegetarianas	Amenaza	0,11	1	0,11
Total		1,00		2,65

El análisis muestra un puntaje de 2,65 para "Pollos al Gusto", que indica un buen desempeño respecto a su entorno. Se identificaron oportunidades en la demanda de opciones saludables y en eventos locales, aunque existen debilidades en alianzas digitales y en adaptación a tendencias veganas. Las oportunidades representan un 0,60 del total, sugiriendo potencial de

crecimiento con inversión en tecnología y expansión.

4.5. Matriz EFI

La Matriz EFI permitió evaluar las fortalezas y debilidades internas. Para lo cual, se asignan pesos a los factores internos basados en impacto en operaciones diarias. Mientras que la calificación se basa en: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad mayor.

Tabla 5

Matriz EFE

Factor Interno	Tipo	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Calidad del producto: pollos asados frescos y bien sazonados	Fortaleza	0,15	4	0,60
Ubicación estratégica	Fortaleza	0,12	4	0,48
Una base de clientes fieles gracias a la consistencia en sabor y servicio	Fortaleza	0,13	3	0,39
Personal capacitado	Fortaleza	0,10	3	0,30
Buena imagen en la comunidad por apoyar eventos locales	Fortaleza	0,10	4	0,40
Poca variedad de opciones, centrado principalmente en pollos asados	Debilidad	0,11	2	0,22
Dependencia de un proveedor principal, si el proveedor falla en el suministro	Debilidad	0,09	1	0,09
Sin plataforma de pedidos en línea ni redes sociales activas	Debilidad	0,12	1	0,12
Marketing débil por poca inversión en publicidad y promociones	Debilidad	0,08	2	0,16
Total		1,00		2,40

Con un puntaje de 2,40; la empresa muestra que cuenta con fortalezas sólidas en calidad y ubicación, pero también existen debilidades en diversidad de productos y presencia digital. Estos

resultados se alinean con el diagnóstico de las entrevistas que demostraron falta de manuales, sin plan de cuentas ni elaboración de estados financieros, lo cual, impacta en los costos y gastos.

4.6. Análisis financiero

Los indicadores financieros clave ofrecen información sobre el rendimiento del asadero según los datos anuales proyectados:

Tabla 6

Indicadores financieros

Indicador	Formula	Análisis
Margen de Utilidad Bruta	$84.853,76/150.140 = 56,5\%$	Estos resultados muestran que, por cada dólar que la empresa Pollos al Gusto vende, obtiene 0,56 centavos como ganancia bruta, después de haber disminuido el costo de ventas. Estos resultados muestran que la gestión de los costos de la empresa es buena, ya que supera el 50%, siendo un margen comercial adecuado.
Margen de Utilidad Neta	$28.208,69/150.140 = 18,8\%$	Estos resultados evidencian que la empresa puede conservar 0,19 centavos de utilidad por cada dólar que ha vendido en productos. Esto una vez que ha disminuido los gastos operativos y administrativos. Es decir, el resultado es positivo y competitivo, dado que existe una eficiencia operativa y existen controles en cuanto a los costos y gastos.
Ratio de Endeudamiento	$2.050/35.175 = 5,8\%$	Estos resultados evidencian que el 5,8% del patrimonio está comprometido con las obligaciones a mediano y largo plazo, lo que indica una baja dependencia del financiamiento externo. Por lo tanto, se puede afirmar que la empresa tiene una situación financiera sólida y los riesgos de insolvencia son bajos.
ROA	$(28208.69 / 37225) \times 100 = 75,78\%$	Con un valor de 75,78%, que es muy alto, indica que genera 76 centavos de utilidad por dólar que se ha invertido. Esto se alinea con el hecho de que es un negocio de ventas rápidas.

ROE	$(28208.69 / 35175) \times 100 = 80,20\%$	Presenta un valor de 80,82%, lo cual indica que se tiene un rendimiento positivo con respecto al capital invertido; sin embargo, este valor, al ser muy alto, puede estar inflando las expectativas y existen otros factores que disminuyen esta rentabilidad.
Razón Deuda-Activos	$(2050 / 37225) = 0,06$	Al ser un 6%, indica que la proporción de los activos que han sido financiados a partir de la deuda es un valor bajo, ya que establece que el 94% son de capital propio. En el sector gastronómico, este indicador permite evaluar la fortaleza financiera, previniendo el equilibrio. Sin embargo, limita el apalancamiento que impulsaría el crecimiento de la empresa.
Razón Corriente	$(2425 / 2050) = 1,18$	Al ser un valor superior a uno, indica que la empresa tiene la capacidad de pagar sus deudas más inmediatas sin ningún inconveniente. Al ser positivo, también indica que los activos pueden ser convertidos en efectivo de manera rápida. Sin embargo, también establece que depende de la rotación de los inventarios, lo cual en el sector gastronómico puede afectar a la liquidez.
Razón Rápida	$(1025 / 2050) = 0,50$	Este ratio evalúa la liquidez inmediata y, al ser un valor por debajo de uno, indica que existen inventarios que no se están utilizando y la rotación es lenta, por lo cual podría generar caducidad y pérdidas a largo plazo.
Razón de Efectivo	$(625 / 2050) = 0,30$	Este indicador mide la disponibilidad del efectivo; de igual manera, hacer un valor por debajo de uno indica que la empresa no cuenta con efectivo inmediato, lo cual podría afectar a las operaciones de la empresa.
Razón de Endeudamiento	$(2050 / 37225) \times 100 = 5,51\%$	Este indicador presenta un valor bajo que no supera el 6%, lo que refleja que la empresa tiene una estructura financiera conservadora en donde la mayor parte de los activos se encuentran financiados por capital propio. Esto puede limitar el crecimiento de la empresa; sin embargo, también disminuye los riesgos y las erogaciones de dinero por concepto de intereses.
Capital de trabajo	$2425 - 2,050 = 375$	La empresa cuenta con un capital de trabajo positivo; sin embargo, es ajustado, ya que únicamente cuenta con 375 para cubrir sus obligaciones inmediatas. En este tipo de negocio,

en donde el flujo del efectivo es diario, este capital de trabajo es riesgoso, ya que, si existen semanas lentas o de ventas bajas, se complica el cumplimiento de las obligaciones. Por lo tanto, se debe aumentar el efectivo disminuyendo los pasivos, además de negociar plazos más largos con proveedores.

Rotación de inventarios	$65.286,24 / 1.400=46,6$ veces al año
	$360 / 46,6= 7,7$ días

Estos resultados muestran que en menos de 8 días "Pollos al Gusto" renueva todo su inventario, lo cual es ideal en un negocio de comida en donde los productos perecen rápidamente. De igual manera, este indicador da a entender que la empresa no cuenta con inventarios ociosos que se puedan caducar y generar pérdidas.

Nota. Cifras obtenidas de la empresa "Pollos al Gusto"

4.7.Discusión de resultados

Resultados que se obtuvieron de las entrevistas tanto a los empleados como al administrador de "Pollos al Gusto" reflejan un panorama mixto en cuanto a la gestión administrativa contable y financiera; la empresa presenta fortalezas, pero también existen deficiencias que, si no son solventadas, perjudicarán la sostenibilidad empresarial. Es así que, para diseñar un modelo que integra la gestión administrativa, financiera y contable, se identificó que la empresa tiene unas bases funcionales; sin embargo, las deficiencias también son significativas, como la falta de manuales de funciones, la distribución de roles, capacitación insuficiente y ausencia de un sistema contable formal. La situación actual de los procesos administrativos muestra una desorganización debido a roles poco definidos. En el aspecto contable, si bien es cierto que existe un registro de ingresos y gastos, no se cuenta con una planificación presupuestaria. Por último, la falta de un análisis financiero dificulta la planificación estratégica.

El estado actual de los procesos administrativos muestra vacíos que generan dificultades

en la operatividad del negocio, lo cual difiere de los resultados de Delgado (2021) señalaron la importancia de desarrollar un modelo de planificación financiera utilizando el método de simulación Monte Carlo, dando como resultado una mejora del 68,9% en los procesos e incrementando en un 9,6% las ventas. Asimismo, Sierra (2024) también encontró una relación positiva del 87,19% entre la mejora de los procesos financieros y contables y el crecimiento de las pymes, lo cual resalta la importancia de contar con procesos estructurados y eficientes. Situaciones que contrastan con la desorganización y falta de regulación interna en “Pollos al Gusto”, pues se ha reflejado una gestión débil, lo cual no ha permitido que hagan un buen uso de sus recursos ni maximicen el desarrollo y crecimiento empresarial.

En lo que respecta al sistema contable “Pollos al Gusto”, el hecho de que se limiten a registro de ingresos y gastos sin contar con módulos para la gestión de inventarios o de recursos humanos ha incrementado el riesgo de errores en los registros, además de que no se toman en cuenta los costos asociados a la actividad productiva. Estos resultados disienten con Jaramillo (2021), quien señaló que las empresas, independientemente de su tamaño y actividad económica, deben contar con un sistema financiero que se adapte a sus necesidades; no solamente se deben registrar los ingresos y gastos, sino que se deben tomar en consideración todos aquellos costos y gastos asociados a la producción de un bien o servicio. Por su parte, García et al. (2023) destacaron que, al automatizar la parte contable y al hacer uso de las tecnologías, se pueden aprovechar oportunidades para mejorar los resultados financieros, generar más utilidades y hacer un uso eficiente de los recursos.

La planificación financiera también debe ser parte esencial en “Pollos al Gusto”, ya que se debe realizar un control diario de ingresos, egresos y el uso de los suministros; sin embargo, se ha evidenciado que la empresa no presupuesta y mucho menos aplica indicadores que le permitan

evaluar el desempeño y la eficiencia de las operaciones. Lo que ha limitado la capacidad para optimizar los recursos, los procesos Y aprovechar las capacidades del talento humano en beneficio de la empresa. Estos resultados concuerdan con Zeng (2022), quien señaló que las empresas que han implementado sistemas de planificación financiera han mejorado en un 90% su precisión y manejo operativo. De igual manera, Encalada (2022), mediante el diseño de un modelo financiero basado en las para pymes, ha demostrado que, al mejorar la gestión económica y financiera de las empresas, se obtiene una mejora del 66% en la rentabilidad y liquidez, por lo cual resulta necesario y esencial para las empresas planificar y controlar los recursos de manera eficiente.

Una deficiencia relevante es la falta de manuales, reglamentos y códigos, lo cual hace que el personal se guíe únicamente por instrucciones verbales, creando confusión, duplicidad de funciones y falta de asignación de roles. Además, al no tener lineamientos documentados, se disminuye la eficiencia operativa y productiva. Estos resultados concuerdan con Sierra (2024), señaló que el establecimiento de manuales, códigos o reglamentos debidamente documentados y socializados permite mejorar los resultados, ya que el personal se encarga de ejecutar sus labores de manera eficiente. De igual manera, Jaramillo (2021) señaló que cuando se cuenta con procesos claros y documentados, se evita el desperdicio de insumos en los procesos productivos, se reducen costos y tiempos, lo cual significa un mayor margen de beneficios para las empresas.

El estudio realizado por Jaramillo (2021) destaca la importancia de contar con herramientas financieras que permitan evaluar los resultados para establecer acciones enfocadas en la mejora de la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. En comparación con "Pollos al Gusto", presenta una ausencia de un sistema formal contable, una falta de planificación financiera, lo cual ha limitado la capacidad para tomar decisiones que impulsen la adecuada utilización de los recursos, lo que afecta a la operatividad debido a los altos montos de gastos operativos de \$65.286

y administrativos de \$56.645.

Por otra parte, de acuerdo con el estudio de García et al. (2023), las empresas deben establecer un mecanismo de control y hacer uso de metodologías como el COSO, que permiten evaluar diferentes aspectos y determinar riesgos de manera oportuna, lo cual mejora el rendimiento en la toma de decisiones y, sobre todo, facilita la gestión administrativa, financiera y contable. En contraste la empresa "Pollos al Gusto"; muestra falta de manuales, desorganización interna, problemas operativos, lo que le afecta a la toma de decisiones. Eso sí que resulta necesario: la implementación de un sistema de control interno robusto que mejore la eficiencia operativa, permita detectar riesgos de manera oportuna e impulse la sostenibilidad del crecimiento a largo plazo.

En el análisis financiero ejecutado por Encalada (2022), se reveló que las empresas del sector alimenticio muestran desafíos en la generación de rentabilidad y el mantenimiento de la liquidez. Esto influye directamente sobre indicadores de desempeño y la gestión interna de la empresa. Se ha demostrado que a estas de mis empresas les resulta complicado mantener una liquidez superior al estándar de uno debido a la variabilidad de sus ingresos. Es así que "Pollos al Gusto", ahí está, también enfrenta la misma situación, ya que tanto la rentabilidad como la liquidez se ven afectadas por los altos montos de gastos financieros y operativos, además de una falta de presupuestación en cuanto a inventarios y publicidad, lo cual disminuye los ingresos.

En lo que respecta a la capacitación y el desarrollo del talento humano, Flores et al. (2021) destacaron que la capacitación del personal es clave para poder impulsar y mejorar sus habilidades y competencias, lo cual permite que la empresa gestione adecuadamente sus recursos. Por el contrario, en "Pollos al Gusto", se ha detectado que la falta de capacitación y la alta dependencia que tienen en las indicaciones e instrucciones verbales hacen que no exista una capacitación

adecuada; por lo tanto, el personal no describe un potencial adecuado, afectando al desempeño.

En síntesis, se ha evidenciado que la gestión operativa básica de la empresa “Pollos al Gusto” muestra varias deficiencias que están afectando a sus resultados debido a que no se cuentan con lineamientos documentados y establecidos para formalizar la estructura administrativa contable y financiera. Con base en estos hallazgos, se justifica la necesidad urgente de establecer un modelo que se adapte a la situación de la empresa e incorpore herramientas administrativas, contables y financieras para dar solución a los problemas y potenciar el desempeño económico de la empresa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Título de la propuesta

Modelo administrativo, contable y financiero para “Pollos al Gusto”

5.2. Introducción de la propuesta

La finalidad de esta propuesta es presentar a la empresa un modelo que integre las deficiencias que se han identificado en la gestión administrativa contable y financiera con la finalidad de que estas mejoras le permitan a la empresa ser más eficiente. Mediante la aplicación de las entrevistas se ha logrado evidenciar que la empresa cuenta con bases operativas y de funcionamiento que le han permitido posicionarse en el mercado; sin embargo, existen deficiencias y problemas que han limitado su crecimiento. Es así que mediante esta propuesta se busca mejorar la estructura interna y optimizar los procesos contables y financieros para que el proceso de toma de decisiones contribuya a la competitividad de la empresa.

5.3. Justificación de la propuesta

La implementación y el desarrollo de este modelo permitirá dar solución a las siguientes problemáticas: La falta de un manual que establezca las funciones y la asignación de roles ha generado una desorganización que afecta la eficiencia operativa. A pesar de que se cuenta con un sistema contable para el registro de los costos y gastos, no se cuenta con lineamientos para el manejo de los inventarios y la realización de un análisis financiero, lo cual incrementa el riesgo de errores. Y, por último, la ausencia de planificación financiera ha hecho que la empresa tome decisiones sin fundamentos, lo cual ha dificultado un uso óptimo de los recursos.

5.4.Objetivos de la propuesta

1. Definir roles y responsabilidades para mejorar la eficiencia operativa.
2. Implementar mecanismos de control contable.
3. Diseñar la planificación financiera para mejorar la toma de decisiones.
4. Capacitar al personal sobre las nuevas mejoras administrativas, contables y financieras.
5. Evaluar y supervisar el modelo para asegurar su aplicabilidad.



POLLOS AL GUSTO

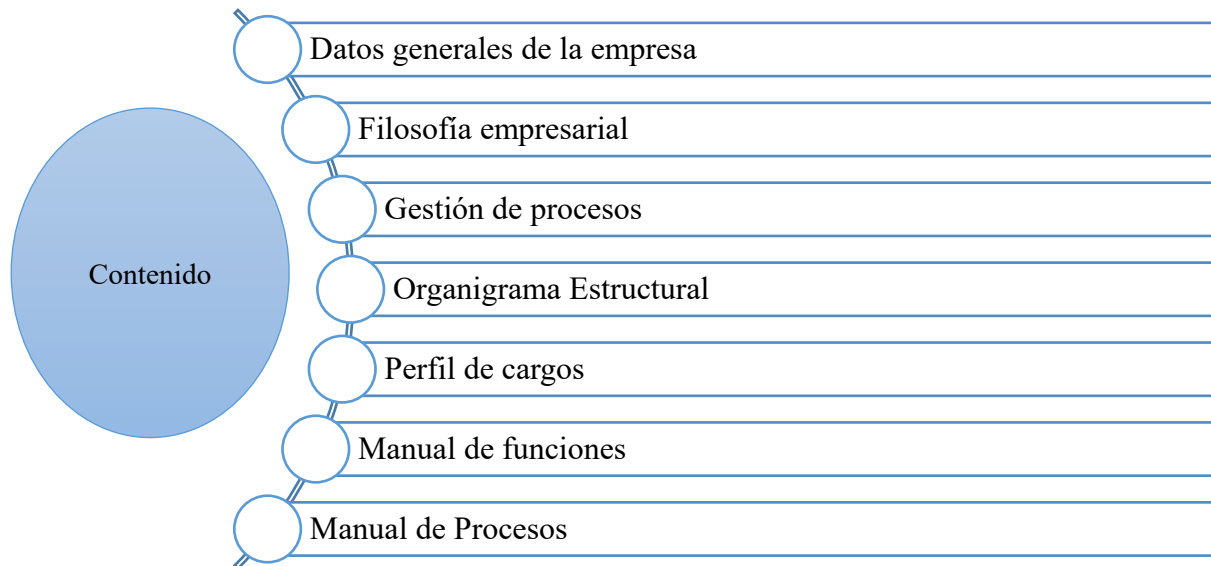
**MODELO DE
GESTION
ADMINISTRATIVA**



5.5.Contenido Modelo Administrativo

Figura 1

Contenido Modelo Administrativo



Nota. La figura muestra el contenido de la propuesta del modelo administrativo

5.6.Datos generales de la empresa

Tabla 7

Datos generales de la empresa

Datos de la empresa	
Nombre	Pollos al Gusto
Representante legal	Amanda Alemán Erazo
RUC	0401384748
Teléfono	2510008
Cantón	Ibarra
Provincia	Imbabura
Dirección	Atahualpa y Teodoro Gómez

Nota. Información obtenida de la empresa “Pollos al Gusto”

5.7. Filosofía Empresarial

5.7.1. Logo de la empresa

Figura 2



Nota. La figura muestra la imagen comercial de la empresa “Pollos al Gusto”

5.7.2. Misión

Ofrecer pollo de alta calidad, preparado con ingredientes frescos y servido rápidamente en un ambiente acogedor, garantizando una experiencia deliciosa y satisfactoria para nuestros clientes a precios accesibles.

5.7.3. Visión

Convertirnos en el local de comida rápida preferido en nuestra comunidad, reconocidos por el sabor único de nuestro pollo rostizado y un servicio excepcional, con planes de expandirnos a nuevas ubicaciones en el futuro

5.7.4. *Valores*

- **Calidad:** Compromiso con ingredientes frescos y un producto bien preparado.
- **Rapidez:** Servicio eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Satisfacción:** Priorizar la felicidad del cliente en cada visita.

5.7.5. *Objetivos estratégicos*

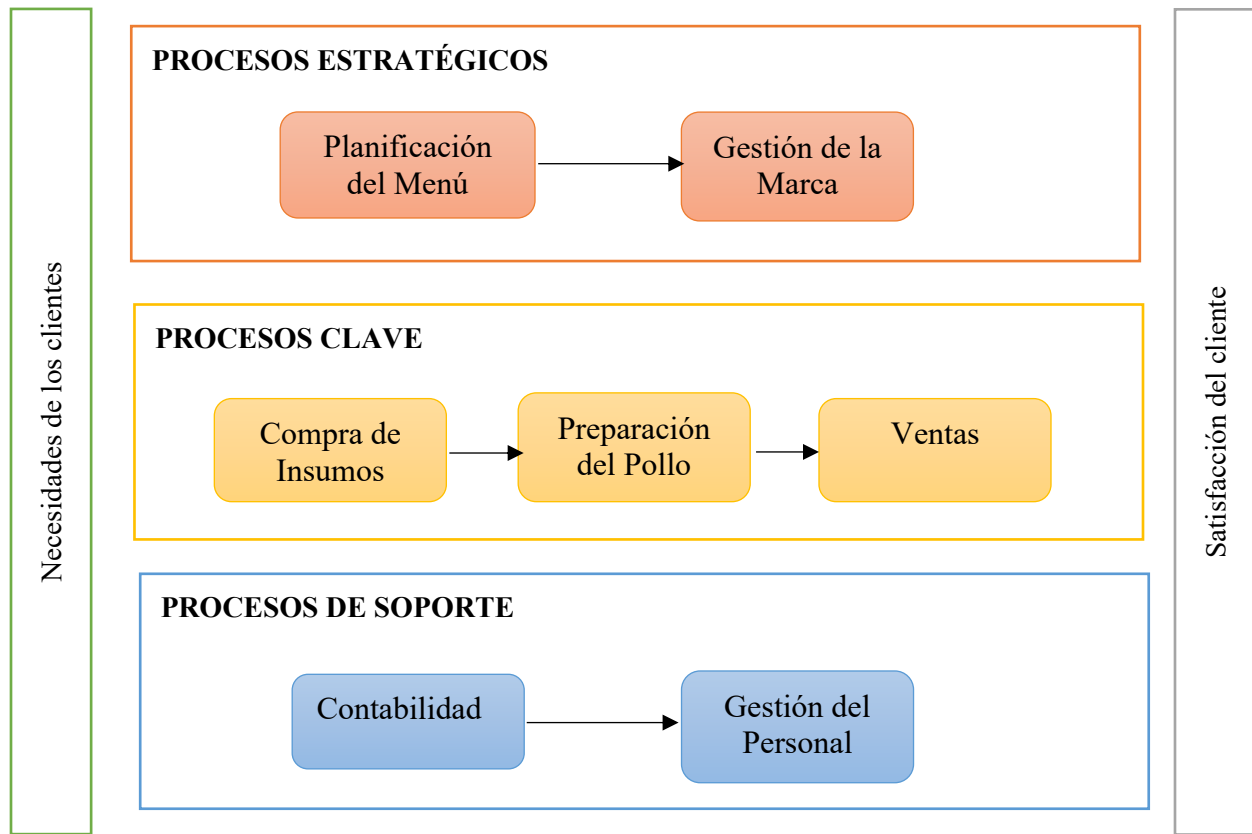
1. Aumentar las ventas mediante promociones atractivas y un menú optimizado.
2. Reducir costos operativos implementando un sistema de control de inventarios.
3. Mejorar la experiencia del cliente con tiempos de espera mínimos y un servicio amable.

5.7.6. *Gestión de procesos*

El mapa de procesos para la empresa “Pollos al Gusto”, detrás de los procesos estratégicos de la empresa con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes. El mapa de procesos se basó en los problemas detectados, como la falta de estructura formal, los roles indefinidos y la ausencia de lineamientos documentados y tiene como finalidad de detectar aquellos elementos que servirán para el desarrollo del modelo de gestión. Este mapa de procesos se enlaza con los principios de la administración científica propuestos por Fayol en 1916 y la teoría organizacional de Ávila et al. (2023), que resaltan la importancia de tener una estructura interna para una ejecución eficiente de los procesos, además de cumplir con el proceso administrativo establecido por la mayor.

Figura 3

Mapa de procesos de Pollos al Gusto



Nota. Información obtenida de la empresa “Pollos al Gusto”

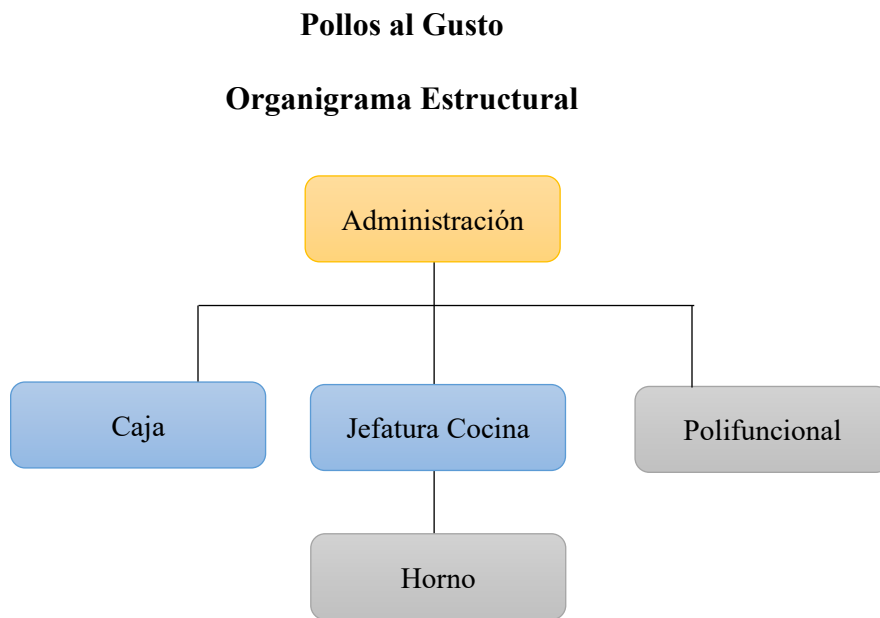
5.8. Organización y Estructura Interna

Con la finalidad de mejorar la coordinación interna y de asignar roles y responsabilidades a cada miembro de la empresa, se diseñó un organigrama funcional que refleja la jerarquía entre los diferentes cargos. Esta estructura se socializará con los miembros de la empresa con la finalidad de evaluar su operatividad, realizar las actividades de manera eficiente y mejorar los resultados. El establecimiento de un organigrama solventa la falta de una organización formal y la determinación clara de los cargos, roles y funciones que debe realizar cada persona dentro de la

empresa. Esto se fundamenta con la teoría clásica de la administración establecida por Fayol en 1916, con Blacutt (2021) que enfatiza la división del trabajo, la jerarquía interna y se centra en las relaciones humanas, reconociendo a los trabajadores como individuos sociales con plena delegación de autoridad, autonomía e importancia del contenido del trabajo.

Figura 4

Organigrama estructural



Nombre	Simbología	Significado
Rectángulos		Departamentos o divisiones del club que varían en importancia de acuerdo con su tamaño.
Líneas Continuas Verticales		Líneas de mando de una división superior a una inferior.
Líneas Continuas Horizontales		Indican la unión entre órganos de asesoría.
Colorimetría de Niveles Jerárquicos Nivel Directivo Nivel Apoyo Nivel Operativo		

Nota. Información obtenida de la empresa “Pollos al Gusto”

5.9. Perfil de puestos

A continuación, se detallan cuáles son los requisitos, habilidades y conocimientos que debe tener cada uno de los cargos. Este perfil servirá para evaluar a los postulantes en un proceso de reclutamiento y selección de personal. La elaboración del perfil de cargos; resuelve la falta de claridad en los roles, funciones y experiencia necesaria para cada área. Esto se apoya en la teoría de gestión de gestión administrativa argumentada por Chankrit et al. (2023) en donde señala que dentro de una estructura empresarial se deben establecer las competencias, habilidades técnicas y experiencia que debe tener el personal con la finalidad de que los procesos sean ejecutados de manera eficiente y contribuyan incrementar la eficiencia operativa.

Tabla 8

Perfil de cargo hornero

Criterio	Descripción
Formación Académica	Secundaria completa. Curso básico de manipulación de alimentos.
Experiencia Requerida	Mínimo 6 meses en cocina o producción de alimentos.
Habilidades Técnicas	Manejo de hornos, control de tiempos y temperatura, higiene.
Competencias Personales	Responsabilidad, atención al detalle, puntualidad.
Jornada Laboral	Turno rotativo (8 horas).
Tipo de Contrato	Temporal renovable.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Tabla 9

Perfil de cargo jefe de cocina

Criterio	Descripción
Formación Académica	Técnico en gastronomía o afines.
Experiencia Requerida	Mínimo 2 años en cocina, 1 año como jefe.
Habilidades Técnicas	Liderazgo de equipo, control de inventarios, BPM.
Competencias Personales	Liderazgo, resolución de problemas, proactividad.
Jornada Laboral	Tiempo completo (9 horas).
Tipo de Contrato	Indefinido con periodo de prueba.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Tabla 10*Perfil de cargo cajero*

Criterio	Descripción
Formación Académica	Secundaria completa. Curso básico de caja o atención al cliente.
Experiencia Requerida	6 meses en manejo de caja y atención al público.
Habilidades Técnicas	Manejo de POS, cálculo rápido, atención al cliente.
Competencias Personales	Amabilidad, honestidad, organización.
Jornada Laboral	Tiempo completo (8 horas) o medio tiempo.
Tipo de Contrato	Eventual o indefinido según desempeño.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Tabla 11*Perfil de cargo polifuncional*

Criterio	Descripción
Formación Académica	Secundaria completa. Capacitación básica en cocina y limpieza.
Experiencia Requerida	6 meses en restaurantes o servicios generales.
Habilidades Técnicas	Apoyo en cocina, limpieza, atención al cliente.
Competencias Personales	Versatilidad, disposición, colaboración.
Jornada Laboral	Turno rotativo (8 horas).
Tipo de Contrato	Temporal con opción a renovación.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Tabla 12*Perfil de cargo administradora*

Criterio	Descripción
Formación Académica	Técnico o universitario en administración o contabilidad.
Experiencia Requerida	2 años en gestión administrativa y contable.
Habilidades Técnicas	Manejo de software, control de inventarios, reportes.
Competencias Personales	Liderazgo, organización, confidencialidad.
Jornada Laboral	Tiempo completo.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

5.10. Manual de Funciones

Dentro del manual de funciones se encuentran descritos cada uno de los cargos con sus descripciones, actividades principales y la formación requerida. Con la finalidad de solventar la ausencia de manuales documentados que determinen las actividades específicas que debe realizar cada área. Es así que la elaboración del manual se alinea con la teoría de la estandarización de los procesos de Taylor en 1911, dado que señala que, para promover la eficiencia y el control, se debe contar con lineamientos socializados y documentados que puedan ser revisados por el personal siempre y cuando lo necesiten (Vasquez et al., 2021)..

Tabla 13

Funciones Hornero

Nombre del Puesto	Hornero
Descripción del Cargo	El Hornero es responsable de la preparación y cocción del pollo rostizado, asegurando que el producto final cumpla con los estándares de calidad, sabor y presentación establecidos por el restaurante.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none">• Operar los hornos y controlar los tiempos y temperaturas de cocción.• Realizar la preparación previa de los pollos.• Asegurarse de que el lugar de trabajo esté limpio y ordenado.• Verificar la calidad y el buen estado de los pollos.• Reportar cualquier anomalía o dificultad en el proceso de producción.
Formación Académica	Curso básico de manipulación de alimentos.
Experiencia Requerida	Mínimo 6 meses en cocina.
Habilidades Técnicas	Manejo de hornos, conocimiento de normas de higiene.

Competencias Personales	Responsabilidad, atención al detalle, puntualidad.
Jornada Laboral	Turno rotativo (8 horas).
Tipo de Contrato	Temporal renovable.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Tabla 14

Funciones jefe de cocina

Nombre del Puesto	Jefe de Cocina
Descripción del Cargo	El Jefe de Cocina lidera el equipo de cocina, supervisa la preparación de todos los alimentos y asegura que se cumplan las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las operaciones de cocción. • Supervisar la elaboración de los alimentos. • Asegurarse de que se cumplan con las recetas. • Controlar la gestión de inventarios.
Formación Académica	Técnico en gastronomía o afines.
Experiencia Requerida	Mínimo 2 años en cocina, incluyendo 1 año en un rol de supervisión.
Habilidades Técnicas	Liderazgo de equipo, control de inventarios, conocimiento de BPM.
Competencias Personales	Liderazgo, resolución de problemas, proactividad.
Jornada Laboral	Tiempo completo (8 horas).
Tipo de Contrato	Indefinido con periodo de prueba.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Tabla 15*Funciones cajero*

Nombre del Campo	Detalle
Nombre del Puesto	Cajero
Descripción del Cargo	<p>El Cajero es el principal punto de contacto con los clientes, responsable de gestionar las transacciones, tomar pedidos y brindar un servicio amable y eficiente. Este rol es esencial para crear una experiencia positiva para el cliente.</p>
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none">• Brindar atención personalizada a los clientes para procesar los pedidos.• Salvaguardar los pagos recibidos y asegurarse de que los cobros sean los correctos.• Dar solución a consultas y quejas de los clientes.• Brindar un servicio cordial y eficiente.• Mantener su área de trabajo limpia y ordenada.• Apoyar al personal de cocina cuando sea necesario.
Formación Académica	Secundaria completa. Curso básico de caja o atención al cliente.
Experiencia Requerida	6 meses en manejo de caja y atención al público.
Habilidades Técnicas	Manejo de POS, cálculo rápido, habilidades de atención al cliente.
Competencias Personales	Amabilidad, honestidad, organización.
Jornada Laboral	Tiempo completo (8 horas) o medio tiempo.
Tipo de Contrato	Eventual o indefinido según desempeño.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Tabla 16*Funciones polifuncional*

Nombre del Puesto	Polifuncional
Descripción del Cargo	El Polifuncional es un rol versátil que apoya en diversas áreas del restaurante, incluyendo la cocina, la limpieza y la atención al cliente. Este rol es crucial para mantener la fluidez operativa, especialmente durante los momentos de alta demanda.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none">• Asistir en la preparación de alimentos, como cortar ingredientes o ensamblar acompañamientos.• Realizar tareas de limpieza general en la cocina, el área de comedor y los baños.• Apoyar en la atención al cliente.• Ayudar en el control de inventarios
Formación Académica	Secundaria completa. Capacitación básica en cocina y limpieza.
Experiencia Requerida	6 meses en restaurantes o servicios generales.
Habilidades Técnicas	Apoyo en cocina, limpieza, atención al cliente.
Competencias Personales	Versatilidad, disposición para aprender, colaboración.
Jornada Laboral	Turno rotativo (8 horas).
Tipo de Contrato	Temporal con opción a renovación.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Tabla 17*Funciones administrador*

Nombre del Campo	Detalle
Nombre del Puesto	Administradora
Descripción del Cargo	La Administradora es responsable de la gestión general del restaurante, supervisando tanto las operaciones administrativas como las financieras.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar al personal y coordinar las operaciones diarias.• Gestionar el stock del inventario• Realizar los pedidos a proveedores.• Elaboración de reportes financieros.• Asegurarse de que el personal conozca las políticas.• Implementar estrategias de mejora continua para elevar la productividad e incrementar la liquidez de rentabilidad.
Formación Académica	Universitario en administración, contabilidad o afines.
Experiencia Requerida	2 años en gestión administrativa
Habilidades Técnica	Manejo de software de gestión
Competencias Personales	Liderazgo, organización, capacidad analítica.
Jornada Laboral	Tiempo completo
Tipo de Contrato	Indefinido.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Políticas Generales aplicadas al Personal

Las siguientes directrices son aplicables a todo el personal de "Pollos al Gusto" y deben ser respetadas para asegurar un entorno laboral seguro, eficiente y enfocado en el cliente.

Horarios y Puntualidad

- Todo el personal está obligado a cumplir con los turnos establecidos y a llegar a tiempo a sus labores.
- Cualquier falta o retraso debe ser avisado al supervisor directo con un mínimo de 2 horas de anticipación.
- No cumplir con los horarios de manera reiterada puede conllevar acciones disciplinarias, de acuerdo con las normas internas.

Higiene y Seguridad

- Es esencial cumplir con las pautas de higiene personal y seguridad alimentaria en todo momento, lo que incluye lavarse las manos frecuentemente y usar equipos de protección conforme a las funciones desempeñadas.
- Los empleados están obligados a vestir el uniforme que se les proporciona y a mantenerlo limpio y en buenas condiciones.
- Es necesario seguir los procedimientos establecidos para la limpieza y desinfección de cada área de trabajo, informando sobre cualquier irregularidad al supervisor inmediato.

Atención al Cliente

- Ofrecer un servicio amable, ágil y eficiente es una prioridad en todas las funciones.
- El personal debe atender a los clientes con respeto y cortesía, resolviendo sus dudas o quejas de manera profesional y oportuna.

- La satisfacción del cliente es vital para el éxito del restaurante.

5.11. Manual de Procedimientos

En Pollos al Gusto, nos dedicamos a proporcionar una experiencia culinaria singular, fundamentada en la calidad de los ingredientes que utilizamos, el sabor característico de nuestras preparaciones y un servicio que transmita amabilidad y profesionalismo. Este documento define las pautas que nos ayudan a mantener estos niveles, garantizando que cada cliente obtenga productos y servicios que sobrepasen sus expectativas. Cada parte de este documento ha sido meticulosamente creada para abordar los procedimientos de operación, las normas de seguridad, la higiene y las mejores costumbres que deben ser seguidas en todas las áreas de la empresa.

Esta sección de la propuesta corrige la falta de lineamientos formales para la ejecución de los procesos la desorganización interna y la ausencia de mecanismos de control. Esta sección se fundamenta en la reingeniería de procesos de Hammer de 1990 (citado en Huaranga et al., 2023); pues argumenta que cuando los procesos se encuentran debidamente documentados se eliminan ineficiencias se reducen los errores operativos y se mejora la calidad en las industrias encargadas de la producción de alimentos.

Tabla 18

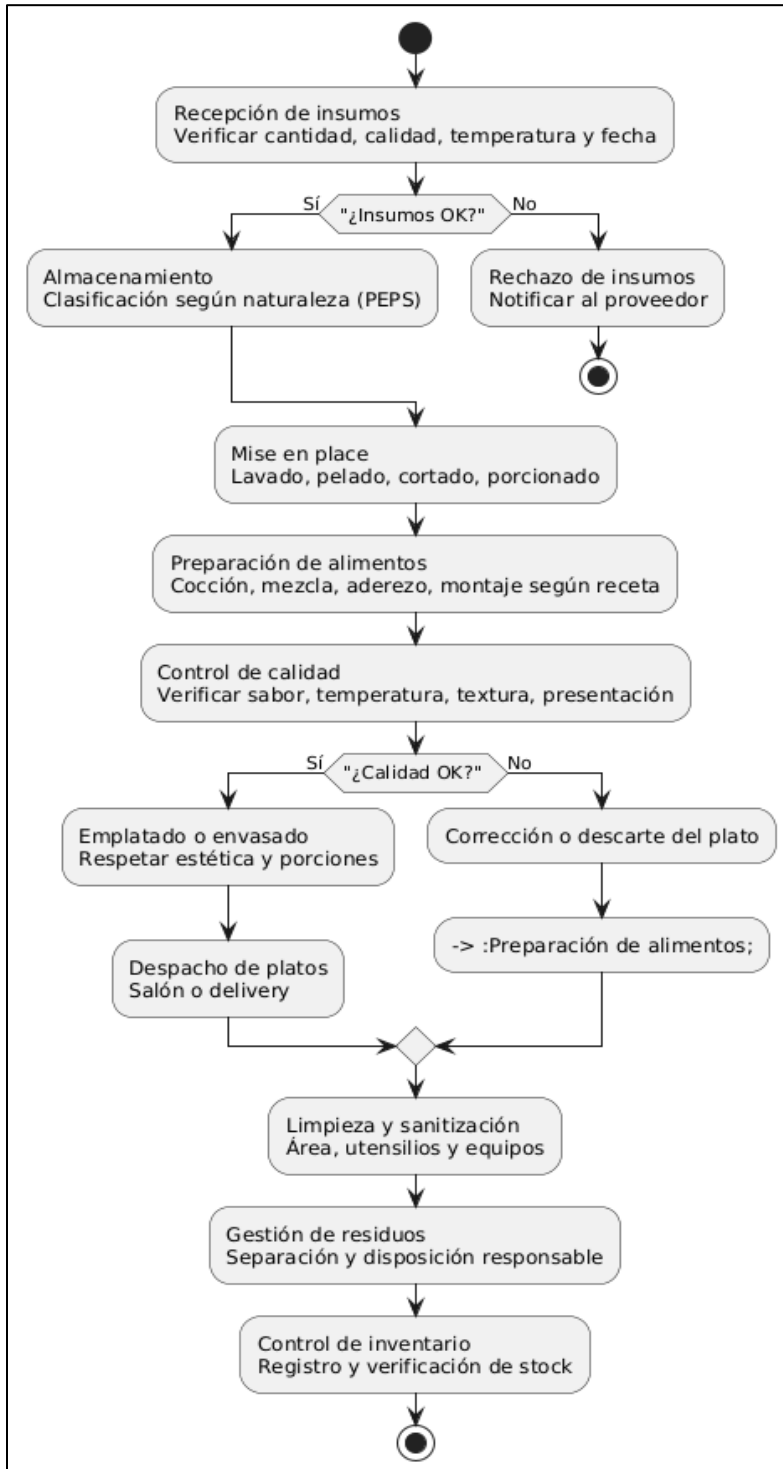
Procedimientos a cargo del hormero

N.º	Proceso
1	Recepción del pollo fresco: Verificar peso, calidad y fecha de vencimiento.
2	Almacenamiento adecuado: Refrigerar a temperatura controlada (0-4 °C).
3	Preparación previa: Limpiar el pollo retirando excesos de grasa o plumas.
4	Sazonado: Aplicar los condimentos según receta estandarizada del restaurante.
5	Reposo del marinado: Dejar reposar mínimo 4 horas en refrigeración.
6	Pre calentamiento del horno: Ajustar la temperatura
7	Colocación en el horno: Asegurar el pollo para su adecuada cocción
8	Cocción: Hornear según tiempo, controlando temperatura interna.
9	Verificación: Revisar color, textura y sabor del pollo.
10	Salida del horno: Sacar del horno y dejar reposar unos minutos.
11	Entrega o despacho: Pasar al área de caja.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Figura 5

Flujograma procedimientos a cargo del hormero



Nota. La figura muestra el proceso a cargo del hormero de “Pollos al Gusto”

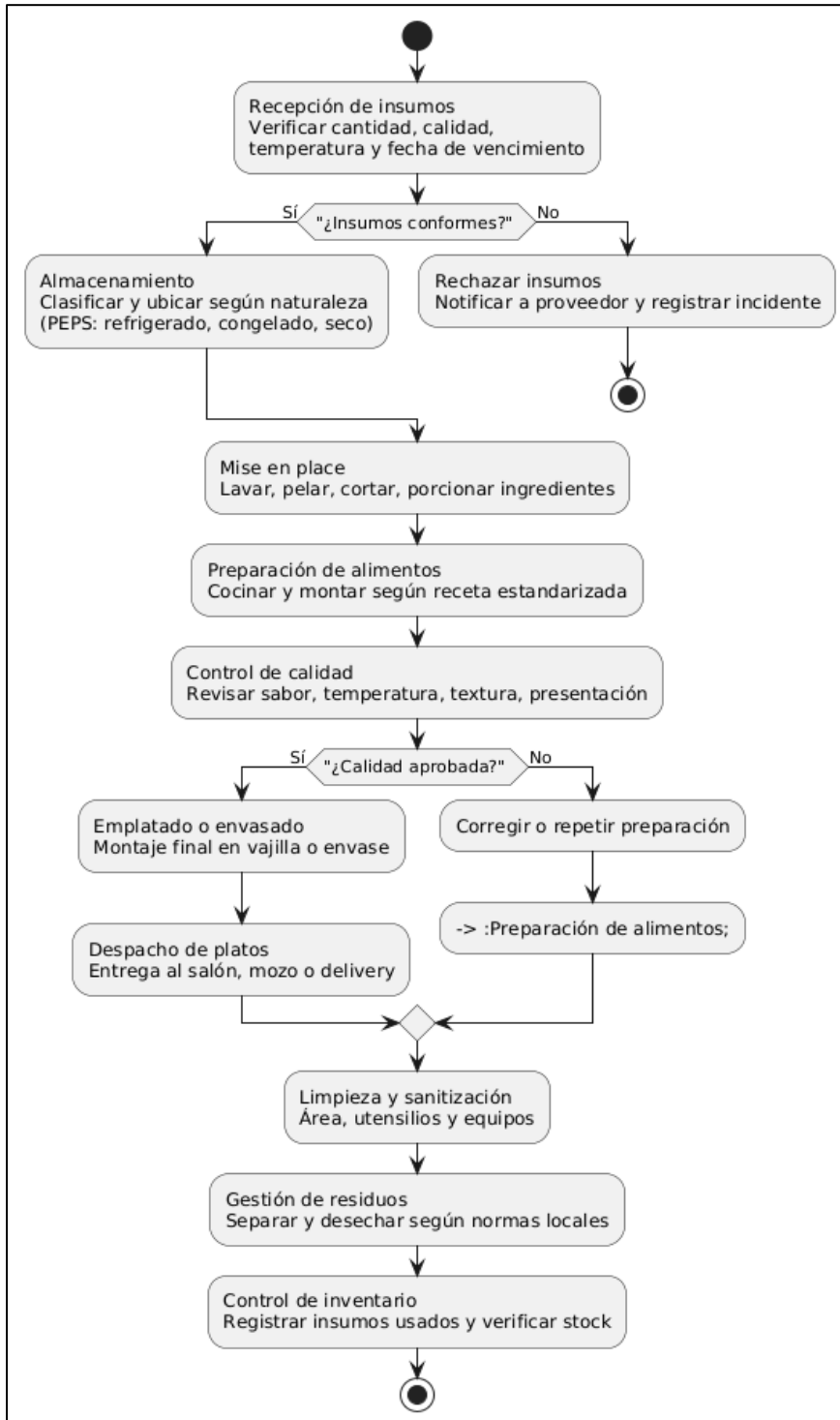
Tabla 19*Procedimientos a cargo del jefe de cocina*

N.º	Proceso
1	Recepción de insumos: Verificación de cantidad, calidad, temperatura y fecha de vencimiento de los productos recibidos.
2	Almacenamiento: Clasificación y colocación de insumos.
3	Mise en place: Lavado, pelado, cortado y porcionado de ingredientes.
4	Preparación de alimentos: Cocción, mezcla y montaje de los platos.
5	Control de calidad: Revisión del sabor, textura y presentación.
6	Emplatado o envasado: Montaje del plato en vajilla o envases de entrega para llevar.
7	Despacho de platos: Entrega al salón o reparto mediante mozos o delivery.
8	Limpieza y sanitización: Limpieza profunda del área de cocina, utensilios y equipos al final de cada turno.
9	Gestión de residuos: Separación y disposición de residuos orgánicos, inorgánicos y peligrosos, según normativas locales.
10	Control de inventario: Registro de insumos utilizados y verificación de stock para próximas compras.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Figura 6

Flujograma procedimientos a cargo del jefe de cocina



Nota. La figura muestra el proceso a cargo del jefe de cocina de “Pollos al Gusto”

Tabla 20

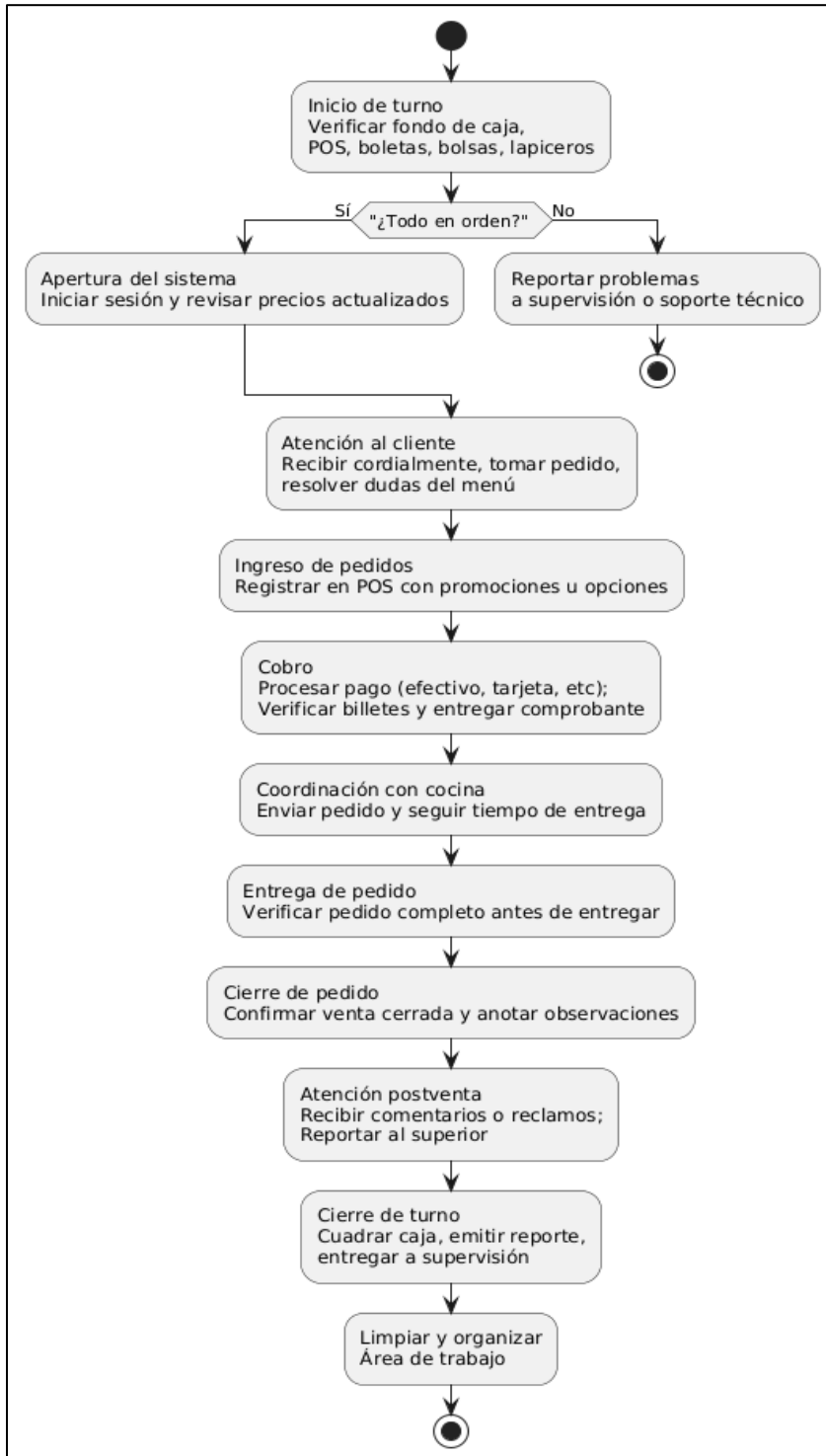
Procedimientos a cargo de la cajera

N.º	Proceso
1	Inicio de turno: Verificar fondo de caja (dinero inicial), funcionamiento del POS y material necesario (boletas, bolsas, lapiceros).
2	Apertura del sistema: Iniciar sesión en el sistema POS o software de ventas, revisando que los precios estén actualizados.
3	Atención al cliente: Recibir cordialmente al cliente, tomar pedidos y resolver dudas básicas del menú.
4	Ingreso de pedidos: Registrar con precisión los pedidos.
5	Cobro: Procesar el pago en efectivo, tarjeta u otros métodos.
6	Coordinación con cocina: Enviar pedidos correctamente y estar atenta al tiempo estimado de entrega.
7	Entrega de pedido: Confirmar que el pedido esté completo antes de entregarlo al cliente.
8	Cierre de pedido: Confirmar en el sistema que la venta fue cerrada correctamente y anotar observaciones si las hubiera.
9	Atención postventa: Recibir comentarios o reclamos con cordialidad y reportarlos al superior inmediato.
10	Cierre de turno: Cuadrar caja (ventas vs. efectivo/tarjetas), emitir reporte y entregar a supervisión. Limpiar y organizar el área de trabajo.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Figura 7

Flujograma procedimientos a cargo de la cajera



Nota. La figura muestra el proceso a cargo de la cajera de “Pollos al Gusto”

Tabla 21

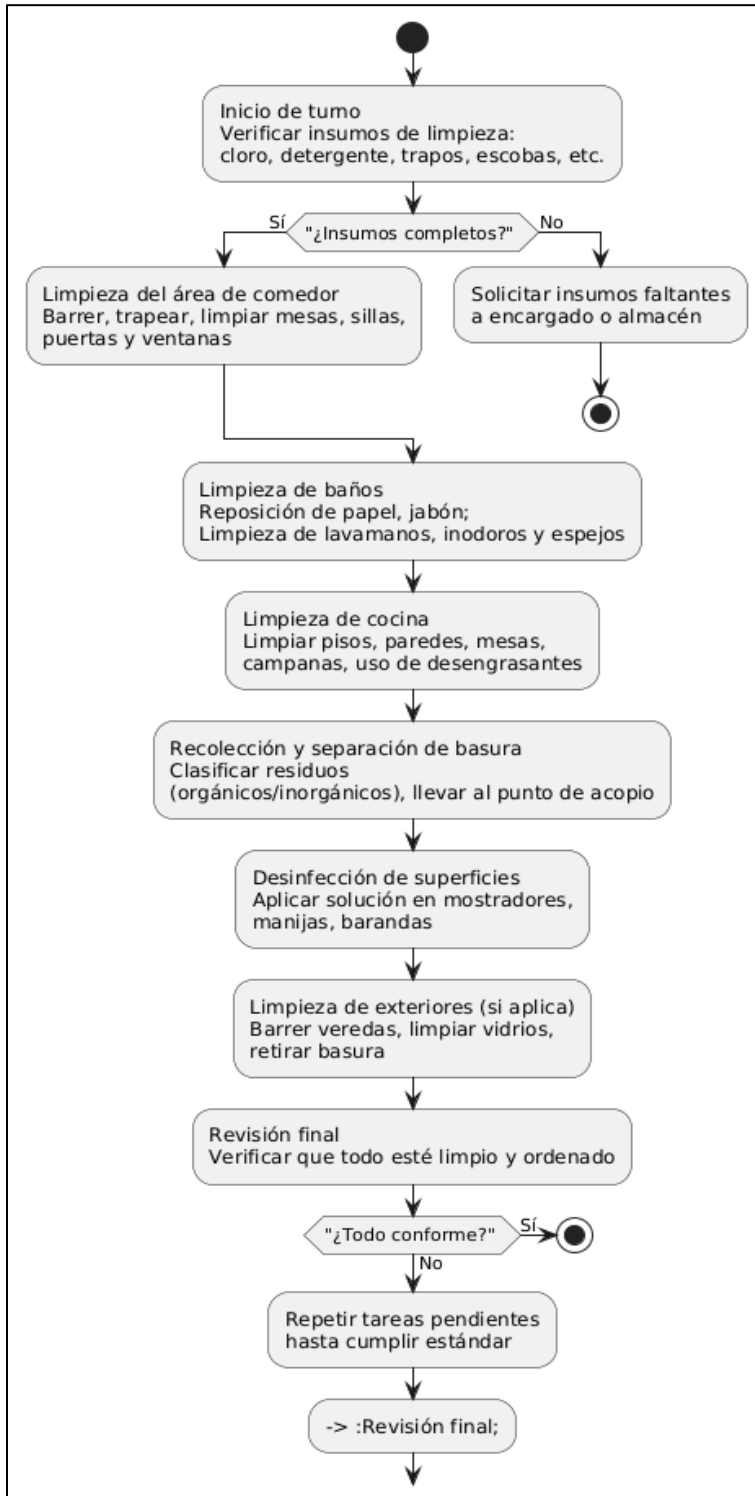
Procedimientos a cargo de la polifuncional limpieza del local

N.º	Proceso
1	Inicio de turno: Verificar los insumos de limpieza (cloro, detergente, trapos, escobas, etc.).
2	Limpieza del área de comedor: Barrer y trapear pisos, limpiar mesas, sillas, puertas y ventanas.
3	Limpieza de baños: Reposición de papel higiénico, jabón y papel toalla. Limpiar lavamanos, inodoros y espejos con desinfectante.
4	Limpieza de cocina: Limpiar pisos, paredes, campanas, mesas de trabajo y retirar residuos.
5	Recolección y separación de basura: Vaciar tachos, separar residuos y colocarlos en el punto de acopio.
6	Desinfección de superficies: Rociar solución desinfectante sobre mostradores, manijas, barandas.
7	Limpieza de áreas exteriores: Barrido de veredas, limpieza de vidrios exteriores y retiro de basura.
8	Revisión final: Validar que todo esté limpio y ordenado.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Figura 8

Flujograma procedimientos a cargo de la polifuncional limpieza del local



Nota. La figura muestra el proceso a cargo del polifuncional del día de “Pollos al Gusto”

Tabla 22

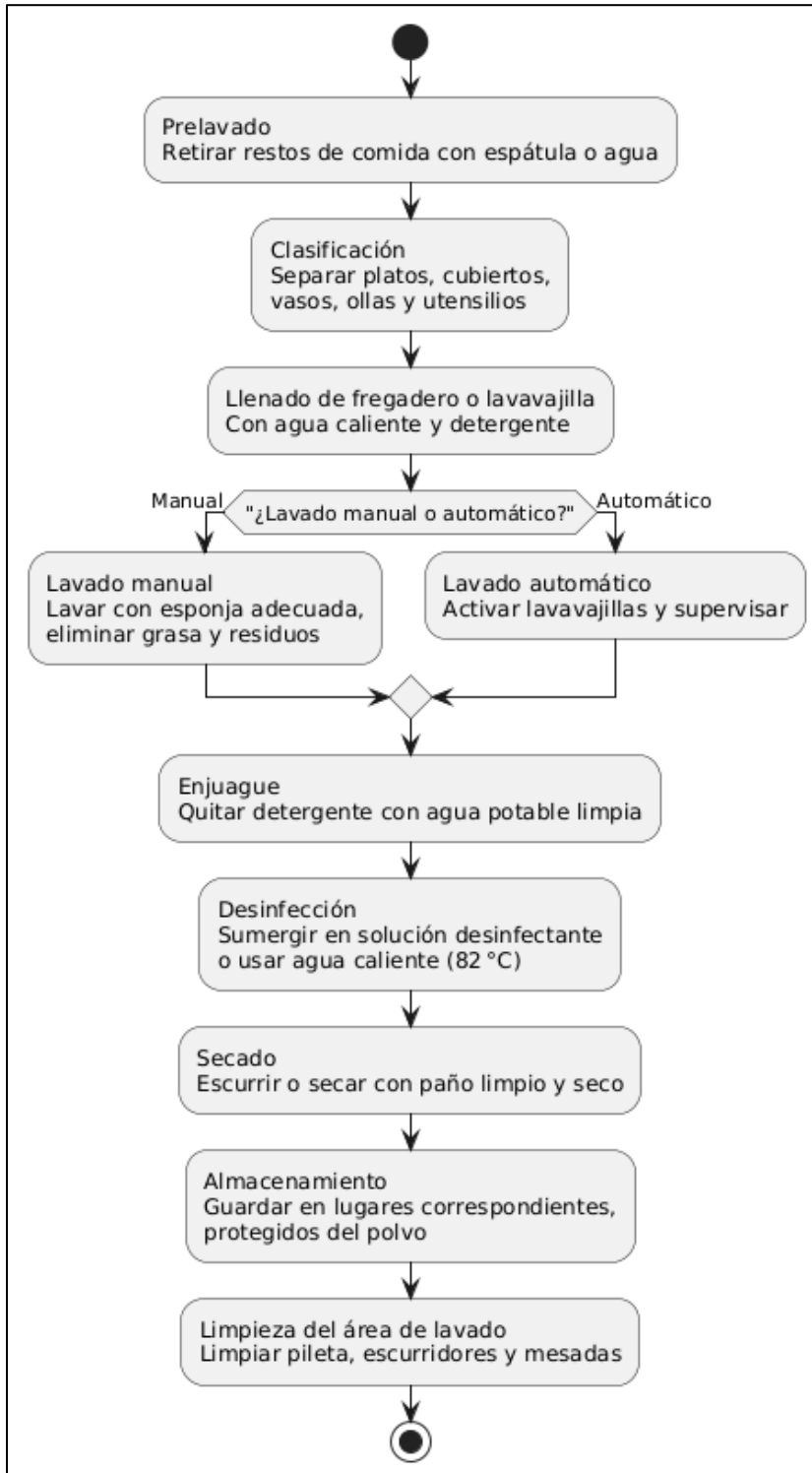
Flujograma procedimientos a cargo del polifuncional lavado de platos

N.º	Proceso
1	Prelavado: Retirar restos de comida con espátula o agua antes del lavado.
2	Clasificación: Separar platos, cubiertos, vasos, ollas y utensilios para evitar roturas y facilitar el lavado.
3	Llenado de fregadero o lavavajillas: Llenar con agua caliente y detergente, o preparar lavavajilla automática si está disponible.
4	Lavado manual o automático: Lavar cada elemento con esponja adecuada, asegurando la eliminación de grasa y residuos.
5	Enjuague: Retirar todo el detergente con agua limpia.
6	Desinfección: Sumergir en agua caliente (82 °C) para garantizar la limpieza de la vajilla.
7	Secado: Secar con paño limpio y seco. Evitando el uso de paños sucios o húmedos.
8	Almacenamiento: Guardar los utensilios en sus lugares correspondientes.
9	Limpieza del área de lavado: Al finalizar, limpiar la piletta, escurridores y mesadas.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Figura 9

Flujograma procedimientos a cargo del polifuncional lavado de platos



Nota. La figura muestra el proceso a cargo del hormero de “Pollos al Gusto”

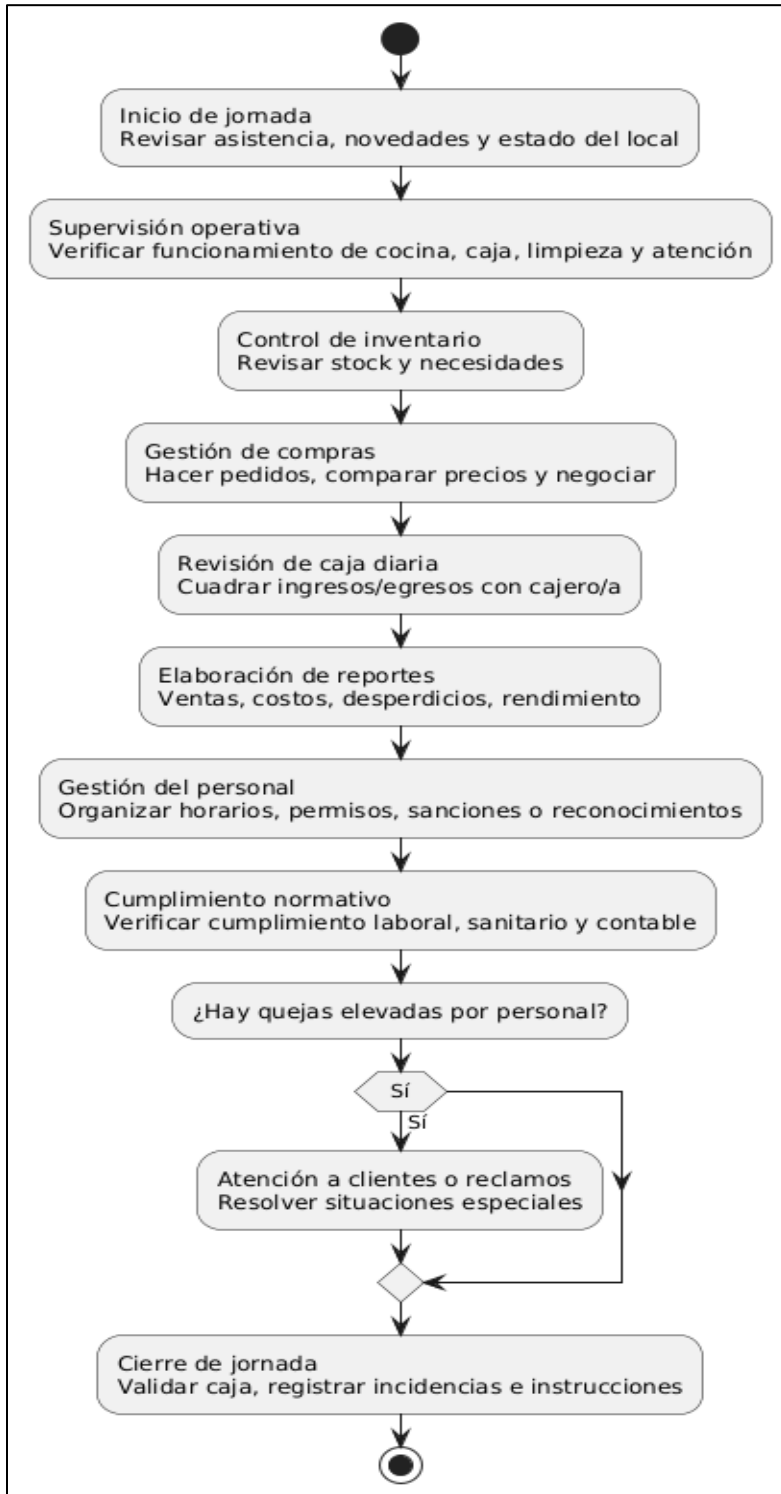
Tabla 23*Procedimientos a cargo de la administradora*

N.º	Proceso
1	Inicio de jornada: Revisar asistencia del personal, novedades del día anterior y estado general del local.
2	Supervisión operativa: Verificar que cada área (cocina, caja, limpieza, atención) esté funcionando correctamente y con insumos disponibles.
3	Control de inventario: Revisar stock del inventario y coordinar pedidos con proveedores.
4	Gestión de compras: Hacer pedidos, comparar precios y negociar con proveedores.
5	Revisión de caja diaria: Supervisar y cuadrar caja con cajera.
6	Elaboración de reportes: Generar informes financieros.
7	Gestión del personal: Organizar horarios, permisos, licencias.
8	Cumplimiento normativo: Asegurar que se cumplan las normativas.
9	Atención a clientes o reclamos: Resolver situaciones o conflictos.
10	Cierre de jornada: Validar el cierre de caja.

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados de la entrevista

Figura 10

Flujograma procedimientos a cargo de la administradora



Nota. La figura muestra el proceso a cargo de la administradora de “Pollos al Gusto”

Proceso de reclutamiento y selección

Esta sección describe de manera secuencial el proceso para reclutar nuevo personal. Aborda la falta de roles definidos, la estructura informal y la vulnerabilidad en la centralización de las funciones. El planteamiento de este proceso se basa en el modelo de selección por competencias de Spencer y Spencer en 1993 (Citado en Ávila et al., 2023), el cual enfatiza la elaboración de perfiles que servirán como base para seleccionar y contratar personal. Lo cual permitirá mejorar la validez interna del modelo de gestión e impulsar el crecimiento operativo y financiero.

Para la contratación se seguirá el siguiente proceso:

1. **Revisiones del perfil de puesto:** Para la evaluación de las hojas de vida se tomará en cuenta el perfil.
2. **Evaluación:** Se ejecutará mediante pruebas técnicas dependiendo del cargo y entrevistas.
3. **Verificación de información:** Se asegurará que la información y documentación proporcionada por el postulante es veraz.

Anualmente, se realizarán evaluaciones al personal para medir su desempeño, considerando los siguientes criterios:

Tabla 24

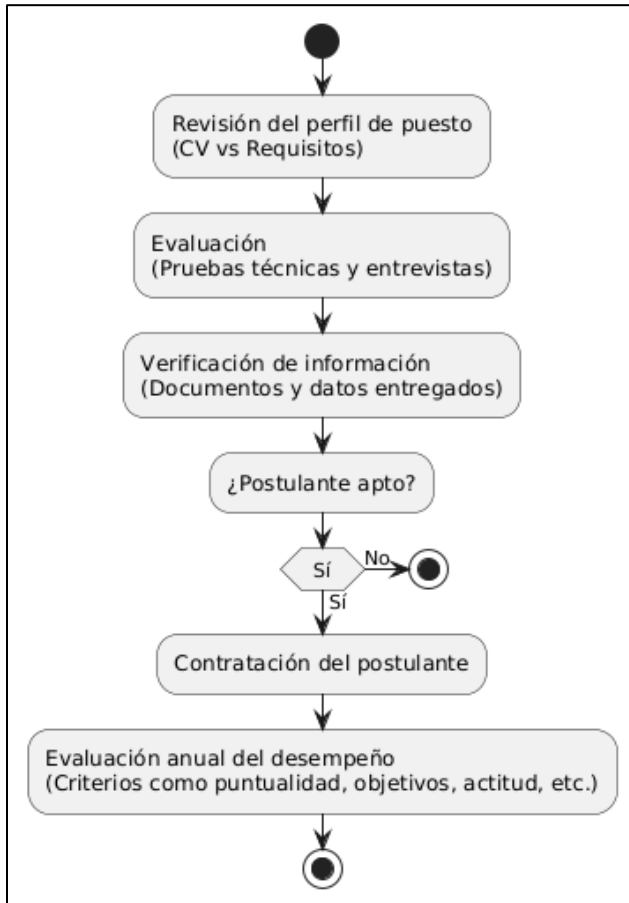
Criterios de evaluación de desempeño

Criterio	Descripción	Puntaje Máx.
Puntualidad	Cumplimiento de horario y asistencia diaria	25%
Cumplimiento de tareas	Realización efectiva y completa de sus funciones	35%
Actitud	Colaboración, respeto y disposición en el trabajo diario	20%
Compromiso	Alineación con los objetivos del local y buena voluntad	20%

Nota. Información desarrollada a partir de los resultados

Figura 11

Proceso de reclutamiento y selección



Nota. La figura muestra el proceso de reclutamiento y selección de personal de “Pollos al Gusto”

Proceso de Capacitación del Personal

El proceso de capacitación describe las etapas en las cuales se dará una inducción al personal nuevo con la finalidad de que se adapten a la estructura y a las actividades que deben realizar dentro de la empresa. Reduciéndolas en eficiencias, los errores en los procesos, mejorando el trabajo en equipo y la productividad. Esta se respalda en el modelo de evaluación de capacitación de Kirkpatrick en 1994 (citado en Jaramillo, 2021) que señala la creación de una estructura a partir de niveles de aprendizaje, lo cual permite que la absorción de conocimientos por parte del personal

sea completa y los procesos se ejecuten de manera eficiente y disminuyendo el desperdicio de recursos o tiempo.

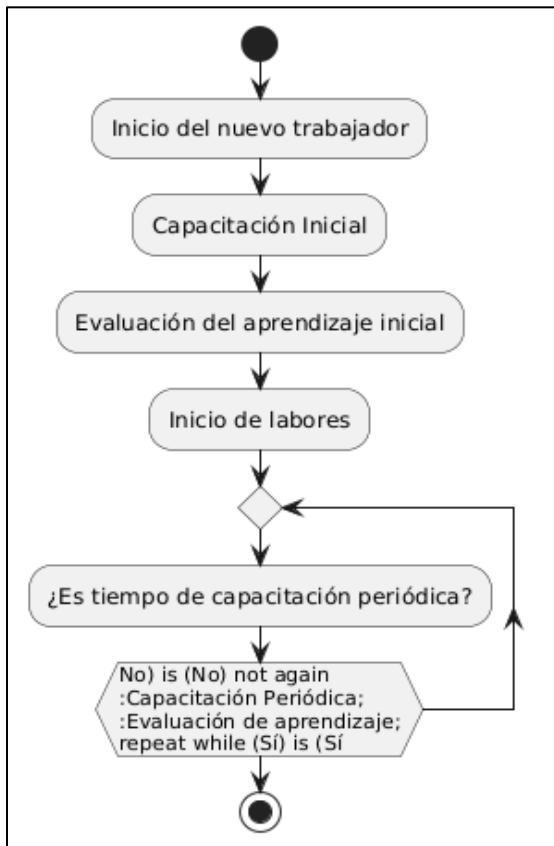
El plan de capacitación incluye dos niveles:

1. **Capacitación inicial:** Se dará durante los primeros dos días de trabajo.
2. **Capacitación periódica:** Talleres semestrales.

Cada sesión de capacitación tendrá una duración de 1 hora, se harán uso de recursos prácticos y al finalizar se realizará una evaluación para medir el aprendizaje.

Figura 12

Proceso de Capacitación del Personal



Nota. La figura muestra el proceso de capacitación del personal de “Pollos al Gusto”

5.12. Reglamento Interno

El reglamento interno establece los lineamientos a los cuales están sujetos los empleados y fomenta un ambiente de respeto y colaboración y se alinea con las normas laborales. Este reglamento permite mejorar la ausencia de sanciones, controles y seguimiento; además, establece mecanismos de comunicación e interacción entre compañeros. Asimismo, se apoya en la teoría del contrato psicológico Rousseau en 1995 (Citado en Ávila et al., 2023), que resalta que cuando existen lineamientos escritos, como en el caso de los reglamentos, se establecen expectativas claras sobre el comportamiento del personal dentro de la empresa, lo cual disminuye la rotación, incrementa la satisfacción y mejora el desempeño laboral.

Introducción

Pollos al Gusto se enorgullece de ser más que un negocio de comida: somos una comunidad comprometida con la calidad, el servicio y el bienestar de nuestros empleados y clientes. Este reglamento interno es un pilar fundamental para mantener nuestra visión y valores, estableciendo expectativas claras y fomentando un ambiente de respeto, colaboración y excelencia. Está diseñado para ser una guía práctica, accesible y alineada con las leyes laborales y las mejores prácticas de la industria alimentaria.

Capítulo 1: Objeto Social de Pollos al Gusto y Objetivo del Reglamento

Art. 1.-Objeto Social: Pollos al Gusto, es un restaurante especializado en pollo asado y platillos tradicionales que combinan sabor, frescura y tradición. Nos esforzamos por ser líderes en la industria alimentaria, manteniendo estándares excepcionales de calidad, higiene y servicio.

Art. 2.-Objetivo del Reglamento: El reglamento tiene como finalidad fomentar la excelencia operativa y asegurar que todos los procesos, desde la cocina hasta el servicio al cliente, cumplan con nuestros estándares. Proteger a los empleados y garantizar un entorno laboral seguro, justo y motivador, promover valores y reforzar nuestra cultura de respeto, integridad y trabajo en equipo; y facilitar la comunicación y servir como referencia clara para resolver dudas y establecer expectativas mutuas.

Capítulo 2: Del Representante Legal

Art. 3.- El representante legal es el enlace entre Pollos al Gusto y en mundo real. Sus funciones son:

- **Representación Legal:** Actúa como la voz oficial ante tribunales, autoridades laborales o sanitarias.
- **Gestión Contractual:** Firma contratos de trabajo, acuerdos con proveedores (ej. compra de pollo fresco) y documentos financieros.
- **Cumplimiento Normativo:** Supervisa que las operaciones cumplan con leyes laborales, fiscales y de seguridad alimentaria.
- **Resolución de Conflictos:** Mediar en disputas internas o externas.
- **Toma de Decisiones Estratégicas:** Aprueba expansiones, nuevas sucursales o cambios en políticas internas.

Capítulo 3: De la Selección y Contratación del Personal

Art. 4.- Proceso de Selección: Pollos al Gusto busca empleados apasionados y alineados con nuestra visión. El proceso incluye: El análisis de necesidades de recursos humanos identifica vacantes. Luego se realiza una convocatoria mediante publicamos anuncios en

redes sociales, ferias de empleo y tableros internos. La evaluación inicial consiste en filtrar currículos por experiencia, habilidades y disponibilidad.

Art. 5.- Las entrevistas se realizarán en rondas. La primera ronda consiste en preguntas sobre experiencia y motivación. La segunda ronda consiste en la evaluación de habilidades interpersonales y culturales. Luego vienen las pruebas prácticas para los cargos de cocineros preparan un pollo asado; meseros simulan atención al cliente.

Art. 5.- Contratación: Incluye la evaluación, identificación, certificado de estudios, comprobante de domicilio y cuenta bancaria.

Art. 6.- Inducción: Este proceso se realizará en tres días. El primer día incluye la presentación de la historia y valores de la empresa, el segundo día se capacita sobre seguridad e higiene. Y el día se realiza una introducción al equipo.

Art. 7.- Política de Inclusión: No se discriminará por género, edad, raza o discapacidad, siempre que el candidato cumpla con los requisitos del puesto.

Capítulo 4: De los Contratos

Art. 8.- Tipos de Contratos

- **Indefinido:** Para empleados permanentes, con beneficios completos.
- **A Término Fijo:** Para picos de demanda, renovable según desempeño.
- **Tiempo Parcial:** Para ocasionales

Art. 9.- Contenido del Contrato

- **Detalles del Puesto:** Cargo, departamento, supervisor directo.
- **Condiciones:** Salario base, horas semanales, días de descanso (ej. lunes).
- **Beneficios:** Seguro médico, vales de despensa, uniformes gratuitos.

- **Cláusulas:** Confidencialidad, no competencia (limitada), causales de terminación.

Capítulo 5: Jornada de Trabajo, Asistencia del Personal y Registro de Asistencia

Art. 10.- Jornada de Trabajo: Se incluye una jornada estándar de 8 horas diarias, 48 horas semanales. Los turnos de la mañana serán de 8:00-16:00, de la tarde de 14:00-22:00, y rotativos según necesidad. Los descansos serán de 1 hora por comida, 10 minutos adicionales por turno largo.

Art. 11.- Asistencia

- **Puntualidad:** Llegar 10 minutos antes del turno para preparación.
- **Notificación:** Reportar ausencias por teléfono o WhatsApp al supervisor antes del inicio del turno.

Art. 12.- Registro

- **Método:** Firma en hoja de asistencia.
- **Revisión:** El administrador valida los registros semanalmente.

Art. 13.- Horas Extras

- **Autorización:** Solicitud escrita aprobada por el administrador.
- **Límite:** Máximo 9 horas extras por semana, según la ley.

Capítulo 6: De las Vacaciones, Licencias, Permisos y Justificaciones

Art. 14.- Vacaciones: Los trabajadores tendrán derecho a 12 días anuales tras un año de servicio, aumentando por antigüedad. Para solicitar las vacaciones se requiere de un formulario presentado 15 días antes; aprobación según calendario operativo.

Art. 15.- Licencias: Se solicitarán por enfermedad hasta 3 días con certificado médico; más días con evaluación del administrador. Las licencias por maternidad/paternidad será de 84 días para madres, 5 días para padres, con salario completo. Mientras que el por duelo será de 3 días por fallecimiento de padres, cónyuge o hijos.

Art. 16.- Permisos: Serán remunerados hasta 2 días al año por motivos personales graves y no remunerados como máximo 5 días, sujeto a aprobación.

Art. 17.- Justificaciones: El procedimiento para la entrega de documentación al supervisor; ausencias sin justificar se descuentan del salario.

Capítulo 7: Remuneración

Art. 18.- Estructura: Las remuneraciones tendrán como base el SBU, además de considerar las actividades que realiza el personal. Además, se entregarán bonos de \$200 por metas de ventas en equipo. De igual manera, se aplicarán los beneficios de ley, 10% descuento en menú, uniformes.

Art. 19.- Pago: La frecuencia de los pagos será quincenal, depositado el 15 y último día del mes. Además, se emitirá un comprobante que detalle el salario, bonos, horas extras y deducciones legales.

Capítulo 8: Obligaciones y Prohibiciones del Trabajador

Art. 20.- Obligaciones

- Cumplir horarios y tareas asignadas (ej. preparar 20 pollos por turno).
- Usar uniforme limpio y equipo de protección (gorro, guantes).
- Reportar derrames o equipos dañados inmediatamente.
- Tratar a clientes con cortesía (ej. “¿En qué puedo ayudarle hoy?”).

Art. 21.-Prohibiciones

- Fumar o comer en áreas de preparación.
- Usar el celular durante el turno, salvo emergencias.
- Retirar alimentos o utensilios sin permiso.
- Difundir rumores o información falsa sobre la empresa.

Capítulo 9: Régimen Disciplinario

Art. 22.- Sanciones

1. **Verbal:** Por retrasos menores.
2. **Escrita:** Por reincidencia o negligencia leve (ej. olvidar lavar utensilios).
3. **Suspensión:** 1-3 días sin goce de sueldo por faltas graves (ej. insultar a un cliente).
4. **Despido:** Por robo, violencia o daño intencional.

Art. 23.- Proceso

- **Investigación:** Recolecta testimonios y evidencia (ej. videos de seguridad).
- **Notificación:** Carta con detalles de la falta y sanción propuesta.
- **Descargo:** 48 horas para que el empleado responda por escrito.
- **Decisión:** Comunicada en 5 días hábiles; apelable ante Recursos Humanos.

Capítulo 10: De las Personas que Gestionan los Recursos Financieros

Art. 24.- Responsabilidades

- Registrar ventas diarias en el sistema POS.
- Entregar cortes de caja al cierre (ej. \$10,000 en efectivo, \$5,000 en tarjeta).
- Evitar préstamos o adelantos no autorizados.

Art. 25.- Controles

- **Doble Verificación:** Supervisor revisa cortes de caja.
- **Auditorías:** Mensuales, por personal externo si es necesario.
- **Tecnología:** Uso de software antifraude para transacciones.

Capítulo 11: De la Cesación de Funciones o Terminación de Contratos

Art. 26.- Causas

- **Renuncia:** Aviso escrito con 15 días de preaviso.
- **Despido Justificado:** Por faltas graves documentadas.
- **Fin de Contrato:** Automático en contratos temporales.

Art. 27.- Proceso

- **Liquidación:** Salario pendiente, proporción de aguinaldo, vacaciones no tomadas.
- **Entrega:** Devolución de llaves, uniformes y credenciales.
- **Documentos:** Carta laboral y constancia de baja.

Capítulo 12: Prohibiciones y Obligaciones de la Empresa

Art. 28.- Obligaciones

- Pagar a tiempo y cumplir con prestaciones legales.
- Proveer equipo de trabajo (ej. hornos, utensilios).
- Garantizar igualdad y respeto en el trato.

Art. 29.- Prohibiciones

- Retener salarios o documentos como castigo.
- Ignorar quejas de acoso o condiciones inseguras.

Capítulo 13: Seguridad e Higiene Laboral

Art. 30.- Seguridad

- **Capacitación:** Uso seguro de freidoras y cuchillos.
- **Equipo:** Guantes térmicos, extintores accesibles.
- **Protocolos:** Evacuación en caso de incendio practicada semestralmente.

Art. 31.- Higiene

- **Normas:** Lavado de manos cada hora; limpieza de superficies tras cada turno.
- **Inspecciones:** Semanales por el supervisor de higiene.

Capítulo 14: Derechos y Responsabilidades de los Empleados

Art. 32.- Derechos

- Salario justo y descansos adecuados.
- Capacitación gratuita para crecimiento profesional.
- Denunciar maltrato sin represalias.

Art. 33.- Responsabilidades

- Cumplir este reglamento.
- Colaborar en mantener un ambiente positivo.

Disposiciones Finales

Este reglamento se revisa anualmente y se actualiza según necesidades o leyes. Los empleados reciben una copia al contratarse y firman su aceptación. Dudas se resuelven con Recursos Humanos.

5.13. Código de Ética

El código de ética establece los lineamientos morales que rigen la conducta del personal. Este documento mejora la falta de políticas éticas y de los controles morales que pueden afectar a largo plazo a los resultados financieros de la empresa, ya que disminuye el riesgo a fraudes y protege la reputación y los recursos de la empresa. La elaboración de este documento se rige por la teoría del comportamiento de acuerdo con Maslow, en donde establece que dentro de la gestión administrativa las necesidades del personal son clave, ya que estas motivan su actuar. Es así que un código de ética delimitará las acciones y procesos que puedan ser realizados dentro de la entidad (Ávila et al., 2023).

Código de Ética de Pollos al Gusto

Introducción

El código de ética regula el comportamiento del personal y lo alinea con los objetivos y valores de "Pollos al Gusto". Establece políticas de conducta además de establecer lineamientos para garantizar la integridad y la reputación de la empresa. Los empleados deberán adherirse a estos lineamientos de forma obligatoria.

Objetivos: Los objetivos de este Código de Ética son:

- Promover una cultura de integridad y ética en toda la organización.
- Establecer estándares claros de conducta para todos los miembros.
- Proporcionar un marco para la resolución de dilemas éticos.
- Asegurar el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables.
- Proteger la información y los activos de la organización.

Valores: Nuestros valores fundamentales son:

- **Calidad:** Compromiso con ingredientes frescos y un producto bien preparado.
- **Rapidez:** Servicio eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Satisfacción:** Priorizar la felicidad del cliente en cada visita.

Principios de Conducta: Nuestros principios de conducta incluyen:

- Tratar a los clientes con cortesía y profesionalismo.
- Mantener relaciones justas y equitativas con los proveedores.
- Colaborar y apoyar a los colegas de manera respetuosa.
- Evitar conflictos de intereses y actuar en el mejor interés de la organización.
- Proteger la confidencialidad de la información de la organización y de los clientes.

Cumplimiento de la Ley

Los miembros tienen la obligación de cumplir con los lineamientos, manuales, políticas y reglamentos internos que permitan mejorar el desempeño de sus funciones. De igual manera, deberán cumplir con la normativa regulatoria en aspectos laborales, fiscales y sanitarios.

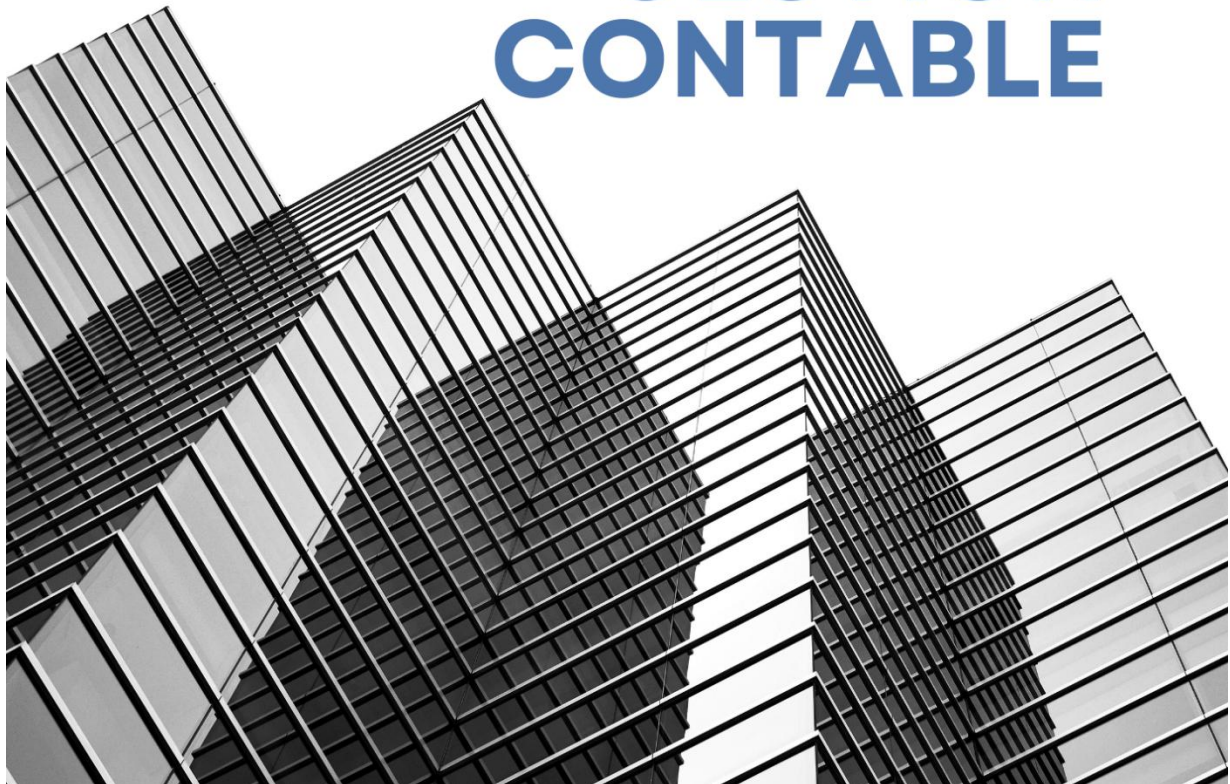
Uso y Mantenimiento de la Información: Todos los miembros deben:

- Garantizar la confiabilidad de la información de la empresa y de los clientes.
- Asegurarse de que la información sea manejada de manera segura.
- No divulgar la información sin previa autorización.



POLLOS AL GUSTO

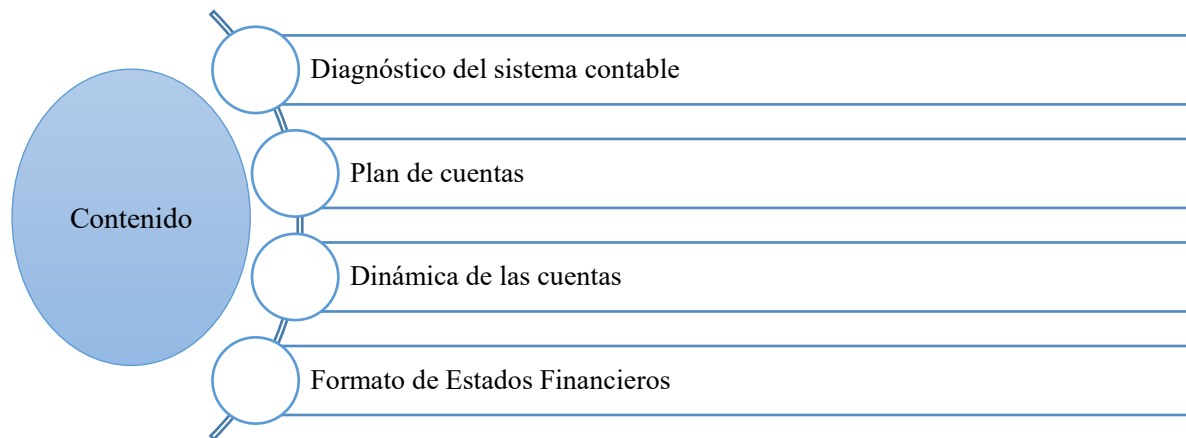
MODELO DE GESTIÓN CONTABLE



5.14. Contenido Modelo Contable

Figura 13

Contenido Modelo Contable



Nota. La figura muestra el contenido de la propuesta del modelo contable

5.14.1. Diagnóstico del sistema contable actual

La empresa Pollos al Gusto utiliza actualmente el sistema de contabilidad Phoenix, que incluye módulos para:

- Ventas
- Facturación
- Costos.

Sin embargo, estos módulos no son utilizados al 100%. Después de haber revisado el sistema contable actual de la empresa, se determinó que este no es completo, ya que no posee módulos de inventarios y la elaboración de informes financieros. Por lo cual se deben adquirir las actualizaciones del sistema que incluyen otros módulos que permiten gestionar de manera completa las operaciones de "Pollos a Gusto", o en su defecto adquirir un nuevo sistema que incluya todos estos módulos para generar información razonable.

5.14.2. Plan de cuentas

Una vez que se analizaron las operaciones en el negocio, se ha diseñado un plan de cuentas que se adapta a las actividades del asadero e incluye aquellas cuentas más relevantes. Los criterios de inclusión fueron la frecuencia del uso y la materialidad de las cuentas.

El establecimiento de un plan de cuentas que se adapte al giro del negocio y considere únicamente aquellas que son indispensables para el correcto funcionamiento y registro de las operaciones y transacciones financieras permite solucionar la ausencia de información clave para la toma de decisiones, además de respaldarse en los principios contables y en las NIIF para PYMES (Flores et al., 2021), que señala que las empresas, independientemente de su actividad de negocio, deben contar con un sistema contable y un plan de cuentas que les permita registrar de manera precisa sus transacciones y presentarlas en estados financieros con la finalidad de tomar decisiones en beneficio de la empresa.

Tabla 25

Catalogo de cuentas

Código	Cuenta
1	ACTIVO
1.01	Caja
1.02	Bancos
1.03	Cuentas por Cobrar
1.06	Inventarios (Pollo Asado, pollo broster, arroz, azúcar, gaseosas, carbón, aliños, verduras, salsas, papas, aceite, empaques)
1.07	Planta., propiedad y equipo
1.07.01	Horno
1.07.02	Freidora
1.07.03	Mesas de Trabajo
1.07.04	Cocina/Plancha
1.07.05	Termo
1.07.06	Campanas Extractoras
1.07.07	Menaje

1.07.08 Frigoríficos

1.07.09 Muebles

1.07.10 Vehículo

2 PASIVO

2.01 Proveedores

2.02 Arriendo (Pasivo)

2.03 Crédito

3 PATRIMONIO

3.01 Patrimonio

4 INGRESOS

4.01 Ingresos por Ventas (Pollo Asado, pollo broster, arroz, azúcar, gaseosas, carbón, aliños, verduras, salsas, papas, aceite, empaques)

5 COSTO DE VENTAS

5.01 Costo ventas

6 GASTOS ADMINISTRATIVOS

6.01 Sueldos

6.02 Arriendo (Gasto)

6.03 Servicios Básicos (Luz, agua, internet, teléfono)

6.04 Publicidad

6.05 Combustible

6.06 Mantenimiento Equipos

6.07 Gastos Generales

6.08 Regalías

6.09 Servicio Datafast

Nota. Información desarrollada a partir de la observación de la empresa “Pollos al Gusto”

La determinación de estas cuentas se dio debido a que el negocio es pequeño, además de que no cuenta con un área contable de las especializadas. Por lo tanto, al existir una menor cantidad de cuentas, es más fácil gestionar los registros y realizar las conciliaciones sin perder información clave. Así mismo se reduce la inversión en controles, ya que al tener menos cuentas se puede mantener una gestión y aplicar controles de manera oportuna para poder vigilar las ventas y los gastos. Por otra parte, la mayoría de programas contables seleccionados para pequeñas y medianas empresas tienen niveles de sus cuentas generales, lo cual ayuda a simplificar las operaciones

financieras, desagregando la información netamente para los reportes. Finalmente, este plan de cuentas, que se adapta a la realidad de las transacciones ejecutadas por "Pollos al Gusto", facilita la elaboración de los balances y reportes, además de que se pueden aplicar indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gestión de manera ágil y oportuna.

5.14.3. Dinámica de las cuentas

La dinámica de las cuentas describe el comportamiento específico en cuanto a débitos y créditos dentro del giro del negocio. Estas tablas permiten mejorar la dinámica de los registros, además de darle al encargado de la parte contable las bases para la presentación y elaboración de estados financieros. La elaboración de esta dinámica se sostiene en el modelo de contabilidad de doble partida establecido por Pacioli en 1494 (citado en García et al., 2023), ya que disminuye los errores en el registro, además de que asegura que la información financiera sea confiable y razonable.

Tabla 26

Dinámica de los activos corrientes

POLLOS AL GUSTO		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Elemento	Grupo	Subgrupo
Activo	Activo Corrente	1.01 Caja 1.02 Bancos 1.03 Cuentas por Cobrar 1.06 Inventarios (Pollo Asado, pollo broster, arroz, azúcar, gaseosas, carbón, aliños, verduras, salsas, papas, aceite, empaques)
		Descripción

Registra los recursos de "Pollos al Gusto" que se espera convertir en efectivo o consumir dentro de un año, incluyendo efectivo, cuentas por cobrar e inventarios (NIC 1). La cuenta se incrementa con ingresos de efectivo, compras de inventarios y créditos, y disminuye con pagos

o consumo de inventarios.

Debita

Incrementa por entradas de efectivo (1.01, 1.02), cuentas por cobrar (1.03-1.05) y compras de inventarios (1.06-1.17) valuados a costo (NIC 2).

Acredita

Decrementa por pagos a proveedores, ventas de inventarios o cobros de cuentas por cobrar.

Control Interno

Revisión diaria de caja y bancos (1.01, 1.02).

Inventarios físicos semanales (1.06-1.17) con conciliación bajo NIC 2.

Seguimiento de cuentas por cobrar (1.03-1.05) para provisiones de incobrables (IFRS 9).

Normativa

Los activos corrientes deben ser registrados por la Administradora, valuados a costo (NIC 2) y ajustados por deterioro (IAS 36) con conciliación mensual.

Nota. Información desarrollada a partir de la observación de la empresa “Pollos al Gusto”

Tabla 27

Dinámica de los activos no corrientes

POLLOS AL GUSTO		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Elemento	Grupo	Subgrupo
Activo	Activo no corriente	1.07 Planta., propiedad y equipo 1.07.01 Horno 1.07.02 Freidora 1.07.03 Mesas de Trabajo 1.07.04 Cocina/Plancha 1.07.05 Termo 1.07.06 Campanas Extractoras 1.07.07 Menaje 1.07.08 Frigoríficos 1.07.09 Muebles 1.07.10 Vehículo

Descripción

Registra los activos fijos de "Pollos al Gusto" con vida útil superior a un año, como equipos y mobiliario, valuados según NIC 16. La cuenta se incrementa con adquisiciones de activos y disminuye por depreciación o enajenación.

Debita

Incrementa por adquisición de activos fijos (1.18-1.27) a costo (NIC 16).

Acredita

Decrementa por depreciación (NIC 16) o venta de activos.

Control Interno

Mantenimiento programado de activos fijos (1.18-1.27).

Registro de depreciación mensual bajo NIC 16.

Inventario anual de activos no corrientes.

Normativa

Los activos no corrientes deben ser registrados por la Administradora a costo inicial (NIC 16), con ajustes por depreciación (NIC 16) y deterioro (IAS 36) documentados.

Nota. Información desarrollada a partir de la observación de la empresa "Pollos al Gusto"

Tabla 28

Dinámica de los pasivos

POLLOS AL GUSTO		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Elemento	Grupo	Subgrupo
Pasivo	Pasivos	2.01 - Proveedores 2.02 - Arriendo (Pasivo) 2.03 - Crédito

Descripción

Registra las obligaciones financieras de "Pollos al Gusto" con proveedores, arrendadores y entidades crediticias, clasificadas como corrientes o no corrientes (IAS 1). La cuenta se incrementa con nuevas deudas y disminuye con pagos realizados.

Debita

Decrementa por pagos a proveedores (2.01)

Acredita

Incrementa por compras a crédito (2.01),

o amortización de créditos (2.03) bajo NIC arrendos pendientes (2.02) bajo IFRS 16, o nuevos créditos (2.03).

Control Interno

Revisión semanal de cuentas por pagar (2.01) con conciliación.

Conciliación de arrendos y créditos con contratos (2.02, 2.03).

Seguimiento de plazos para evitar moras.

Normativa

Las deudas deben ser autorizadas por la Administradora, registradas a valor presente (NIC 32) y revisadas mensualmente para intereses

Nota. Información desarrollada a partir de la observación de la empresa “Pollos al Gusto”

Tabla 29

Dinámica del patrimonio

POLLOS AL GUSTO		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Elemento	Grupo	Subgrupo
Patrimoni	Patrimonio	3.01 - Patrimonio
Descripción		
Registra el valor neto de "Pollos al Gusto", incluyendo aportes de capital y utilidades retenidas (IAS 1). La cuenta se incrementa con aportes o utilidades y disminuye con retiros o pérdidas.		
Debita		Acredita
Decrementa por retiros de socios o pérdidas acumuladas	Incrementa por aportes de capital o utilidades netas	
Control Interno		
Revisión trimestral del estado de patrimonio.		
Registro de movimientos en asientos contables aprobados.		
Normativa		
Los ajustes al patrimonio deben ser autorizados por la Administradora, registrados en el estado de cambios en el patrimonio y documentados anualmente.		

Nota. Información desarrollada a partir de la observación de la empresa “Pollos al Gusto”

Tabla 30*Dinámica de los ingresos*

POLLOS AL GUSTO		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Elemento	Grupo	Subgrupo
Ingresos	Ingresos	4.01 - Ingresos por Ventas
Descripción		
Registra los ingresos por la venta de pollo rostizado, acompañamientos y otros productos. La cuenta se incrementa con ventas y disminuye por devoluciones o descuentos.		
Debita		Acredita
Decrementa por devoluciones, descuentos o ajustes		Incrementa por ventas en efectivo o crédito, reconocidas al transferir el control (
Control Interno		
Registro diario de ventas en POS, conciliado con 1.01 - Caja.		
Revisión semanal de ingresos por la Administradora.		
Seguimiento de cuentas por cobrar (1.03-1.05)		
Normativa		
Los ingresos deben ser registrados por el Cajero, revisados por la Administradora, con facturación electrónica		
<i>Nota.</i> Información desarrollada a partir de la observación de la empresa “Pollos al Gusto”		

Tabla 31*Dinámica del costo de venta*

POLLOS AL GUSTO		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Elemento	Grupo	Subgrupo
Costo de venta	Costo de venta	5.01 - Costos de Ventas

Descripción

Registra los costos directos asociados a la producción y venta de productos (NIC 2). La cuenta se incrementa con el consumo de inventarios y disminuye con ajustes de inventarios.

Debita

Incrementa por consumo de inventarios (1.06-1.17) al costo de producción (NIC 2).

Acredita

Decrementa por ajustes de inventarios o devoluciones de materiales.

Control Interno

Registro diario de consumo de inventarios (1.06-1.17).

Conciliación mensual de costos con ventas (4.01) bajo NIC 2.

Revisión de desperdicios por el Jefe de Cocina.

Normativa

Los costos deben ser registrados por el Jefe de Cocina, revisados por la Administradora, valuados a costo (NIC 2) y ajustados por deterioro

Nota. Información desarrollada a partir de la observación de la empresa "Pollos al Gusto"

Tabla 32

Dinámica de los gastos administrativos

POLLOS AL GUSTO		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Elemento	Grupo	Subgrupo
Gastos administrativos	Gastos administrativos	6.01 - Sueldos 6.02 - Arriendo (Gasto) 6.03 - Servicios Básicos 6.04 - Publicidad 6.05 - Combustible 6.06 - Mantenimiento Equipos 6.07 - Gastos Generales 6.08 - Regalías 6.09 - Servicio Datafast

Descripción

Registra los costos operativos y administrativos de "Pollos al Gusto". La cuenta se incrementa

con gastos incurridos y disminuye con ajustes o reembolsos.

Debita

Incrementa por pagos de sueldos (6.01), arriendos (6.02), servicios (6.03-6.06) y otros gastos (6.07-6.12).

Acredita

Control Interno

Revisión mensual de gastos por la Administradora.

Conciliación de facturas con proveedores (2.01)

Mantenimiento de registros para auditorías

Normativa

Los gastos deben ser aprobados por la Administradora, registrados con soporte documental (IAS 1) y revisados mensualmente para provisiones (IAS 37).

Nota. Información desarrollada a partir de la observación de la empresa “Pollos al Gusto”

5.14.4. Estados Financieros

Los estados financieros son parte esencial del proceso contable y financiero, ya que permiten evaluar la situación financiera y tomar decisiones que beneficien a la empresa. La elaboración de los estados financieros aborda la falta de información que facilite la toma de decisiones, además de contar con reportes que permitan tener un control de las transacciones y de los ingresos. La propuesta se basa en la NIIF para Pymes, que establece que todas las empresas deben presentar su información financiera con la finalidad de tener un control de los ingresos, gastos y costos, lo cual facilitará la toma de decisiones para mejorar deficiencias, salvaguardar los recursos y prevenir errores (Encalada, 2022).

Balance General o Estado de Situación Financiera

Tabla 33

Estado de Situación Financiera

POLLOS AL GUSTO	
Al 15 de Julio de 2025	
USD	
Activos	
Activos Corrientes	
Caja	175,00
Bancos	450,00
Cuentas por Cobrar	400,00
Inventarios	1400,00
Total Activos Corrientes	2425,00
Activos Fijos	
Horno	4000,00
Freidora	800,00
Mesas de Trabajo	3000,00
Cocina/Plancha	1200,00
Termo	600,00
Campanas Extractoras	3000,00
Menaje	1200,00
Frigoríficos	2000,00
Muebles	4000,00
Vehículo	15000,00
Total Activos Fijos	34800,00
Total Activos	37225,00
Pasivos	
Pasivos Corrientes	
Proveedores	800,00
Arriendo	1000,00
Crédito	250,00
Total Pasivos	2050,00
Patrimonio Neto	
Capital social	35175,00
Total patrimonio	35175,00
Total pasivo y patrimonio	37225,00

Nota. Cifras obtenidas de la empresa “Pollos al Gusto”

Estado de Resultados

Tabla 34

Estado de Resultados

POLLOS AL GUSTO	
Al 15 de Julio de 2025	
USD	
Ingresos por Ventas	150140,00
Costos de Ventas	<u>65286,24</u>
Utilidad Bruta	84853,76
Gastos Operativos:	
Sueldos (incluye horas extras)	29100,00
Arriendo (incluye IVA)	13440,00
Servicios Básicos (Luz Agua Teléfono)	3984,00
Publicidad	3600,00
Combustible	2400,00
Gastos Generales	540,00
Mantenimiento de Equipos	600,00
Regalías (2% de ventas sin IVA)	2681,07
Servicio Datafast	<u>300,00</u>
Total Gastos Operativos	56645,07
Utilidad Neta	28208,69

Nota. Cifras obtenidas de la empresa “Pollos al Gusto”

Flujo de Caja

Tabla 35

Flujo de Caja

Categoría	Descripción	Monto (USD)
Flujo de Efectivo de Actividades Operativas		
Ingresos por Ventas	Recibos de efectivo por ventas (4.01)	150,140.00
Pagos a Proveedores	Pagos por inventarios y otros insumos (2.01 - Proveedores)	(65,286.24)
Pagos de Sueldos	Pagos al personal (6.01 - Sueldos)	(29,100.00)
Pagos de Arriendo	Pagos por arriendo (6.02 - Arriendo)	(13,440.00)
Pagos de Servicios Básicos	Pagos por luz, agua, teléfono (6.03-6.05)	(3,984.00)
Pagos de Otros Gastos	Publicidad, combustible, mantenimiento, regalías, Datafast ((9,121.07)
Flujo Neto de Actividades Operativas	Suma de ingresos menos pagos operativos	29,208.69
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión		
Adquisición de Activos Fijos	Compra de horno, freidora, mesas, etc. (1.18-1.27, asumido saldo inicial)	(34,800.00)
Flujo Neto de Actividades de Inversión	Suma de ingresos menos egresos por inversión	(34,800.00)
Flujo de Efectivo de Actividades de Financiación		
Préstamos Obtenidos	Crédito recibido (2.03 - Crédito)	250.00
Pagos de Pasivos	Pagos a proveedores y arriendo no detallados (ajuste)	(0.00)
Aportes de Capital	Aporte inicial para igualar patrimonio (3.01 - Capital Social)	35,175.00
Flujo Neto de Actividades de Financiación	Suma de ingresos menos egresos por financiación	35,425.00
Aumento (Disminución) Neto de Efectivo	Suma de flujos netos de las tres actividades	29,833.69
Efectivo al Inicio del Período	Saldo inicial en caja y bancos (1.01 + 1.02 al 1/1/2025, estimado)	0.00
Efectivo al Final del Período	Saldo final en caja y bancos (1.01 + 1.02 al 15/7/2025)	29,833.69

Nota. Cifras obtenidas de la empresa “Pollos al Gusto”

Kardex

Tabla 36

Formato Kardex

Fecha	Producto	Entradas	Salidas	Precio de compra	Stock actual	Observaciones
5/1/2025	Pollo Entero	2500		43.524	2500	Compra a proveedor
28/1/2025	Pollo Entero		2500		0	Ventas del mes
5/2/2025	Pollo Entero	2500		43.524	2500	Compra a proveedor
28/2/2025	Pollo Entero		2500		0	Ventas del mes
5/3/2025	Pollo Entero	2500		43.524	2500	Compra a proveedor
28/3/2025	Pollo Entero		2500		0	Ventas del mes
5/4/2025	Pollo Entero	2500		43.524	2500	Compra a proveedor
28/4/2025	Pollo Entero		2500		0	Ventas del mes
5/5/2025	Pollo Entero	2500		43.524	2500	Compra a proveedor
28/5/2025	Pollo Entero		2500		0	Ventas del mes
5/6/2025	Pollo Entero	2500		43.525	2500	Compra a proveedor
28/6/2025	Pollo Entero		2500		0	Ventas del mes
1/7/2025	Pollo Entero	350		40.000	350	Compra a proveedor

Nota. Formato de estado financieros diseñado para la empresa “Pollos al Gusto”

Costo de Venta

Tabla 37

Formato determinación del costo de venta

Detalle	Monto (S/.)
Inventario Inicial de Insumos (pollo, condimentos, etc.)	
+ Compras del Período	66.686,24
– Inventario Final de Insumos	1.400,00
=Consumo de materia prima	65.286,24
+ Mano de Obra Directa (sueldos de cocina y hornero)	20.370,00
+ Costos Indirectos de Producción	7.524,00
=Costo total de producción	93.180,24
± Inventario Inicial/Final de Productos Terminados	
=Costo de venta	93.180,24

Nota. Formato de estado financieros diseñado para la empresa “Pollos al Gusto”

Presupuesto Mensual de compras

Tabla 38

Formato de Presupuesto mensual

Mes	Ventas Estimadas	Costo de Insumos	Sueldos	Servicios Básicos	Publicidad	Ganancia Estimada
Enero	23.747	10.328	4.477	613	554	7.775
Febrero	21.449	9.328	4.477	613	554	6.477
Marzo	23.747	10.328	4.477	613	554	7.775
Abril	22.981	9.994	4.477	613	554	7.343
Mayo	23.747	10.328	4.477	613	554	7.775
Junio	22.981	9.994	4.477	613	554	7.343
Julio	23.747	10.328	4.477	613	554	7.775
Agosto	23.747	10.328	4.477	613	554	7.775
Septiembre	22.981	9.994	4.477	613	554	7.343
Octubre	23.747	10.328	4.477	613	554	7.775
Noviembre	22.981	9.994	4.477	613	554	7.343
Diciembre	23.747	10.328	4.477	613	554	7.775
Total	279.602	121.600	53.724	7.356	6.648	90.274

Nota. Formato de estado financieros diseñado para la empresa “Pollos al Gusto”



POLLOS AL GUSTO

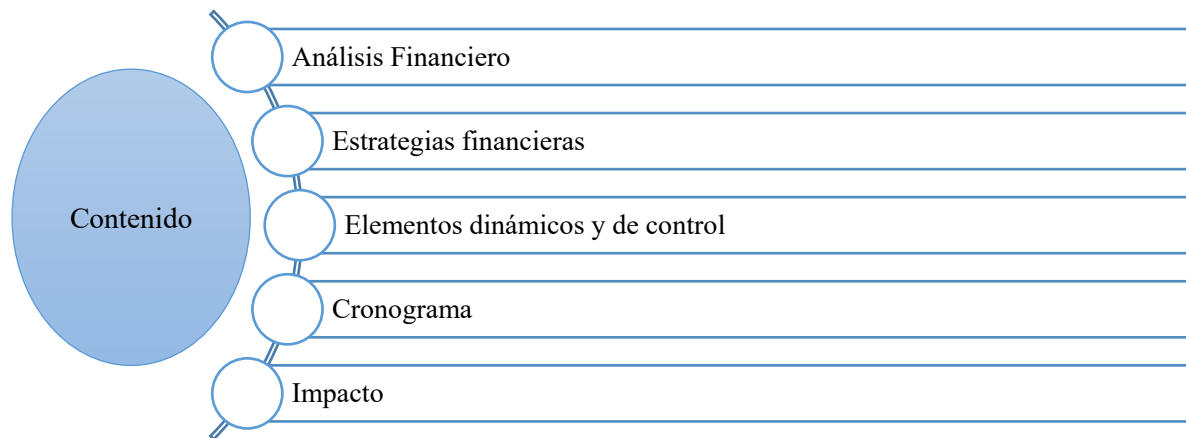
MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA



5.15. Contenido Modelo Financiero

Figura 14

Contenido Modelo Contable



Nota. La figura muestra el contenido de la propuesta del modelo contable

5.15.1. Análisis financiero

Tabla 39

Indicadores financieros

Indicador	Formula	Análisis
Margen de Utilidad Bruta	$84.853,76/150.140 = 56,5\%$	Estos resultados muestran que, por cada dólar que la empresa Pollos al Gusto vende, obtiene 0,56 centavos como ganancia bruta, después de haber disminuido el costo de ventas. Estos resultados muestran que la gestión de los costos de la empresa es buena, ya que supera el 50%, siendo un margen comercial adecuado.
Margen de Utilidad Neta	$28.208,69/150.140 = 18,8\%$	Estos resultados evidencian que la empresa puede conservar 0,19 centavos de utilidad por cada dólar que ha vendido en productos. Esto una vez que ha disminuido los gastos operativos y administrativos. Es decir, el resultado es positivo y competitivo, dado que existe una eficiencia operativa y existen controles en cuanto a los costos y gastos.
Ratio de Endeudamiento	$2.050/35.175 = 5,8\%$	Estos resultados evidencian que el 5,8% del patrimonio está comprometido con las

		obligaciones a mediano y largo plazo, lo que indica una baja dependencia del financiamiento externo. Por lo tanto, se puede afirmar que la empresa tiene una situación financiera sólida y los riesgos de insolvencia son bajos.
ROA	$(28208.69 / 37225) \times 100 = 75,78\%$	Con un valor de 75,78%, que es muy alto, indica que genera 76 centavos de utilidad por dólar que se ha invertido. Esto se alinea con el hecho de que es un negocio de ventas rápidas.
ROE	$(28208.69 / 35175) \times 100 = 80,20\%$	Presenta un valor de 80,82%, lo cual indica que se tiene un rendimiento positivo con respecto al capital invertido; sin embargo, este valor, al ser muy alto, puede estar inflando las expectativas y existen otros factores que disminuyen esta rentabilidad.
Razón Deuda-Activos	$(2050 / 37225) = 0,06$	Al ser un 6%, indica que la proporción de los activos que han sido financiados a partir de la deuda es un valor bajo, ya que establece que el 94% son de capital propio. En el sector gastronómico, este indicador permite evaluar la fortaleza financiera, previniendo el equilibrio. Sin embargo, limita el apalancamiento que impulsaría el crecimiento de la empresa.
Razón Corriente	$(2425 / 2050) = 1,18$	Al ser un valor superior a uno, indica que la empresa tiene la capacidad de pagar sus deudas más inmediatas sin ningún inconveniente. Al ser positivo, también indica que los activos pueden ser convertidos en efectivo de manera rápida. Sin embargo, también establece que depende de la rotación de los inventarios, lo cual en el sector gastronómico puede afectar a la liquidez.
Razón Rápida	$(1025 / 2050) = 0,50$	Este ratio evalúa la liquidez inmediata y, al ser un valor por debajo de uno, indica que existen inventarios que no se están utilizando y la rotación es lenta, por lo cual podría generar caducidad y pérdidas a largo plazo.
Razón de Efectivo	$(625 / 2050) = 0,30$	Este indicador mide la disponibilidad del efectivo; de igual manera, hacer un valor por debajo de uno indica que la empresa no cuenta con efectivo inmediato, lo cual podría afectar a las operaciones de la empresa.
Razón de Endeudamiento	$(2050 / 37225) \times 100 = 5,51\%$	Este indicador presenta un valor bajo que no supera el 6%, lo que refleja que la empresa tiene

una estructura financiera conservadora en donde la mayor parte de los activos se encuentran financiados por capital propio. Esto puede limitar el crecimiento de la empresa; sin embargo, también disminuye los riesgos y las erogaciones de dinero por concepto de intereses.

La empresa cuenta con un capital de trabajo positivo; sin embargo, es ajustado, ya que únicamente cuenta con 375 para cubrir sus obligaciones inmediatas. En este tipo de negocio, en donde el flujo del efectivo es diario, este capital de trabajo es riesgoso, ya que, si existen semanas lentas o de ventas bajas, se complica el cumplimiento de las obligaciones. Por lo tanto, se debe aumentar el efectivo disminuyendo los pasivos, además de negociar plazos más largos con proveedores.

Estos resultados muestran que en menos de 8 días "Pollos al Gusto" renueva todo su inventario, lo cual es ideal en un negocio de comida en donde los productos perecen rápidamente. De igual manera, este indicador da a entender que la empresa no cuenta con inventarios ociosos que se puedan caducar y generar pérdidas.

Capital de trabajo $2425 - 2,050 = 375$

Rotación de inventarios $65.286,24 / 1.400 = 46,6$ veces al año
 $360 / 46,6 = 7,7$ días

Nota. Cifras obtenidas de la empresa "Pollos al Gusto"

5.15.2. Estrategias financieras

Las estrategias financieras que se basaron en las debilidades encontradas a través del diagnóstico inicial tienen como finalidad corregir la ausencia de una planificación financiera, prevenir pérdidas, incrementar beneficios, disminuir la vulnerabilidad en los escenarios de bajas ventas, mejorar la gestión de los recursos e impulsar la sostenibilidad a largo plazo. Para lo cual se alinean con Teoría de la Administración de Fayol de 1916 (citado en Ávila et al., 2023) que señala que las empresas deben contar con estrategias, objetivos y acciones planteadas que les permitan coordinar los esfuerzos con la finalidad de crear ventajas competitivas. Con base en los

indicadores financieros se han diseñado las siguientes estrategias:

- Establecer una reserva de efectivo correspondiente a dos semanas de gastos fijos a fin disminuir la vulnerabilidad financiera en semanas de baja venta.
- Negociar de 15 a 30 días los plazos de pago a proveedores para mejorar el flujo edl capital de trabajo.
- Adoptar el software contable Contífico que permita registrar ingresos, egresos e inventarios de manera sistemática y elaborar estados financieros que servirán para evaluar la salud financiera.
- Implementar un sistema de compras más frecuentes en menor volumen para reducir la cantidad de productos ociosos y evitar pérdidas por caducidad.
- Realizar un control mensual de egresos fijos y variables, con la finalidad de identificar y eliminar gastos como insumos innecesarios, energía mal utilizada o compras duplicadas.
- Destinar al menos el 10% de las ganancias netas a reinversión, dirigidas a mejorar la infraestructura y procesos.

5.16. Elementos dinámicos y de control

1. Flujo diario y control de fugas de efectivo

- Todo ingreso proveniente de ventas debe depositarse en un lapso de 24 a 48 horas.
- Mantener un fondo de caja de \$ 200 a 300 para gastos menores
- Al cierre se debe comparar las ventas con el efectivo en caja.
- Se debe archivar la forma ordenada los comprobantes de depósito.

2. Fondos para metas y emergencias

- Mantener separado el dinero operativo con el de crecimiento o contingencias.

- Manejar varias cuentas para los recursos.

Operaciones: Pago de proveedores, sueldos, servicios

Crecimiento: Compra de equipos, marketing, expansión

Imprevistos / Emergencia: Averías, multas, caídas de ventas

Utilidades / Retiro: Dinero para dueños (no para operar)

3. Control en tiempo real

- Llevar una contabilidad mensual y calcular utilidades cada 30 días.
- Generar estados financieros mensuales.
- Realizar un análisis financiero y aplicación de indicadores de forma semestral.

5.17. Integración y Control del Modelo

- **Plan de Implementación**

Para la puesta en marcha del modelo, se aplicará el siguiente cronograma:

Tabla 40

Cronograma de ejecución

Fase	Descripción	Responsable	Costo	Fecha de ejecución
1. Definición de Roles	Definir roles y responsabilidades mediante organigramas y manuales de funciones	Administrador	50,00	1-10-2025-17/10/2025
2. Diseño e implementación de Controles	Actualizar el sistema Phoenix	Administrador y cajera	60,00	18/10/2025 - 24/10/2025
3. Planificación Financiera	Diseñar presupuestos y análisis de costos con indicadores financieros	Administrador	70,00	25/10/2025 - 01/11/2025
4. Planificación Financiera	Crear presupuestos y análisis de costos con indicadores	Administrador	60,00	02/11/2025 - 08/11/2025
5. Planificación Financiera	Adquisición de la licencia del software Contifico	Administrador	100,00	02/11/2025 - 08/11/2025

6. Capacitación del Personal	Talleres de 1 hora por tema (administrativo, contable, financiero) para 5 empleados	Administrador	40,00	09/12/2025 - 15/12/2025
7. Desarrollo de manual de funciones, reglamento y código de ética	Redactar manual de procesos y reglamento interno	Administrador	80,00	16/12/2025- 23/12/2026
8. Implementación de Herramientas	Introducir flujogramas y formatos de estados financiero	Administrador	30,00	23/12/2026- 24/12/2025
9. Evaluación Inicial	Revisar aplicabilidad con KPIs preliminares	Administrador	30,00	5/01/2026- 10/01/2026
10. Ajustes y Supervisión	Realizar ajustes al modelo y supervisar procesos	Administrador	40,00	11/01/2026- 18/01/2026
11. Cierre y Documentación	Finalizar informe y capacitar en uso continuo	Administrador	40,00	19/01/2026- 23/01/2026
Total			500,00	

Nota. Información desarrollada con base en la propuesta de la empresa “Pollos al Gusto”

5.18. Impacto sobre la empresa

La aplicación de esta propuesta permitirá a la empresa "Pollos al Gusto" mejorar la organización interna mediante la definición de roles y el establecimiento de manuales, reglamentos y código de ética; se establecerán las pautas sobre las cuales los trabajadores deberán regir su comportamiento y actuar dentro de la institución. Además, mediante el diseño y aplicación de controles contables, se podrá mejorar los registros y hacer uso de un sistema contable optimizado que permita obtener informes y llevar un control tanto de los inventarios, ingresos y gastos. Por otra parte, la toma de decisiones se realizará con base en información razonable y confiable, lo cual permitirá realizar una planificación financiera que se base en estos datos Y este enfocada en el crecimiento empresarial. Además, impulsará la creación de una ventaja competitiva a través de la capacitación para mejorar las habilidades técnicas y operativas del personal, dando como resultado una mejora en el servicio. Por último, se impulsará la sostenibilidad a largo plazo

mediante la supervisión; se evaluarán los resultados y se realizarán los ajustes necesarios para que se adapte a la realidad de la empresa, lo cual disminuirá los riesgos operativos y mejorará los resultados.

Referencias

- Abdullah, H., y Abdulaziz, S. (2024). A Study on the Concept of Organization and Administration. *International Journal of Recent Innovations in Medicine and Clinical Research*, 2(2), 50-56. <https://doi.org/10.18231/j.ijrimcr.2024.008>
- Agüero, J. (2021). Teoría de la administración : un campo fragmentado y multifacético. *Revista Visión de Futuro*, 7(1), 1-26. <https://rid.unam.edu.ar/handle/20.500.12219/4897?show=full>
- Arias, J., y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. ENFOQUES CONSULTING EIRL. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Ávila, F., Zambrano, K., Mendoza, K., & Párraga, L. (2023). Administrative Management, Importance For The Microenterprise. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 14(2), 1401-1411.
- Blacutt, J. (2021). Innovation, a theme along the paths of management theory. *Unidad académica Regional Cochabamba*, 24(47), 123-138. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/85536542/n47_a06-libre.pdf?1651757749=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_Innovacion_Un_Tema_Recorriendo_Los_Ca.pdf&Expires=1744059895&Signature=BmIoqsnzFSYhIo0eyTRr~xnwsdcaDrrAPhhJLzfrAR200vE97yKC K~
- Carrión, B., Ponce, R., y Espinoza, T. (2022). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en instituciones de salud del Perú. *TecnoHumanismo*, 2(3), 193-207. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8510610>
- Castellanos, S., Rosales, K., Vega, K., Toribio, P., Aguilar, T., & Paredes, M. (2022). Gestión financiera y competitividad en Establecimientos de Hospedaje en la Región Junín. *Investigación Valdezana*, 16(4), 36-47. <https://doi.org/10.33554/riv.16.4.1567>
- Castrellón Calderón, X., Cuevas Castillo, G. Y., & Calderón, R. E. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de desiciones finacnieras-contables. *Revista FAECO Sapiens*, 4(2), 82-96. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179

- Chankrit, N., Sirisuthi, C., & Pha, A. (2023). Development of Administrative Model for High-Performance Organization of Primary Educational Service Area Office Chankrit Namchaidee, Chaiyuth Sirisuthi & Pha Agsonsua. *International Journal of Higher Education*, 12(6), 11-20. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v12n6p11>
- Código del Comercio. (2019). *Registro Oficial Suplemento 497 de 29-may.-2019*. Asamblea Nacional República del Ecuador. https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf
- Código del Trabajo. (2020). *Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.-2005. Última modificación: 22-jun.-2020*. https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2021). Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Contreras, O., Pirazán, A., y Villarreal, M. (2020). ¿Son la Misión y Visión Verdaderos Promotores de Ventaja Competitiva e Innovación? . *INNODOCT*, 11(13), 403-412. <https://doi.org/10.4995/INN2020.2020.11828>
- De la Rosa, M. (2022). La Gestión Contable Sostenible en la nueva normalidad. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 31-46. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.169>
- Delgado, L. (2021). Desarrollo de un modelo de planeación financiera para una compañía de alimentos utilizando simulación Monte Carlo. *Entramado*, 17(2), 24-40. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.7563>
- Encalada, V. (2022). Una propuesta de modelo con base en NIIF pymes para el mejoramiento de la gestión económica y financiera en pequeñas empresas guayaquileñas. *Revista Finanzas y Política Económica*, 14(1), 49-74. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n1.2022.3>
- Flores, L., Trujillo, L., & Noriega, M. (2021). La gestión financiera en las MIPYMES de la ciudad de

- Huajuapán de León Oaxaca y su relación con la competitividad. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 17(32), 1-12. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i32.3490>
- García, M. (2023). *Sistemas de información y nuevas tecnologías: Influencias de las nuevas tecnologías en la estructura organizativa de la empresa Cantabra*. [Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria]. https://www.researchgate.net/profile/Maria-Elena-Garcia-Ruiz/publication/279663284_Sistemas_de_informacion_y_nuevas_tecnologias_influencias_de_las_nuevas_tecnologias_en_la_estructura_organizativa_de_la_empresa_cantabra/links/58e4cf6ca6fdcc6800adb0fa/Siste
- García, Y., Juca, F., & Torres, V. (2023). Automatización de procesos contables mediante Inteligencia Artificial: Oportunidades y desafíos para pequeños empresarios ecuatorianos. *Revista Transdisciplinaria De Estudios Sociales Y Tecnológicos*, 3(3), 68–74. <https://doi.org/10.58594/rtest.v3i3.93>
- Garibo, G., Najera, A., & Parra, H. (2023). Una mirada teórica a la administración empresarial en la era digital: el proceso administrativo y la revolución de la inteligencia artificial. *Technological Innovations Journal*, 2(4), 7-19. <https://doi.org/10.35622/j.ti.2023.04.001>
- Huaranga, H., Ruiz, J., Vergara, C., y Rodríguez, J. (2023). Cultura organizativa y el crecimiento empresarial de la mediana empresa de la ciudad Huaraz, Perú. *Epistemia Revista Científica*, 7(1), 1-13. <https://doi.org/10.26495/re.v7i1.2426>
- Huerta, A., y Andrade, M. (2022). Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 31(57), 61-78. <https://doi.org/10.24836/es.v31i57.1109>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Registro Estadístico de Empresas (REEM)*. INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Iza, K. (2021). Accounting management as a determining element in the sustainable development of Mipymes. *Conciencia Digital*, 4(4.1), 39-49. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i4.1.1923>

- Jaramillo, B. (2021). *Diseño de un Modelo Administrativo-Financiero para Centros de Turismo Comunitario (CTC) en las Provincias de Pichincha, Imbabura y Napo en Ecuador*. [Tesis Doctoral, Universidad de Aleria].
- Jaramillo, C., Becerra, E., & Astudillo, P. (2022). Análisis de Estados Financiero, como enfoque en la toma de decisiones, en épocas de pandemia, basado en sistemas informáticos. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 1(1), 16-26. https://www.researchgate.net/publication/381515876_Analisis_de_Estados_Financiero_como_enfoque_en_la_toma_de_decisiones_en_epocas_de_pandemia_basado_en_sistemas_informaticos
- Jusas, V., Butkiene, R., Venčkauskas, A., Burbaite, R., Gudoniene, D., Grigaliūnas, Š., & Andone, D. (2021). Models for Administration to Ensure the Successful Transition to Distance Learning during the Pandemic. *Sustainability*, 13(9), 47-51. <https://doi.org/10.3390/su13094751>
- Ley de Régimen Tributario Interno. (2023). *Registro Oficial Suplemento 463 de 17-nov.-2004. Última modificación: 21-ago.-2018*. <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO,%20LRTI.pdf>
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020). *Suplemento del Registro Oficial No. 151 , 28 de Febrero 2020*. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Lozado, I., y Hernández, O. (2021). Filosofía empresarial resultado del liderazgo basado en calidad total en las mipymes de Aguascalientes México. *FACCEA*, 11(1), 34-47. <https://doi.org/10.47847/faccea.v11n1a2>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024). *Boletín de cifras del sector productivo*. https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/02/VFBoletinProduccion_FEBRERO2024.pdf
- Ministerio de Turismo. (2024). *Rendición de cuentas 2023*. MINCETUR. https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/Informe_de_Rendicion_de_Cuentas_2023_MINTUR-Textual.pdf
- Moreno, Y., Muñoz, W., & Gurrero, M. (2022). Gestión financiera y desempeño en MiPyMes Colombianas

- y Mexicanas. *Investigación administrativa*, 51(130), 23-34. <https://doi.org/10.35426/iav51n130.06>
- Morocho, J., Betancurt, V., & León, L. (2023). NIC 2 y su impacto en la presentación adecuada de los Estados Financieros. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 62-97. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6633
- Muñoz Merchante, Á., y Ibáñez Jiménez, E. M. (2023). *Análisis de estados financieros*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://portalcientifico.uned.es/documentos/65aaca23a7c3852d0a720e90>
- Núñez, E., Moncayo, O., Medina, E., & Muñoz, C. (2022). Administrative management and its impact on the company's productivity, training plan. *Journal of Business and entrepreneurship*, 6(3), 83-96. <https://www.journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/300/671>
- Ordoñez, J., Noles-Aguilar, D., & Soto-González, C. (2021). La planificación financiera como herramienta sustancial para medir la rentabilidad empresarial. Caso Dekautopartes S.A ciudad de Machala. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(6), 169-180. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8149621>
- Pallares, M., López, L., y Miquel, S. (2022). Misión, Visión y Valores elementos determinantes en la construcción de un propósito diferenciador para las organizaciones del Tercer Sector. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(23), 51-72. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8738879>
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(2), 23-56. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Pérez, J. (2024). *Análisis de estados financieros: Fundamentos, análisis prospectivo e interpretación bajo distintas perspectivas*. Editorial Universidad Católica de Córdoba.
- Rebollo, P., y Ábalos, E. (2022). *Metodología de la Investigación/Recopilación*. Editorial Autores de Argentina.
- Romero, H., Real, J., Ordoñez, J., Gavino, G., & Saldarriaga, G. (2022). Metodología de la Investigación. *ACVENISPROH Académico*, 1(1), 1-23. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/ACLIB0017>

- Rosa Leal, M. (2023). Contabilidad y materialidad sostenible. *Trascender, contabilidad y gestión*, 8(23), 84-104. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i23.213>
- Salcedo, J. (2022). Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 10(2), 81-87. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2933>
- Sánchez, Á., y Zambrano, M. (2023). Implementación de la gestión contable en el crecimiento empresarial. *Revista Científica YACHASUN*, 7(12), 275–285. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/330>
- Sierra, A. (2024). *Administración financiera eficiente y su efecto en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas exportadoras de productos no tradicionales de Lima Metropolitana, periodo 2018,2021*. [Tesis Doctoral, Universidad Nacional Federico Villareal]. https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/8572/TESIS_SIERRA_CONTRERAS_ABELARDO_ZENON.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Toledo, N., Peñafiel, I., & Carrasco, Y. (2021). Las NIC – NIIF dentro del proceso contable. *AlfaPublicaciones*, 3(3.1), 57–67. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i3.1.77>
- Ugando, M., Marcos, S., Sabando, Á., & Villalón, A. (2023). Un Modelo de Gestión Financiera Operativa y su Efecto en la Rentabilidad del Sector Transportista. Caso Compañía Bonanza S.A. *Economía y Negocios*, 14(1), 67-81. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1101>
- Vasquez, G. O., Parrales, D. H., & Morales, V. (2021). Proceso administrativo factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8050362>
- Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Zeng, Y. (2022). Neural Network Technology-Based Optimization Framework of Financial and Management Accounting Model. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 1(1), 49-78.

<https://doi.org/10.1155/2022/4991244>

Zuluaga, P., Usuche, D., & Rojas, S. (2023). Relevancia, evolución y tendencias de la supervivencia empresarial. Una revisión de literatura en finanzas. *Tendencias* 24.1, 24(1), 252-278.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-86932023000100252&script=sci_arttext

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al propietario

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSGRADO

TRABAJO DE TITULACIÓN MAESTRIA FINANZAS MENCION DIRECCION FINANCIERA

ENTREVISTA AL PROPIETARIO

OBJETIVO

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información relevante DESARROLLO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO, CASO "POLLOS AL GUSTO" DE LA CIUDAD DE IBARRA trabajo de titulación. Esta información permitirá identificar las deficiencias en la gestión administrativa, contable y financiera.

Datos Generales del Entrevistado

Nombre del propietario:

Edad:

Nivel de estudios:

Años de experiencia en el negocio:

Tiempo de funcionamiento del negocio "Pollos al Gusto":

Número actual de empleados:

¿Ha gestionado otros negocios anteriormente?

¿Tiene formación en administración, contabilidad o finanzas?

¿Con qué frecuencia revisa aspectos administrativos o contables del negocio?

1. ¿Cómo caracterizaría en este momento la organización de los trámites administrativos en su empresa?
2. ¿Qué herramientas o registros emplea para administrar las finanzas y la contabilidad?
3. ¿Cuáles cree que son las debilidades fundamentales en la gestión del negocio?

4. ¿Dispone de algún sistema contable formal o emplea procedimientos manuales?
5. ¿Con qué regularidad revisa los estados financieros de la empresa?
6. ¿Dispone usted de un presupuesto mensual o anual para gestionar los ingresos y los gastos?
7. ¿Utiliza algún indicador financiero para medir el desempeño del negocio?
8. ¿Qué importancia le da al control interno dentro del establecimiento?
9. ¿Qué tipo de decisiones administrativas o financieras toma con mayor frecuencia?
10. ¿Estaría dispuesto a aplicar un modelo que posibilite la mejora de la planificación financiera, la contabilidad y la organización de su compañía?

Anexo 2. Entrevista al personal

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSGRADO

TRABAJO DE TITULACIÓN MAESTRIA FINANZAS MENCION DIRECCION FINANCIERA

ENTREVISTA AL PERSONAL

OBJETIVO

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información relevante DESARROLLO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO, CASO "POLLOS AL GUSTO" DE LA CIUDAD DE IBARRA trabajo de titulación. Esta información permitirá identificar las deficiencias en la gestión administrativa, contable y financiera.

Datos Generales del Entrevistado

Nombre del empleado (opcional si es anónima):

Edad:

Género:

Puesto o cargo que desempeña:

Tiempo trabajando en "Pollos al Gusto":

Nivel de instrucción académica:

¿Ha recibido capacitación interna sobre su puesto?

¿Tiene experiencia previa en negocios similares?

¿Tiene conocimientos básicos en administración o contabilidad?

Tipo de jornada laboral (completa/media jornada/turnos):

1. ¿Cómo describiría el ambiente laboral y la organización interna del negocio?
2. ¿Recibe instrucciones claras sobre sus funciones y responsabilidades?
3. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación sobre procedimientos administrativos o manejo de caja?

4. ¿Cómo se realiza actualmente el registro de ventas o ingresos en el negocio?
5. ¿Quién es responsable del manejo del dinero o cobros en el local?
6. ¿Se realiza algún control o verificación diaria del dinero en caja?
7. ¿Con qué frecuencia observa que se realicen registros contables o anotaciones de ingresos/gastos?
8. ¿Considera que existen procedimientos para evitar errores o pérdidas económicas?
9. ¿Ha notado desorganización o falta de control en algún aspecto del negocio?
10. ¿Qué sugerencias propondría para mejorar la administración y el control interno del negocio?

Anexo 3. Transcripción entrevista propietario

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSGRADO

TRABAJO DE TITULACIÓN MAESTRIA FINANZAS MENCION DIRECCION FINANCIERA

ENTREVISTA AL PROPIETARIO

OBJETIVO

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información relevante DESARROLLO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO, CASO "POLLOS AL GUSTO" DE LA CIUDAD DE IBARRA trabajo de titulación. Esta información permitirá identificar las deficiencias en la gestión administrativa, contable y financiera.

Buenas tardes, bienvenida a esta entrevista para la Universidad Técnica del Norte, Facultad de Postgrado, Maestría en Finanzas, Mención a Administración Financiera. El objetivo de la presente entrevista es recopilar información relevante en el desarrollo de un modelo administrativo, contable y financiero Caso Pollos de Augusto de la ciudad de Ibarra.

Por favor, ayúdame su nombre: Amanda Alemán.

¿Qué función desempeña en el negocio? Administradora, propietaria.

¿Edad? 40 años.

¿Nivel de estudios? Superior.

¿Año de experiencia en el negocio? Dos años.

¿Tiempo de funcionamiento de Pollos de Augusto? Un año.

¿Número actual de empleados? Cuatro.

¿Ha gestionado otros negocios anteriormente? Sí.

¿Qué tipo de negocios? De comercio de ropa.

¿Tiene formación en administración, contabilidad, finanzas? Sí, soy ingeniera comercial.

¿Con qué frecuencia revisa aspectos contables del negocio? Frecuentemente.

¿Me puede explicar qué aspectos contables se revisan? La contabilidad del negocio, siempre

estamos viendo todo lo que son ingresos, todo lo que son ingresos, pago a proveedores, inventarios, nómina, pago de impuestos.

¿Dispone tal vez de un plan de cuentas? Por lo general se mueven las cuentas de ingresos y egresos. Entonces no hay un plan de cuentas para el resto de... No, para el resto de gastos no tenemos, no manejamos las cuentas del plan de cuentas.

¿Con qué frecuencia revisa aspectos administrativos del negocio? Frecuente. Ya.

Por favor, dentro de los procesos administrativos, ¿realiza una planificación estratégica de sus principales actividades y si lo hace con qué frecuencia? Diario. Y tenemos un plan administrativo mensual el cual se va desarrollando de manera diaria las principales actividades administrativas.

¿Cómo organiza las actividades de sus colaboradores? ¿Tienen claridad de las funciones que realizan con manuales o algún documento que indique con claridad su rol? En la actualidad ahorita todavía no tenemos manuales de procesos, pero estamos en desarrollo

¿Qué herramientas o registros utiliza para llevar el control contable y financiero? Tenemos todo lo que son los controles de ingresos y egresos.

¿Cuáles considera que son las principales debilidades en la administración del negocio? Ahorita estamos trabajando en lo que se refiere al modelo administrativo financiero para poder tener ya un modelo financiero definido como es los balances generales, los balances de pérdidas y ganancias.

Ese sería el objetivo. O sea, todavía no hay. Ahorita no tenemos aún.

¿Cuenta con algún sistema contable formal o utiliza métodos manuales? Tenemos un sistema que se llama Fenix, el cual se lo utiliza más para lo que son cierre de cajas. Si nos gustaría que también tengamos todo lo que es inventarios, todo lo que es balances y también sería bueno también tener el módulo de recursos humanos.

¿Con qué frecuencia? Gracias.

¿Con qué frecuencia revisa y controla gastos e ingresos? A diario.

¿Tiene definido un presupuesto mensual o anual para el control de ingresos? Presupuesto para control de ingresos no, porque el presupuesto únicamente se fija para todo lo que son gastos. En este caso de publicidad, el también en lo que se refiere al a los inventarios.

¿Utiliza algún indicador financiero para evaluar el desempeño del negocio? No, aún no ponemos en práctica los indicadores financieros.

¿Qué importancia le otorga al control interno dentro del establecimiento? Es muy importante porque a diario se realizan todas las actividades de ventas dentro del control. Entonces debe existir el control de cada una de las áreas. En este caso son el área de producción, el área de ventas, que siempre se debe estar viendo que todas las funciones recomendadas se están realizando de la mejor manera.

¿Qué tipo de decisiones administrativas o financieras toma con mayor frecuencia? Administrativas en cuanto a lo que es el personal y financieras a lo que se refiere al presupuesto de las dos áreas que son la producción y también tenemos el área del marketing.

¿Estaría dispuesto a implementar un modelo administrativo, contable y financiero que contribuya a mejorar la organización, la contabilidad y la planificación financiera de su empresa? Sí, esa es la idea. Tener aquí ya un modelo que se ponga en práctica para el correcto funcionamiento de cada una de las áreas de este negocio. Muchas gracias.

Anexo 4. Transcripción entrevistas a empleados

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSGRADO

TRABAJO DE TITULACIÓN MAESTRIA FINANZAS MENCION DIRECCION FINANCIERA

ENTREVISTA AL PERSONAL

OBJETIVO

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información relevante DESARROLLO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO, CASO "POLLOS AL GUSTO" DE LA CIUDAD DE IBARRA trabajo de titulación. Esta información permitirá identificar las deficiencias en la gestión administrativa, contable y financiera.

EMPLEADO 1

Muy buenas tardes, mi nombre es Oscar Iván, empleado de Pollos Augusta. El motivo de la grabación vendría siendo para responder un cuestionario de preguntas sobre la empresa. Vamos con la primera pregunta.

¿Qué puesto o cargo desempeña en el negocio? Mi puesto o cargo vendría siendo como hornero principal o también como empleado polifuncional. Siguiendo pregunta.

¿Qué tiempo de trabajo llevo en la empresa? Mi tiempo de trabajo en la empresa vendría siendo de 10 a 11 meses.

¿Nivel de instrucción académica? Mi nivel de instrucción académica vendría siendo nivel básico o bachillerato.

¿Ha recibido capacitación interna sobre su puesto? Sí, sí la he recibido.

¿Tiene experiencia previa en negocios similares? Sí, sí tengo experiencia.

¿Tiempo de jornada laboral completa, media o turnos? Mi tiempo de jornada laboral es completa.

¿Cómo describiría el ambiente laboral y organización interna del negocio? La describiría como muy buena.

¿Recibe instrucciones claras sobre sus funciones y responsabilidades? Sí, muy claras.

¿Ha recibido algún tipo de capacitación sobre procedimientos administrativos o manejo de caja?
Sí, los he recibido.

¿Cómo se realiza actualmente el registro de ventas o ingresos en el negocio? El registro se realiza de manera digital y presencial también.

¿Quién es responsable del manejo del dinero o cobros en el local? El responsable vendría siendo el cajero asignado por los dueños del negocio.

¿Se realiza algún control o verificación a diario del dinero en caja? Sí, se realiza con frecuencia a diario.

¿Con qué frecuencia observa que se realizan registros contables o anotaciones de ingresos? Con mucha frecuencia. A diario.

¿Considera que existen procedimientos para evitar errores o pérdidas económicas? Sí, consideraría que sí. Existen muchos controles para evitar pérdidas y errores económicas en el negocio. (2:38)
Siguiendo pregunta.

¿Ha notado desorganización o falta de control en algún aspecto del negocio? (2:43) No, no lo he notado.

¿Qué sugerencia propondría para mejorar la administración y el control interno del negocio? Mi sugerencia sería tener personal capacitado o personal de emergencia para los días que tenemos mucha afluencia de clientes.

Como vendría siendo los días feriados o también los fines de semana. Para mejorar la agilidad en entregas de pedidos y también en preparación del producto interno en la cocina.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSGRADO

**TRABAJO DE TITULACIÓN MAESTRIA FINANZAS MENCION DIRECCION
FINANCIERA**

ENTREVISTA AL PERSONAL

OBJETIVO

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información relevante DESARROLLO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO, CASO "POLLOS AL GUSTO" DE LA CIUDAD DE IBARRA trabajo de titulación. Esta información permitirá identificar las deficiencias en la gestión administrativa, contable y financiera.

Bueno, esta es una entrevista que corresponde a la Universidad Técnica del Norte, Facultad de Postgrado para la Maestría de Finanzas en Dirección Financiera. Por favor, ayúdame con tu nombre. John Alexander Ipazmora.

Tu edad. 26 años. Puesto o cargo que desempeñas. Jefe de cocina. Tiempo que trabajas en Pollos al Gusto. 2 años.

Nivel de instrucción académica. Bachiller. Ahora por favor, te ayudo con las siguientes preguntas.

¿Has recibido alguna capacitación interna para desempeñar tu puesto? Sí, sí he recibido capacitación de los jefes.

¿Tienes experiencia previa en negocios similares? Sí, tengo experiencia en asaderos, lo que es cocina.

¿Poses conocimientos básicos en administración o contabilidad? No.

¿Tiempo de jornada laboral? ¿Tiempo completo, medio o por turnos? Tiempo completo. ¿Cómo describiría el ambiente laboral y la organización interna del negocio? Bueno, hay una buena organización.

¿La organización interna? Bien. Se ha trabajado bien.

¿Pero no crees que hace falta tal vez manuales de proceso? O sea, los manuales tenemos. O sea,

las recetas, cómo hacer los procedimientos de todo lo que se hace aquí. (Para cocina. Pero para lo que es temas de roles, tu rol como jefe de cocina, tal vez tienes un manual de tus funciones, donde está las cosas, ¿cierto? Claro, para esas cosas no tenemos manuales, no.

¿Recibes instrucciones claras y oportunas sobre tus funciones y responsabilidades? A veces sí, a veces no. Ya, no es siempre. No es siempre.

¿Has recibido capacitación específica sobre procedimientos administrativos o manejo de caja? No.

¿Cómo se realiza actualmente el registro de ventas o ingresos del negocio? Con la registradora.

¿Quién es el encargado del manejo del dinero o de los cobros dentro del local? La cajera y los dueños.

¿Existe un control o verificación diario del dinero en caja? Sí, se hace contabilidad de caja cuando se ingresa a la cajera y cuando se va.

¿Cree que existen procedimientos adecuados para prevenir errores o pérdidas económicas? Sí, pero se puede mejorar.

¿Por ejemplo? Por ejemplo, un mejor manejo del dinero, de gastos, de personas.

¿Ha notado situaciones de desorganización o falta de control en algún área del negocio? A veces sí hay una desorganización de parte de algunos del personal.

¿Qué sugerencias propondría para mejorar la administración o el control interno o la operación general del negocio? Mejorar. Un poco más estructurado y tener las cosas fijas y claras de todas las personas que necesitan aquí su trabajo.

Muchas gracias, John.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE POSGRADO

TRABAJO DE TITULACIÓN MAESTRIA FINANZAS MENCION DIRECCION FINANCIERA

ENTREVISTA AL PERSONAL

OBJETIVO

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información relevante DESARROLLO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO, CASO "POLLOS AL GUSTO" DE LA CIUDAD DE IBARRA trabajo de titulación. Esta información permitirá identificar las deficiencias en la gestión administrativa, contable y financiera.

Bienvenido a esta entrevista para la Universidad Técnica del Norte, Facultad de Postgrado, Maestría en Finanzas, Mención Dirección Financiera. El tema de tesis es Modelo Contable Administrativo Financiero, caso Poyos Augusto Ibarra.

NOMBRE Jorge Rosero. Edad. 29 años.

Puesto caro que desempeña. Polifuncional.¿Cuánto tiempo llevas trabajando? Cuatro meses.

¿Tu nivel de instrucción académica? Bachillerato. Por favor, ayúdame con la siguiente respuesta.

Si tienes algún comentario adicional, puedes decirlo.

¿Has recibido alguna capacitación interna para desempeñar tu puesto? Sí.

¿Tienes experiencia previa en negocios similares? Sí.

¿Cuál? ¿Qué experiencia has tenido? En la cocina. Y asador.

¿Oseas conocimientos básicos en administración o contabilidad? No. (0:53) Bueno.

¿El tipo de jornada que trabajas? ¿Completa, media, por turnos? Por turnos.

¿Cómo describirías el ambiente laboral y la organización interna del negocio? Es muy buena la organización aquí, sí. Tenemos buena guía.

Tenemos buenos profesionales que nos instruyen aquí. Ok, gracias.¿Recibes instrucciones claras

y oportunas sobre tus funciones y responsabilidades? Sí.

¿Siempre, a veces, rara vez, nunca? Siempre.

¿Siempre recibes instrucciones claras? Sí.

¿Has recibido capacitación específica sobre procedimientos administrativos o manejo de caja? No.

¿No conoces nada de caja? ¿Cómo se realiza actualmente el registro de ventas o ingresos en el negocio? (1:56) ¿Cómo se...? ¿Cómo se registran las ventas? ¿Cómo se anotan, ¿cómo se llevan las ventas del día? No sé. (2:06) ¿Algún sistema? ¿Una caja registradora? Claro, una caja registradora puede ser.

¿Quién es el encargado del manejo del dinero o de los cobros dentro del local? La cajera y los dueños.

¿Existe un control o verificación diario del dinero en caja? Sí.

¿Cree que existen procedimientos adecuados para prevenir errores o pérdidas económicas? Sí, sí, existen.

¿Pero se puede mejorar o está todo bien? Se puede mejorar. Ya.

¿Ha notado situaciones de desorganización o falta de control en el área del negocio? No.

¿Qué sugerencias propondría para mejorar la administración o el control interno o la operación general del negocio? Tratar de... ¿cómo? De llevar más adelante el negocio. Con una buena contabilidad y una buena estrategia para el buen funcionamiento.

Ok. Muchas gracias.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE POSGRADO
TRABAJO DE TITULACIÓN MAESTRIA FINANZAS MENCION DIRECCION
FINANCIERA

ENTREVISTA AL PERSONAL

OBJETIVO

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información relevante DESARROLLO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO, CASO "POLLOS AL GUSTO" DE LA CIUDAD DE IBARRA trabajo de titulación. Esta información permitirá identificar las deficiencias en la gestión administrativa, contable y financiera.

Buenas tardes, bienvenida a esta entrevista que es para la Universidad Técnica del Norte, programa facultad de posgrado, maestría en finanzas, mención dirección financiera. El estudio o la investigación es un modelo administrativo, contable y financiero, Caso Poyos Augusto Ibarra. Bienvenida.

. NOMBRE Cynthia Chala. Qué edad tienes? 21 años.

Puesto o cargo que desempeñe. Cajera. ¿Tiempo de trabajo en Poyos Augusto? 10 meses.

¿Nivel de instrucción académica? (0:34) Bachillerato. Muchas gracias. Por favor, ayúdame respondiendo a estas preguntas y si quieres ampliarte en alguna de ellas, no hay problema.

¿Has recibido la capacitación interna para desempeñar tu puesto? Sí, de parte de los compañeros y los jefes. Muchas gracias.

¿Crees que fue suficiente? No, sí me hace falta más.

¿Más capacitación? Sí. ¿Y está en algún lado descrito las funciones que tienes en tu puesto? No.

¿Tienes experiencia previa en negocios similares? No, realmente.

¿Posees conocimientos básicos de administración o contabilidad? No.

¿Cómo es tu jornada? ¿Tiempo completo, medio tiempo? Tiempo completo.

¿Cómo describiría el ambiente laboral y la organización interna del negocio? A veces no hay organización. Es en lo que podemos fallar algunas veces. Falta más organización de parte de los compañeros.

¿De los dueños? También.

¿Recibe instrucciones claras y oportunas sobre sus funciones y responsabilidades? A veces. ¿Qué falta? Establecer las funciones que tengo, porque a veces hago otras que no sabía. Exactamente.

¿Has recibido capacitación específica sobre procedimientos administrativos o manejo de caja? No.

¿Cómo se realiza actualmente el registro de ventas o ingresos del negocio? Desde la computadora.

¿Sistema? Desde el sistema. ¿Quién es el encargado de manejo del dinero o de los cobros dentro del local? Yo, la cajera.

¿Ya alguien más? (2:22) Los jefes. (2:24) Ya. (2:25) ¿Existe un control o verificación diaria del dinero en caja? (2:27) Sí.

Cuando cerramos ya el turno en la noche. ¿Qué se hace? Cerramos la caja y cuadramos. Cuadramos todo lo que ha ingresado, los ingresos y egresos.

¿Cree que existen procedimientos adecuados para prevenir errores o pérdidas económicas? Sí. Igual más tratar de gastar en cosas necesarias que se necesiten en el momento para el local. No en gastos innecesarios.

¿Por ejemplo? Por ejemplo, podría ser en la cola. Se podría ahorrar en la cola. Buscar otros proveedores de cola porque sale muy cara la cola.

¿Ha notado situaciones de desorganización o falta de control en algún área del negocio? (3:18) Sí.

En la cocina. A veces les pido una orden y no sacan rápido porque a veces no se organizan bien.

¿Qué sugerencias propondrías para mejorar la administración o el control interno o la operación

general del negocio? Más organización de parte de todos. En el negocio. Cada quien sus áreas, manejarlas súper bien.

Muchas gracias, Cintia. Te agradezco tus respuestas.