



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM Estelí

Incidencia de la formalización contable-administrativa en los resultados financieros de las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí durante el año 2018.

**Tesis para optar al grado de:
Máster en Gerencia Empresarial**

Autora:

Lic. Mercedes Denisse Martínez Talavera

Tutora:

MSc. Jeyling María Alfaro Manzanares

Estelí, febrero del 2019.



CARTA AVAL DEL TUTOR

A través de la presente hago constar que *Mercedes Denisse Martínez Talavera Licenciada en Contaduría Pública y Finanzas*, estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial ha finalizado su trabajo investigativo denominado:

“Incidencia de la formalización contable-administrativa en los resultados financieros de las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí durante el año 2018.”.

Este trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es relevante señalar que la investigación **“Incidencia de la formalización contable-administrativa en los resultados financieros de las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí durante el año 2018”**, es un tema que por primera vez se ha trabajado, valoro positivo el análisis de sus datos los que están estrechamente relacionados con sus objetivos.

Después de revisar la coherencia, contenido, y la incorporación de las observaciones del jurado en la defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de cursos de postgrado vigente y por lo tanto está listo para ser entregado el documento final.

Dado en la ciudad de Estelí a los treinta días del mes de abril del 2019.

Atentamente;

M. Sc. Jeyling Alfaro Manzanares

Tutora

Incidencia de la formalización contable-administrativa en los resultados financieros de las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí durante el año 2018

INDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
III. ANTECEDENTES	6
IV. JUSTIFICACIÓN	8
V. OBJETIVOS.....	9
5.1 Objetivo General	9
5.2 Objetivos Específicos.....	9
VI. MARCO TEÓRICO.....	10
6.1. MIPYMES en Nicaragua	10
6.1.1. Definición MIPYME.....	10
6.1.2. Clasificación de las MIPYMES.....	11
6.1.3. Características de las MIPYMES.....	11
6.1.4. Debilidades y problemáticas de las MIPYMES.....	13
6.2. Sector Gastronómico MIPYME – Servicios de comedor	28
6.2.1. Definición y giro del negocio.....	28
6.2.2. Clasificación de los locales de restauración	32
6.2.3. Funcionamiento operativo de los servicios de comedor	33
6.2.4. Estructura organizacional	38
6.3. Procesos administrativos utilizados por los servicios de comedor.....	41
6.4.1. Definición de procedimientos administrativos.....	41
6.4.2. Funciones del personal.....	47
6.4.3. Procedimientos administrativos.....	60
6.4. Procedimientos contables utilizados por los servicios de comedor.....	62
6.4.1. Generalidades y concepto de los Procedimientos Contables.....	62
6.4.2. Procedimientos para el manejo del efectivo	66
6.4.3. Procedimientos para el manejo de Inventarios.....	69
6.4.4. Procedimientos para el manejo de proveedores	73

VII.	HIPOTESIS	76
VIII.	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	77
	8.1 Variable Independiente.	77
	8.2 Variables Dependientes:	77
	8.2.1 Gestión Operativa:	77
	8.2.2 Resultados Financieros:	77
	8.3 Operacionalización de variables	78
IX.	DISEÑO METODOLÓGICO	86
	9.1. Paradigma.....	86
	9.2. Enfoque de Investigación	86
	9.3. Tipo de Investigación	87
	9.4. Según su alcance.....	88
	9.5. Población y Muestra.....	89
	9.5.1. Universo	89
	9.5.2. Población.....	89
	9.5.3. Muestra.....	90
	9.6. Técnicas e instrumentos de Investigación.....	92
	9.6.1. Encuesta.....	92
	9.6.2. Entrevista.....	92
	9.6.3. Guía de Observación.....	93
	9.7. Validación de Instrumentos	94
X.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	95
	10.1 Descripción del funcionamiento de las MIPYMES del sector gastronómico en la ciudad de Estelí.	96
	10.2 Validación de la aplicación del sistema contable-administrativo básico diseñado para las MIPYMES del sector gastronómico a través de acompañamiento y asesoría.	133
	10.3 Proponer acciones de mejora que se acompañe de un programa de capacitaciones a los propietarios de dichos negocios.....	145
XI.	CONCLUSIONES.....	149
XII.	RECOMENDACIONES	151
XIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	152
XIV.	ANEXOS	160

DEDICATORIA

Este nuevo éxito se lo dedico primeramente a Dios, quien me ha dado día a día la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesaria para emprender esta nueva tarea, este nuevo reto que hace dos años veía tan distante y hoy se materializa en este nuevo logro alcanzado; a él todo el honor y la Gloria.

A mi padre, Alonzo Martínez Rodríguez (Q.E.P.D.); pues a pesar de que ya no está físicamente entre nosotros, su amor sigue siempre presente en nuestra vida; y es ese amor el que me ha impulsado a ser mejor cada día, a trabajar con mucho esfuerzo por mis metas y a confiar en Dios y nuestra Buena Madre sobre todas las cosas. Hasta el cielo, este logro es todo suyo.

A mi madre, Nohemi del Socorro Talavera, mi compañera incansable, mi guía y mi soporte; quien me ha apoyado de manera incondicional durante todo este proceso de mi maestría que hoy se materializa en este sueño cumplido, a ella le debo todo lo que soy y todos los logros que Dios mediante vienen en camino.

A mi hijo, Alonzo Tadeo Martínez, que a su corta edad no sabe que es el motor que me anima cada día a trabajar por un mundo mejor para él, porque desde que está conmigo me volví más responsable, más fuerte y más segura de que puedo alcanzar todo lo que me propongo, todo para ser el mejor ejemplo posible en su vida. Para mi hijo, lo que más amo en la vida.

A mis hermanos, Giselle y Jason Martínez Talavera, por ser ejemplos de trabajo y fuerza de voluntad a lo largo de los años; por apoyarme en cada una de mis decisiones y aconsejarme buscando siempre lo mejor para mí; porque a pesar de que seamos muy diferentes, son mi complemento perfecto.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y mi buena Madre María Santísima por ser luz y guía en este proceso, dándome la fuerza y la paciencia para seguir adelante cuando yo misma creí que no podía lograrlo. Solamente Dios conoce los planes de mi corazón, más su propósito en mi vida es más perfecto de lo que yo pueda imaginar.

A mi madre, por estar a mi lado incondicionalmente, por ayudarme en las largas horas de trabajo, en la crianza amorosa de mi hijo y por su consejo siempre acertado en cada una de las situaciones a las que me he enfrentado estos años; me faltan palabras para agradecerle todo lo que hace y sigue haciendo por mí.

A mi tutora, MSc. Jeyling Alfaro Manzanares, por ser mi guía y norte en este proceso de aprendizaje, por su paciencia y motivación en cada paso de este nuevo logro; pero sobre todo por enseñarme que debemos amar lo que hacemos; siendo la docencia un reto que debe hacerse con amor y dedicación para poder inspirar y formar a las nuevas generaciones.

A los maestros que impartieron cada una de las asignaturas, ya que en cada oportunidad nos brindaron las herramientas y conocimientos necesarios para ejercer con toda responsabilidad este nuevo título, que nos acredita no solo como Másteres en Gerencia Empresarial; sino como agentes de cambio positivo dentro de nuestra sociedad.

A mi grupo de trabajo, Adi Rodríguez, Jorge Arrieta y Laynes Arbizú; por ser pilares fundamentales en el desarrollo de cada una de las clases, por enseñarme a complementarnos como equipo y aprender de cada uno de nosotros.

A los propietarios de las MIPYMES del sector gastronómico de Estelí, por brindarme su tiempo y espacio para llevar a cabo mi trabajo de campo y obtener los resultados, comprometida firmemente a apoyarles a mejorar su gestión administrativa y contable.

RESUMEN

En el presente estudio se analizó la incidencia de la formalización contable-administrativa en los resultados financieros de las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí durante el año 2018. En su primera etapa se realizó la descripción del sector gastronómico como tal y todo su funcionamiento a través de diferentes instrumentos como encuestas, guías de observación y entrevistas a especialista en el área contable y de PYMES.

Este estudio tiene un enfoque mixto, el tipo de investigación se clasifica según su profundidad como descriptiva ya que se especificó cada una de las particularidades a la hora de llevar a cabo los registros en las operaciones, identificando a la vez los problemas o dificultades que enfrenta el sector en materia administrativa y contable. Se trabajó con una muestra de 49 MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí que se encuentran bajo la categoría de un tenedor, la cual se determinó a través de la base de datos facilitada por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR).

Los datos obtenidos fueron procesados a través de la herramienta SPSS. Considerando los primeros resultados se propuso un sistema básico de procedimientos contables y administrativos denominado SIBCA para MIPYMES, el cual fue validado en cinco negocios obteniendo resultados altamente provechosos.

Se concluyó que la hipótesis planteada “La falta de organización contable y administrativa en las MIPYMES del sector gastronómico de Estelí no permite tener registros claros de sus operaciones en las áreas fundamentales, afectando directamente la determinación de los resultados financieros.”, se acepta positivamente considerando los datos obtenidos, pero sobre todo en el proceso de validación de la propuesta presentada.

Palabras Clave: Contabilidad, administración, MIPYMES, resultados financieros.

ABSTRACT

In the present study the incidence of the accounting-administrative formalization in the financial results of the MIPYMES of the gastronomic sector of the city of Estelí during the year 2018 was analyzed. In its first stage the description of the gastronomic sector as such and all its operation through different instruments such as surveys, observation guides and interviews with specialists in the accounting area and PYMES.

This study has a mixed approach, the type of research is classified according to its depth as descriptive since each of the particularities was specified when carrying out the records in the operations, identifying at the same time the problems or difficulties that face to the sector in administrative and accounting matters. We worked with a sample of 49 MIPYMES from the gastronomic sector of the city of Estelí that are under the category of a fork, which was determined through the database provided by the Nicaraguan Institute of Tourism (INTUR).

The data obtained were processed through the SPSS tool. Considering the first results, a basic system of accounting and administrative procedures called SIBCA for MIPYMES was proposed, which was validated in five businesses obtaining highly profitable results.

It was concluded that the hypothesis stated "The lack of accounting and administrative organization in MIPYMES of the gastronomic sector of Estelí does not allow to have clear records of their operations in the fundamental areas, directly affected the determination of financial results.", It is accepted positively the data obtained, but especially in the validation process of the proposal presented.

Keywords: Accounting, administration, MIPYMES, financial results.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente la economía nacional e internacional experimenta diferentes cambios tanto en la diversidad de las nuevas maneras de establecer negocios, así como la capacidad de establecer diferentes alternativas a través de diferentes plataformas, sin embargo, hay empresas milenarias que se mantienen a través del tiempo y los cambios que sufren las economías, es ahí donde encontramos al sector gastronómico como base principal de muchas economías a nivel mundial y sobre todo las latinoamericanas.

La contribución de las micro, pequeñas y medianas empresas en la actividad económica de los países en desarrollo es muy importante, aunque la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), por las limitaciones inherentes a su condición no participan activamente en el comercio internacional. La mayoría de las PYMES operan en un ambiente local y comúnmente sus clientes están al alcance de su ciudad. (BANCO CENTRAL DE NICARAGUA - Rodrigo Urcuyo, 2012)

Las MIPYMES no necesariamente poseen elementos comunes, pero sí características similares. Sus actividades requieren de mano de obra intensiva, la gran mayoría pertenece a un solo propietario, que en muchos casos se trata de un negocio familiar, por lo que es habitual que no exista una separación entre el presupuesto familiar y el de la microempresa; lo que convierte este aspecto a la vez en un factor determinante para la adecuada o inadecuada administración de dichos negocios.

Su volumen de operaciones es sumamente reducido y los conocimientos de gestión son escasos, con un muy limitado o nulo acceso al sector financiero formal. En la mayoría de ellas no hay empleados formales y casi siempre son los mismos miembros de la familia.

Es tomando todo este preámbulo de antecedentes que se desarrolla esta investigación titulada "Incidencia de la formalización contable-administrativa en los resultados financieros de las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí durante el año 2018"; con la finalidad de analizar la incidencia de la

formalización contable-administrativa en los resultados financieros de las MIPYMES del sector gastronómico. Dicha investigación se ha desarrollado en el marco formativo de la Maestría en Gerencia Empresarial de la Facultad Regional Multidisciplinaria (UNAN-Managua, FAREM-Estelí).

Contemplando que la formalización contable y administrativa es uno de los factores de éxito de estas empresas, es necesario realizar un amplio estudio que pueda ver a detalle cada una de las áreas fundamentales, los registros que se realizan por cada operación, y la determinación de los resultados financieros.

La necesidad de realizar este estudio es pertinente, ya que provee a los propietarios información de su situación actual, sus fortalezas y debilidades respecto a los procedimientos contables y administrativos llevados a cabo; todo esto con el firme propósito de brindar alternativas de solución a la problemática actual que enfrentan respecto a dicha formalización.

Las conclusiones dan respuesta a la hipótesis y objetivos planteados, desde lo general a lo particular. Las recomendaciones en primer lugar se plantearon para que los propietarios de las MIPYMES del sector gastronómico conozcan a fondo los procedimientos contables y administrativos que llevan a cabo actualmente y a la vez se apropien de las herramientas y sistemas propuestos; así mismo se realizan otras recomendaciones a instituciones relacionadas.

El trabajo investigativo contiene la siguiente estructura:

Capítulo 1. Introducción clara donde se presenta la idea general de la investigación, así como los elementos tomados en cuenta para el análisis de la problemática.

Capítulo 2. Planteamiento del problema, donde se describe el problema que origina la investigación, las situaciones y problemas específicos del sector gastronómico.

Capítulo 3 Antecedentes, investigaciones que muestran relación la presente tesis y consolidan la base de investigaciones previas.

Capítulo 4 Justificación, donde describe la problemática, los aportes, los principales beneficiarios con este trabajo.

Capítulo 5. Objetivos de investigación, general y específicos.

Capítulo 6. Marco teórico, donde está un sustento teórico de los diferentes autores en relación a las MIPYMES en Nicaragua, el sector gastronómico, los procedimientos administrativos y procedimientos contables aplicados.

Capítulo 7. Hipótesis de investigación, cuyo resultado se contempla en el desarrollo de las conclusiones.

Capítulo 8. Variables de investigación, estableciendo correspondencia entre variable independiente y dependientes.

Capítulo 9. Diseño metodológico, expone la perspectiva del enfoque mixto, tipo descriptiva, paradigma pragmático, correlacional.

Capítulo 10. Análisis y discusión de resultados, ordenados por objetivos de investigación en relación al planteamiento teórico que sustenta el estudio, se muestran gráficos y tablas con sus análisis.

Capítulo 11. Conclusiones, las que se muestran por objetivos, donde se visualiza los resultados más importantes de la investigación.

Capítulo 12. Recomendaciones, se proponen diversas recomendaciones a los propietarios que les permitirán fortalecer sus debilidades y aprovechar sus fortalezas, enfrentar a la competencia y fortalecerse en el sector en que operan.

Capítulo 13. Bibliografía, conteniendo los datos bibliográficos de libros, documentos de la web, entrevistas realizadas en este estudio, etcétera.

Capítulo 14. Anexos, muestra el diagnóstico del problema, bosquejo de marco teórico, instrumentos de investigación tales como entrevista, encuesta y guía de observación, propuesta de sistema contable y administrativo básico, entre otros.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El acelerado desarrollo económico que ha experimentado la ciudad de Estelí durante los últimos años ha estado enmarcado en gran manera por el aumento de la población proveniente de otras zonas del país que se establecen de manera temporal o definitiva en la ciudad por motivos de estudio o trabajo; todo esto a la vez fruto del incremento en el número de universidades y centros de trabajo que brindan mayores oportunidades de desarrollo a toda la zona norte de Nicaragua, siendo catalogada por algunos como la segunda capital del país.

Sin embargo, los cambios pueden afectar de diferentes maneras a los componentes de la economía de un determinado sector, ya que al aumentar la demanda de diferentes productos y servicios que anteriormente no despuntaban tanto se genera cierto sentido de competitividad dentro del rubro en pro de captar la mayor cantidad de clientes y posicionarse dentro del mercado local, tal es el caso de las MIPYMES del sector gastronómico en la ciudad de Estelí.

Las MIPYMES son parte estructural de la economía del país. Según datos del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Conimipyme) 9 de cada 10 empresas en el país son micro o pequeñas empresas, lo que representa el 87 por ciento del tejido empresarial.

Actualmente se puede ver el esfuerzo que se ha realizado por invertir en la infraestructura y fachada de dichos negocios, mobiliario novedoso entre otros en pro de mejorar sus servicios, dado que todos los esfuerzos se han canalizado en la novedad de la oferta y la calidad e la atención a sus clientes; sin embargo, existen otras áreas fundamentales que deben priorizarse para alcanzar la sostenibilidad a largo plazo.

Si bien dentro de esta línea de negocios una de las principales dificultades es determinar un estructura de costos para sus productos y servicios; hay otros factores que inciden de manera decisiva en la rentabilidad y sostenibilidad que puedan tener a largo plazo como es una contabilidad formal, no tan especializada ya que se debe recordar que son MIPYMES, sino de registros formales que permitan conocer al menos la utilidad o pérdida del ejercicio así como normativas

de control interno que permitan tener seguridad en áreas fundamentales como caja e inventario, ya que en la mayoría de los casos no existe una facturación formal ni buen manejo del efectivo.

De igual manera al ser los propietarios personas particulares en la mayoría de los casos sin preparación previa sobre gerencia o negocios, se basan en conocimientos empíricos, omitiendo procedimientos administrativos como manuales de funciones por muy básicos que sean tratando de acaparar todas las funciones posibles y bajar el costo de mano de obra, es ahí donde se puede evidenciar que muchas veces el propietario toma la orden, la prepara, la despacha y realiza el cobro respectivo, lo que puede implicar muchas veces brindar un mal servicio, tener pérdidas por mal manejo del producto, etcétera.

Es aquí donde surge la pregunta de cómo incide la formalización contable-administrativa en los resultados financieros de estos negocios como herramientas de control y toma de decisiones administrativas que les ayude a planificar mejor sus actividades diarias de modo que puedan evaluar las utilidades o pérdidas reales; así como lograr que su personal se enfoque en la consecución de objetivos que posicionen al negocio dentro del mercado y tengan sostenibilidad a largo plazo.

III. ANTECEDENTES

Considerando que los antecedentes de la investigación son trabajos realizados anteriormente con respecto a la o las variables de estudio, que a la vez permiten sustentar el tema de investigación con bases teóricas establecidas formalmente, se procedió a recopilar temáticas relacionadas encontrando las que se detallan a continuación.

La Universidad Laica Vicente Rocafructe de Guayaquil en su Facultad de Ciencias Administrativas – Escuela de Ciencias Contables presentó un proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA sobre “La incidencia de la aplicación de un proceso contable y un mejor control en los locales informales de comidas rápidas del sector Bahía de Guayaquil”; presentada por Cristina Adriana Gorosabel Vega y Karina Xiomara López Córdova en marzo del 2013 con el objetivo general de: Determinar la falta de técnicas y procedimientos que formalicen los registros contables con el fin de dotar de herramientas eficientes y eficaces para mejorar los controles internos de cada negocio y aprovechar los recursos para el crecimiento económico de las un unidades productivas.

Dentro de sus conclusiones se menciona que los locales de comida rápidas de la bahía de Guayaquil, sector Malecón tiene una gran acogida debido a que es un lugar muy concurrido no solo por visitantes nacionales sino también por extranjeros, pero la administración que se lleva de estos negocios es muy básica, lo cual genera una serie de problemas que a corto y largo plazo impiden el desarrollo de los negocios.

Dentro de estas circunstancias están: La informalidad de estos negocios, carencia de cultura tributaria y contable de los propietarios, falta de control en sus inventarios, no se lleva un registro adecuado de las ventas, gastos y costos que se generan problemas de carácter financiero por el manejo ineficiente del negocio. Razones por la que no son sujetos a créditos, existe bastante inestabilidad laboral, dificultades financieras, perdidas innecesarias de productos y una carencia de control muy grande lo cual no les permite tener un mayor crecimiento. (Gorosabel Vega & López Córdova, 2013, pág. 136)

En materia nacional la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN Managua) en su Facultad Multidisciplinaria de Estelí (FAREM Estelí) presentó la tesis para para optar al título de Máster en Gestión, sostenibilidad y calidad de las Mipymes sobre las estrategias competitivas utilizadas por las Mipymes del sector servicio de comida buffet en la ciudad de Estelí en relación al marketing de servicio en el primer semestre 2016 presentada por la Licenciada Arlen Meryfel picado Juárez en julio 2016 cuyo objetivo general fue analizar las estrategias competitivas utilizadas por las MIPYMES del sector servicio de comida buffet de la ciudad de Estelí en relación al marketing de servicio en el primer semestre 2016.

En sus conclusiones se mencionan que, en la planificación financiera, los seis establecimientos (bufetes entrevistados) indicaron realizar una planificación financiera a través de los registros contables de forma manual, registrando costos e ingresos. La propietaria del buffet don Juan expreso que le gustaría hacerlo por rubro para saber dónde invierte más y que le incrementa sus costos.

Así mismo se recomienda, entre otras cosas, realizar planificación financiera formal, ya que les permitirá administrar eficientemente los recursos económicos y materiales, en la toma de decisiones, trazar metas y estrategias para continuar en competitividad en su ramo. (Picado Juárez, 2016, pág. 166)

Cabe mencionar que dentro de la formalización contable – administrativa de este sector económico no se han realizado investigaciones y es ahí donde se centra la importancia del presente estudio ya que sentará un precedente para próximas investigaciones sobre este pujante rubro económico que cada día crece un poco más dentro de la economía nacional.

IV. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como propósito principal dar a conocer la realidad contable – administrativa de las MIPYMES del sector gastronómico, siendo los más populares los negocios de comiderías en Estelí con el fin de conocer sus fortalezas y oportunidades ya que representan una célula que cada día toma más fuerza en la economía local; reconociendo a la vez que sus prácticas operativas son deficientes en muchos aspectos y que de no adaptarse a una economía dinámica donde el control y la tecnificación de los procesos influye de manera decisiva pueden perder todos los recursos invertidos pues no serían sostenibles a largo plazo.

De manera integral se brindarán todas las pautas necesarias para que los propietarios de dichos negocios comprendan conceptos básicos de administración y contabilidad que les permitan conocer con mayor facilidad su situación financiera mediante el análisis de la liquidez, el nivel de endeudamiento, los flujos de caja y el manejo del efectivo vistos desde la parte contable; así como la importancia de asignar las tareas de las diferentes áreas para delimitar funciones y mejorar el clima organizacional dentro del negocio.

Finalmente, este trabajo representa gran valor y beneficio en primer lugar para todos los propietarios de negocios del sector gastronómico como guía operativa que les permita tomar conciencia de la importancia de implementar controles y manuales específicos a pesar de ser micro o pequeña empresa pues de ese modo podrán proyectarse a crecer y ser auto sostenibles al largo plazo.

De igual manera se dará un seguimiento al sector de alimentos preparados que poco a poco va teniendo más auge en la economía y servirá a todos aquellos usuarios que decidan investigar con fines de conocimientos y/o emprendimiento sobre este tema.

V. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Analizar la incidencia de la formalización contable-administrativa en los resultados financieros de las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí durante el año 2018.

5.2 Objetivos Específicos

Describir el funcionamiento de las MIPYMES del sector gastronómico en la ciudad de Estelí.

Validar la aplicación del sistema contable-administrativo básico diseñado para las MIPYMES del sector gastronómico a través de acompañamiento y asesoría.

Proponer acciones de mejora que se acompañe de un programa de capacitaciones a los propietarios de dichos negocios.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1. MIPYMES en Nicaragua

6.1.1. Definición MIPYME

Antes de desarrollar toda la temática contable y administrativa sobre este sector específico, se debe definir como tal para tomar en cuenta su alcance y lugar específico dentro de la economía, por ende las MIPYMES se definen según la ley 645 como todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que operan como persona natural o jurídica en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras. (LA GACETA - Diario Oficial, 2008)

Como hace mención la ley, se debe tomar en cuenta que son las células más pequeñas dentro de la economía por diferentes factores, dado que están formadas por empresas artesanales, comerciales, pecuarias, etcétera: por ende, se puede suponer que se trata de negocios familiares que poco a poco han ido incursionando en la venta de productos o prestación de servicios desde sus conocimientos basados en la experiencia.

Las Pequeñas y Medianas empresas (PYME) juegan un rol esencial en toda sociedad en términos de producción y empleo y perspectivas de crecimiento y Nicaragua no es la excepción. Con el objetivo de contribuir al desarrollo del sector, este documento investiga si las PYME en Nicaragua enfrentan restricciones de financiamiento necesario para crecer y eventualmente transformarse en empresas grandes. Los resultados indican que efectivamente existe esta restricción y por lo tanto, se presentan diversas políticas para solventar esta situación. (BANCO CENTRAL DE NICARAGUA - Rodrigo Urcuyo, 2012)

Las PYME, empresas entre 6 y 100 empleados, son una abundante fuente de empleos y producción para el país. Una perspectiva extra aparte de la

cantidad de empleo que ya proporcionan es la posibilidad de que una empresa PYME pueda transformarse en una grande, con mayor generación de empleo y producción.

6.1.2. Clasificación de las MIPYMES

De acuerdo a la Ley 645, en su artículo 3 se clasificarán como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos. La clasificación de cada MIPYME, en la categoría correspondiente conforme a los parámetros indicados a continuación. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2008)

Tabla 1 Clasificación de las MIPYMES

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
	Parámetros		
Número Total de Trabajadores	1 - 5	6 - 30	31 - 100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Fuente: Reglamento Ley MIPYME, Decreto No. 17 - 2008

Como se puede observar las MIPYMES pueden ir desde 1 trabajador hasta 100, y todos los parámetros se ajustan a las características que muestra este sector, caso contrario ocurre al hablar con grandes empresas que cuentan con una inversión mayor y capital accionario ajustado al volumen de sus operaciones.

6.1.3. Características de las MIPYMES

De manera general se pueden abordar diferentes características que presentan las MIPYMES, según Ricardo Castillo en su artículo sobre las características de este importante sector, resalta las siguientes:

- Personal poco calificado o no profesional: en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios PYME no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.
- Falta de información acerca del entorno y el mercado: por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- Falta de innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Organización del trabajo anticuada: cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores. (Castillo, 2010)

Como menciona el autor, se ven claramente definidos los aspectos que tienen que ver con la cultura organizacional que manifiesta este sector de manera específica, que en la mayoría de los casos son debilidades que no dejan avanzar a estas empresas hacia la expansión y posicionamiento de mercado porque la mayor parte del tiempo están luchando con el día a día sin tener una visión a largo plazo.

De igual manera Analaura Medina Conde relata ciertas características de las MIPYMES en México, sin embargo, aplican a la caracterización de las MIPYMES en Nicaragua; estas se detallan a continuación:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una “sociedad”.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.

- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo. (Eumed.net, 2012)

Como se puede apreciar, las características presentadas compaginan con la realidad de las MIPYMES a nivel nacional, resaltando factores como el empirismo, innovación y crecimiento gradual.

6.1.4. Debilidades y problemáticas de las MIPYMES

Este capítulo hace referencia a todos aquellos aspectos que a lo largo de los años han tenido un efecto negativo en el proceso de desarrollo de las MIPYMES dentro de la economía nacional; aspectos que a su vez deben verse como alternativas de mejora continua en el proceso de desarrollo integral de los empresarios nicaragüenses.

Leonardo Centeno aborda a detalle las problemáticas que enfrentan las MIPYMES dentro de la economía nicaragüense en un artículo girado por el COSEP; de manera general se mencionan elementos que han agravado la situación de las mismas. (Centeno Caffarena)

- Generan gran cantidad de empleos de bajos ingresos e inestables / única opción de trabajo: Este aspecto es fundamental ya que denota la falta de preparación de las personas involucradas en la operación de las MIPYMES donde no suele solicitarse algún grado de escolaridad específico para laborar en las mismas.

- Mayoría se mueven en el ámbito informal: deficiencia que origina muchos otros efectos adversos en la sostenibilidad a largo plazo de las empresas del sector, dado que la informalidad se da en todos los ámbitos: administrativo, contables, permisos y licencias, etcétera.
- Pobres vendiéndole al más pobre: esto tiene que ver con el mercado meta de estas MIPYMES, es decir, aquellas personas que prefieren sacrificar aspectos como inocuidad, calidad del servicio y comodidad (referida a los locales de atención); todo esto por un precio más favorable.
- Amalgama entre micro-empresa e informalidad: dos variables indispensables, donde encontramos a la empresa como órgano generador de ingresos y obligaciones; así como la formalidad con que estas operen; de fallar ambas, el pronóstico a largo plazo no es alentador.
- La industria, con relación al comercio y servicio, es cada vez menos importante: este enunciado hace referencia a la falta de interés en industrializar los procesos, ya que dicha transición implica una mayor disposición por parte de todos los involucrados en el proceso en aspectos de control y administración de recursos.
- Son empresas sobrevivientes con atraso tecnológico: un factor crucial en esta nueva economía globalizada es el uso de medios tecnológicos para facilitar los procesos de registro y control de las operaciones; sin embargo, en este sector la gran mayoría sigue aplicando métodos manuales y primarios para el registro de operaciones.
- Forma de producción artesanal que implica fragilidad competitiva: en este sector específicamente, los propietarios están siempre en la constante búsqueda de un producto o servicio distintivo que les permita posicionarse en el mercado; sin embargo, sus métodos artesanales no les permiten tener certeza de sus costos y posible rentabilidad si tuviesen producción a escala.

De igual manera según Emilio Zevallos, consultor internacional e investigador especialista en nuevos emprendimientos, así como en micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina; quien otorgó entrevista al diario Metro, menciona que la falta de créditos, el alto costo de la capacitación y

los trámites son los principales problemas que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas de Centroamérica. (Cruz, 2017)

Además, agregó que más de 4,3 millones de micro, pequeñas y medianas empresas de Centroamérica se encuentran en la informalidad. Las empresas no tienen estructura y no hay oportunidades y para ello hay que desarrollar competencias ya que representan menos del 4,5% de todas las empresas que tienen algún tipo de formalidad (2,2 millones el total en Centroamérica de empresas micro, pequeñas y grandes empresas), también el 33% de la generación de empleo y la cuarta parte del PIB.

A su criterio, la inmensa mayoría de las empresas están orientadas a sectores tradicionales como el comercio, los servicios y la hotelería; señalando que la cantidad de negocios informales es más significativa al existir 4,3 millones de empresas en la informalidad.

Sin embargo, hay un término resonando en todas las referencias al sector y éste es la informalidad con la que operan; pero entonces ¿Qué implica realmente este factor y por qué es determinante en el crecimiento o desaparición de estos negocios?

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) redefinió en 2007 el término economía informal como el conjunto de actividades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están poco contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto. Asimismo, la OIT afirma que a menudo el trabajo en la economía informal se distingue porque los lugares de trabajo son pequeños y mal definidos, las condiciones de trabajo son inseguras y poco saludables, el nivel de competencias y de productividad es bajo, los ingresos son reducidos o irregulares, las jornadas de trabajo son largas; también se distingue por la falta de acceso a la información, los mercados, la financiación, la capacitación y la tecnología.

Según cifras Cepal (2013), el 47 por ciento del empleo en América Latina es informal, fenómeno que presenta una elevada heterogeneidad y afecta más a ciertos colectivos del mercado laboral. Por ejemplo, 63 por ciento de los trabajadores del sector informal tienen solo educación primaria y el 72 por ciento

de ellos son pobres y se encuentran en el primer quintil de ingreso. (Brenes Narváez & Cruz Rivera, 2016)

En resumen, la informalidad es un fenómeno complejo y multidimensional, cuya definición ha venido sufriendo transformaciones en la medida que se ha incrementado el interés de especialistas de diferentes disciplinas por la economía informal. Según la OIT (2013), la economía informal ha sido un concepto impreciso, no solo como categoría en ras de sus numerosas asociaciones posibles, sino también como entidad difícil de identificar, debido a su movilidad y falta de visibilidad.

Existen factores que inciden sobre la informalidad, tales como el desempeño económico de los países, las regulaciones para la operación de negocios, la legislación laboral, entre otros. Esta heterogeneidad de factores implica que la formulación de políticas públicas en torno reducir a la informalidad sea una tarea compleja.

Aun cuando la definición de informalidad pueda parecer simple, en la práctica resulta difícil establecer una definición precisa, dado la complejidad de dicho fenómeno, el cual está presente en la mayoría de actividades económicas de un país. De forma general, la informalidad es usada para denotar, ya sea las actividades de baja productividad, unidades productivas que operan en condiciones de ilegalidad; o bien aquellos individuos que en sus actividades

productivas no disfrutan de los beneficios de un sistema de seguridad social, entre otros.

De igual manera los autores hacen referencia a una lista de actividades informales dentro de la economía dentro de las cuales se destacan:

- Trabajadores por cuenta propia (independientes sin empleados) en sus propias empresas del sector informal.
- Empleadores (independientes con empleados) en sus propias empresas del sector informal.
- Trabajadores familiares auxiliares, independientemente del tipo de empresa.

- Miembros de cooperativas de productores informales (no establecidas como entidades jurídicas).
- Empleados que tienen trabajos informales definidos según la relación de trabajo (que por ley o en la práctica no está sujeta a la legislación laboral nacional, el impuesto sobre la renta, la protección social o determinadas prestaciones relacionadas con el empleo (por ejemplo, licencia pagada anual o por enfermedad).
- Trabajadores por cuenta propia que producen bienes exclusivos para el propio uso final de su hogar.

Se puede afirmar que las causas de la informalidad son más claras que sus costos; no obstante, en diferentes estudios empíricos se ha encontrado que la informalidad implica una asignación deficiente de los recursos, baja productividad, poca innovación tecnológica, evasión de impuestos, así como un grado reducido de aportes a seguridad social, entre otros.

Según Ricardo Castillo ser PYME no es ni será fácil. Las características particulares de este tipo de organización hacen que les sea muy difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia, tanto a nivel interno como externo.

Sin embargo, las PYMES son el motor del crecimiento de cualquier país. En el caso de Nicaragua, representan alrededor de un 50 por ciento del PBI, y contribuyen con alrededor del 90% de la tasa de empleo. Nicaragua es un país con una alta tasa de nacimiento de empresas, pero con la misma facilidad con la que se forman, la mayoría de estas empresas no logran superar los cinco años de vida. (Castillo, 2010)

El problema común que se observa en las Pymes y emprendimientos es su falta de profesionalización. Esto implica un enfoque más serio de la empresa para lograr la calidad del producto y servicio que ofrece, estandarización en las operaciones, una mejora en la gestión de los empleados, mayor control de los insumos y sus proveedores, planificación de las acciones, análisis de los resultados y finalmente, una revisión del liderazgo de los dueños. (Paulice, 2015)

A diferencia de lo ocurre en las grandes empresas que cuentan con directorios y diversos asesores, la supervivencia de la empresa está fuertemente relacionada con el conocimiento del dueño. Muchos de los empresarios están

altamente capacitados, son ingenieros, médicos, contadores, otros tienen años de experiencia en su trabajo, todos son expertos en su producto o servicio, pero eso no es suficiente para tener todas las respuestas. Normalmente los emprendedores se centran en un producto exitoso, pero otras cuestiones quedan de lado por falta de tiempo, desconocimiento, falta de interés en el tema o simplemente por la incapacidad humana de poder abarcar todos los posibles problemas.

En este aspecto Paulice menciona un aspecto fundamental dentro de los factores de fracaso de las MIPYMES, como es la operación de dichos negocios; dado que los procesos productivos y de servicios no están definidos ni organizados considerando los tiempos normales de operación, hay altos niveles de desperdicios, altos costos por retrabajos y errores, falta capacidad técnica por la incapacidad de reclutar a la gente correcta, hay mal manejo de los inventarios, faltan controles de calidad o hay demasiados, pero los problemas se resuelven tarde o se esconden.

Finalmente menciona que no hay un control sobre los resultados; la falta de gestión de indicadores lleva a que los resultados se vayan observando intuitivamente en el día a día por mera observación del dueño por comentarios de los mandos medios, sin seguir una tendencia mensual o hacer un análisis de desvíos versus los objetivos planteados. En los emprendimientos más pequeños no se consideran los costos fijos al momento de definir los costos totales, y

encuentro que muchos no saben diferenciar los gastos personales de los relacionados con el negocio, lo que dificulta la evaluación de la rentabilidad de la actividad.

Por todos los motivos mencionados anteriormente, queda en evidencia que las MIPYMES son el motor pujante de la economía nicaragüense ya que representan entre el 80 y 90% de los negocios a nivel nacional, sin embargo, las debilidades son latentes y cuantificables, de tal modo que la media de vida financiera de estos negocios en el mercado es de 5 años.

En una entrevista realizada por el Nuevo Diario; el presidente del Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Conimipyme, Alfonso Valerio, dijo que, aunque las Pymes en Nicaragua vienen desarrollándose,

tecnificándose y abriéndose paso a nuevos mercados, es necesario que las que se encuentran en la informalidad se formalicen.

"Lo malo de las empresas que no están formalizadas, es que les impide obtener capacitaciones y tecnicificaciones que les abrirán las puertas a nuevos mercados que se están aperturando, además no tendrán acceso a préstamos para hacer crecer sus negocios", manifestó Valerio.

Añadió que la información sobre el marco legal también es desconocida por las Pymes informales, pues no les llegan capacitación o información acerca de las mismas. "Esto debe cambiar, ya que les impide desarrollarse".

Sin embargo, de manera general, el ciclo de vida de las PYMES se representa de la siguiente manera:

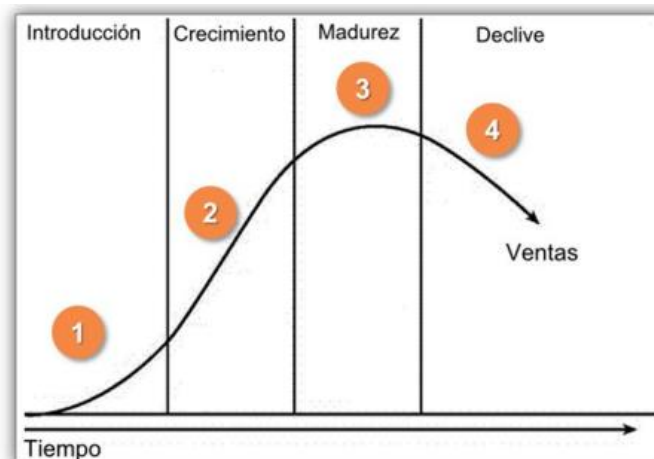


Ilustración 1 Ciclo de vida de las PYMES - Fuente http://hup.com.es/cursos/formacion-13/documentos/11-formacion_tic_13_1.pdf

El ciclo de vida de la empresa se dibuja con una curva de Gauss, donde, como en todo ciclo vital, hay un nacimiento, un crecimiento, una estabilidad y una decadencia, previa a una posible desaparición. El dibujo del ciclo dependerá del sector o industria, puede ser corto (tecnología), medio (servicios) o largo (industrias maduras).



Ilustración 2 Estrategias de las MIPYMES - Fuente

http://hup.com.es/cursos/formacion-13/documentos/11-formacion_tic_13_1.pdf

Por ende se debe reconocer que cada etapa de las MIPYMES debe contar con el debido seguimiento por parte de la gerencia, o en este caso los propietarios para poder identificar las estrategias o acciones que garanticen no solo su permanencia en el mercado, sino la calidad de sus servicios.

6.1.1.4 Base legal de funcionamiento de las MIPYME

De manera inicial es necesario definir lo que es el marco legal de las MIPYMES en Nicaragua, siendo este el conjunto de Normas Jurídicas, Políticas, Procedimientos y Mecanismos; de aplicación tanto por el sector público como el sector privado que conlleven a crear y promover un clima de negocios apropiado para el desarrollo competitivo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Es importante crear un Marco Regulatorio apropiado para las MIPYME que les permita desarrollar competitividad de cara a su internacionalización para poder insertarse en los mercados, principalmente en aquellos con los que Nicaragua y la Región Centroamericana han suscritos acuerdos comerciales.

En este marco conceptual se presentan diferentes legislaciones aplicables directa y exclusivamente a las MIPYMES, éstas son:

Ley 645: LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME): El objeto de la presente Ley es fomentar y desarrollar de manera integral la micro, pequeña y

mediana empresa (MIPYME) propiciando la creación de un entorno favorable y competitivo para el buen funcionamiento de este sector económico de alta importancia para el país. Especificando a la vez la finalidad de dicha ley:

- Establecer principios económicos rectores para el fomento de las MIPYME.

- Instaurar un sistema de coordinación interinstitucional como un instrumento de apoyo a las políticas de desarrollo y fomento a las MIPYME, que armonice la gestión que efectúan las diversas entidades públicas y privadas.

- Adoptar un instrumento legal de carácter general, que dé lugar a un proceso normativo del cual se deriven nuevos principios legales, reformas de los ya existentes cuando sea necesario, en aquellas áreas y sectores económicos considerados claves para el desarrollo de las MIPYME.
- Instaurar un proceso educativo y formalización empresarial y asociativo, mediante la reducción de costos monetarios de transacción y la facilitación de procedimientos administrativos ágiles.
- Promover la existencia de una oferta económica permanente de instrumentos y servicios empresariales de promoción y desarrollo a las MIPYME.
- Ampliar de manera efectiva, en el ámbito nacional, la implementación de las políticas de fomento a la MIPYME, mediante la incorporación del Gobierno Central, Gobiernos de las Regiones Autónomas y Municipios, a las acciones conjuntas de que se trate. (ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, 2008).

En esta ley es evidente la importancia de las MIPYMES en la economía nicaragüense debido a su representatividad en cuanto a la cantidad de empresas y del empleo que estas generan. En los últimos años se han emprendido iniciativas para el desarrollo de estas empresas y para su inserción en la dinámica del mercado nacional en internacional.

Ley 601: Ley de Promoción a la Competencia: Es una ley que tiene por objeto promover y tutelar la libre competencia entre los agentes económicos, para garantizar la eficiencia del mercado y el bienestar de los consumidores, mediante el fomento de la cultura de la competencia, la prevención, la prohibición

y sanción de prácticas anticompetitivas. (ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, 2006)

A la vez se especifican que están sujetos a las disposiciones de la Ley cualquier acto, conducta, transacción o convenio realizado por los agentes económicos en todos los sectores de la economía nacional, incluyendo los efectuados fuera del país, en la medida en que produzcan o puedan producir efectos anticompetitivos en el mercado nacional.

En la actualidad, la competencia constituye una herramienta jurídica que promueve la buena marcha de la economía; protege los intereses de los consumidores y garantiza la competitividad de las empresas en la oferta de productos y servicios de mejor calidad, a precios bajos.

Esta ley es importante dado que las MIPYMES al ser un agente económico tan importante dentro de la economía, debe existir una ley que brinde apoyo para que puedan competir libremente en un ambiente económico que brinde las condiciones demandadas dado que en un mercado poco competitivo la regulación busca reducir barreras de entrada a nuevos competidores y limitar la posibilidad de prácticas anticompetitivas por parte de las empresas dominantes, también llamadas monopólicas. A mayor competencia efectiva menor la necesidad de regulación.

Ley 663: LEY DEL SISTEMA DE SOCIEDADES DE GARANTÍAS RECÍPROCAS PARA LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: Esta ley tiene como objeto regular la creación, operación y funcionamiento del Sistema de Sociedades de Garantías Recíprocas con el fin de facilitar a las micro, pequeña y mediana empresas (MIPYMEs), el acceso al financiamiento, las contrataciones y adquisiciones públicas y privadas a través de avales, fianzas y otras garantías, denominadas para efectos de esta Ley como "garantías financieras o de pago", así como brindar capacitaciones y asesoramiento técnico, económico y financiero. Esta Ley es de orden público y de interés social. (ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, 2008)

Crear un fondo de garantía para agilizar el crédito a las pequeñas y medianas empresas es una de las metas a mediano plazo del Consejo Superior de la Empresa Privada (Cosep) quien fue uno de los grandes impulsores de esta

ley. Ese fondo sería conformado por la empresa privada, instituciones públicas y cooperación internacional, los cuales aportarán el capital que servirá de respaldo a los pequeños empresarios al momento de realizar un préstamo ante la entidad bancaria.

“El 80 por ciento de las empresas (MIPYMES) no tienen financiamiento y eso resulta que estas se vean limitadas en su crecimiento, su acceso a tecnología y su acceso al comercio exterior, al encadenamiento productivo por eso nos estamos planteando trabajar en 7 líneas de acción, una de ellas es gestionar la creación de fondos de garantías, estamos buscando darle acceso al crédito a las Pymes a tasas más bajas (interés)”. (González Álvarez, 2017)

Es notoria la necesidad de incluir dentro de este marco jurídico esta ley, que básicamente les brinda las herramientas financieras necesarias a este sector para que puedan poco a poco tener más acceso a financiamiento, a espacios económicos de mayor auge y nuevos nichos de mercado, contando a la vez con las tecnologías y procesos que demanda la economía globalizada.

Ley 690 LEY PARA EL DESARROLLO DE LAS ZONAS COSTERAS: La presente Ley tiene por objeto regular el uso y aprovechamiento sostenible y garantizar el acceso de la población a las zonas costeras del Océano Pacífico y del Mar Caribe. No obstante, esta Ley y sus parámetros técnicos se relacionan mayoritariamente con las zonas costeras marítimas, también tiene por objeto garantizar el acceso y disfrute de la población a las costas de los grandes lagos Cocibolca y Xolotlán, lagunas cratéricas, lagos artificiales que hayan sido o sean creados o adquiridos por el Estado y de las islas marítimas y lacustres, que tengan población permanente.

Asimismo, esta Ley establece el régimen jurídico para la administración, protección, conservación, uso, aprovechamiento turístico y desarrollo sostenible de las zonas costeras, en las cuales se interrelacionan los diversos ecosistemas, procesos y usos en el espacio continental e insular, sin detrimento y menoscabo de los diferentes regímenes de propiedad que la Constitución Política de la República de Nicaragua, el Código Civil y las leyes garantizan. (ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, 2009)

Las zonas costeras son espacios donde hay actividades económicas de distinta índole. En estas zonas pequeños y medianos pescadores, pequeños comerciantes, hoteles, hostales; las playas son espacios de desarrollo, pero también espacios de esparcimiento de las familias, además la importancia de las playas es determinante para el desarrollo de los municipios y el desarrollo del país. La ley establece que la administración y cuidado de las zonas costeras es responsabilidad de los gobiernos locales.

Esta ley, aunque no esté dirigida a las MIPYMES específicamente, si hace referencia a todas aquellas iniciativas de negocio que puedan surgir en estas zonas, brindando seguridad y respaldo a todas las personas que viven en esos sectores.

LEY 769 LEY DE FOMENTO Y REGULACIÓN DE LAS MICROFINANZAS: La presente ley tiene por objeto el fomento y la regulación de las actividades de microfinanzas, a fin de estimular el desarrollo económico de los sectores de bajos ingresos del país.

Asimismo, la presente Ley regula el registro, autorización para operar, funcionamiento y supervisión de las Instituciones de Microfinanzas legalmente constituidas como personas jurídicas de carácter mercantil o sin fines de lucro.

De igual manera se especifican las finalidades de la presente ley:

- Incentivar las microfinanzas a fin de potenciar los beneficios financieros y sociales de esta actividad.
- Promover la oferta de otros servicios financieros y no financieros para aumentar la rentabilidad y eficiencia del usuario del microcrédito.
- Establecer mediciones y publicaciones de estándares de desempeño integrales, para evaluar los resultados financieros y sociales de las microfinanzas.
- Promover la transparencia en las operaciones de microfinanzas y de manera particular en las estructuras de costos y cargos cobrados a los usuarios de servicio de microfinanzas.
- Crear y fortalecer el órgano de regulación y supervisión de las Instituciones de Microfinanzas. (ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, 2011)

Dentro de esta ley una de las definiciones que será de gran apoyo para ver la incidencia de la misma y las MIPYMES, es el concepto de microcrédito; que cita como tal : Créditos de pequeño monto, hasta por un máximo equivalente a diez veces el Producto Interno Bruto (1'113) per cápita del país, destinados a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercio, vivienda y servicios, entre otros, otorgados a personas naturales o jurídicas que actúan de manera individual o colectiva, con negocios propios o interés de iniciarlos, y que serán devueltos principalmente con el producto de la venta de bienes y servicios del mismo. Estos créditos son otorgados masivamente utilizando metodologías crediticias especializadas para evaluar y determinar la voluntad y capacidad de pago del potencial cliente.

Es en este concepto que se ve la apertura del sector financiero a incluir a este pujante sector, como es el gastronómico, a ser partícipe de créditos que les permitan invertir en sus pequeños negocios para que puedan a empezar a tener sostenibilidad a través del tiempo.

LEY 891 LEY DE CONCERTACIÓN TRIBUTARIA (Reformas): La presente Ley tiene por objeto crear y modificar los tributos nacionales internos y regular su aplicación, con el fin de proveerle al Estado los recursos necesarios para financiar el gasto público.

A la vez en el Título VIII hace referencia a los regímenes simplificados, específicamente al impuesto de Cuota Fija, considerando que esta parte de la ley está dirigida a los pequeños contribuyentes sujetos a este impuesto, que son aquellas personas naturales que perciban ingresos mensuales menores o iguales a cien mil córdobas (C\$100,000.00) (ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, 2012)

A continuación, se muestra la tabla utilizada para establecer la tarifa mensual de cuota fija.

Tabla 2 Tabla Progresiva Régimen Cuota Fija

ESTRATOS	INGRESOS		TARIFA MENSUAL
	Mensuales		Rangos
	Córdobas		
	Desde C\$	Hasta C\$	Córdobas C\$
1	0.0 1	10,000.00	Exento
2	10,000.01	20,000.00	200.00 - 500.00
3	20,000.01	40,000.00	700.00 - 1,000.00
4	40,000.01	60,000.00	1,200.00 - 2,100.00
5	60,000.01	80,000.00	2,400.00 - 3,600.00
6	80,000.01	100,000.00	4,000.00 - 5,500.00

Fuente: Reforma de Ley 891 Concertación Tributaria – noviembre 2012

De igual manera se presentan las obligaciones generales de los pequeños contribuyentes:

- Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y en el Régimen Simplificado de Cuota Fija;
- Emitir factura simplificada de venta, a solicitud del comprador;
- Llevar registros simplificados de sus ingresos y gastos;
- Respaldar o documentar sus inventarios, con facturas formales de contribuyentes inscritos en la Administración Tributaria que tributen rentas de actividades económicas.
- Exhibir el original del certificado de inscripción en el régimen en lugar visible donde desarrolle su actividad, o tenerlo disponible para su presentación a la autoridad competente.
- Guardar en forma separada y cronológica en cada caso para presentar los a requerimientos de la Administración Tributaria, los documentos siguientes:

a) Facturas originales de las compras de bienes o prestación de servicios que realice;

- b) Los soportes de pago por alquileres, e impuestos pagados a la municipalidad;
- c) Los comprobantes (recibos fiscales y/o otros tipos de documentos) de los pagos realizados a la Administración Tributaria.

7. Notificar a la Administración de Renta respectiva, con treinta (30) días de anticipación, el cierre definitivo del negocio, suspendiéndose los pagos mensuales, cuando corresponda, a partir del mes siguiente al de la fecha de cierre definitivo. Lo anterior sin perjuicio de la posterior verificación que puede realizar la Administración Tributaria.

Entre otra información, esta ley es una de las más importantes ya que la mayoría de los negocios que deciden dar pasos hacia la formalización, optan por aplicar a su número RUC (Registro Único del Contribuyente); ya que eso les garantiza la facilidad de facturar formalmente y brindar sus servicios a instituciones y empresas; sin embargo no se detienen a revisar todas aquellas obligaciones que demanda la ley; ya que se menciona el llevar registros simplificados de sus ingresos y egresos; así como respaldar o documentar los inventarios con facturas formales de sus compras.

Por tanto, no se puede alegar desconocimiento de la ley en el caso de los negocios que tienen su número RUC y no llevan ningún tipo de registros de sus operaciones. De manera general, las MIPYMES deben comprender que el ser grandes o pequeñas no les exime del hecho de ser empresas, es decir, importantes células económicas que aportan de manera directa o indirecta al desarrollo de la economía nacional y por ende deben cumplir con todas las responsabilidades que ello implica.

6.2. Sector Gastronómico MIPYME – Servicios de comedor

6.2.1. Definición y giro del negocio

La historia de la gastronomía mundial ofrece una visión multidisciplinaria de cómo el ser humano ha variado su manera de alimentarse desde la Prehistoria hasta hoy. De ser una acción netamente de supervivencia, se ha llegado a una época en la que la gastronomía se ha convertido, para muchos, en un arte.

En los primeros momentos de la historia hubo un acontecimiento fundamental para el desarrollo posterior: el descubrimiento del fuego y de cómo controlarlo. Si ya el ser humano se había beneficiado de comenzar a consumir carne —fundamental para su evolución—, el fuego lo llevó un paso más allá.

Otro punto que marca la historia de la gastronomía es la influencia de nuevos ingredientes y costumbres que supusieron las rutas comerciales entre Europa y Asia y, cómo no, el descubrimiento de América.

A pesar de que hoy en día las diferentes tradiciones gastronómicas están más unidas que nunca, los expertos siguen nombrando a algunas de estas como las más destacadas en el planeta. La mediterránea, la francesa, la china, la mexicana y la turca aparecen siempre en los primeros puestos por su influencia y por sus características.

El término “gastronomía” procede del griego antiguo. La palabra designa al estudio de cómo el ser humano se relaciona con su alimentación. Para ello tiene en cuenta el entorno en el que cada grupo se ha desarrollado, así como la cultura o los adelantos técnicos. (Montano, 2018)

Es importante explicar un poco de la historia para comprender que la gastronomía data de los tiempos pre históricos dado que el hecho de alimentarse es una necesidad biológica para todos los seres vivos, y ha sido con el paso del tiempo una de las oportunidades económicas más rentables, dado que las personas se alimentan por necesidad y no por lujo.

La gastronomía es un término que según su etimología proviene del griego “gastros”, que significa “estómago o vientre” y “nomos” que significa “ley”. La

gastronomía es el estudio del vínculo que existe entre los individuos, la comida y el medio ambiente. Por lo que la gastronomía no implica solamente un cúmulo de técnicas de cocción, sino el nexo que las personas sostienen con el medio que los rodea, del cual reciben sus recursos alimenticios, en la forma en que los utilizan y todos aquellos aspectos culturales y sociales que guardan relación con la degustación de las preparaciones culinarias.

Una de las características básicas de la gastronomía, es que ésta puede ser particular o propia de una región en especial, ya que la manera como es preparado un plato puede variar dependiendo del país en donde esté. Estas diferencias también pueden darse dentro del mismo país, dependiendo de los recursos que tengan a la mano. Esto nos indica el vínculo de la gastronomía con el medio ambiente.

La importancia de la gastronomía radica en cada una de las regiones en donde se genere, permitiendo conocer la cultura de cada pueblo a los que le corresponde, ya que además de brindarnos sabores deliciosos y únicos, la gastronomía nos habla directamente de las costumbres y formas de vida de los habitantes de una región, hablándonos de la antigüedad de cada pueblo, de la utilización de los recursos de la localidad y de los adelantos que han ocurrido a lo largo de los años. (Concepto Definición, 2018)

Desde el punto de vista de la salud, la importancia de la gastronomía reside en tradiciones culinarias específicas, asociadas al incremento de ciertas enfermedades, inclusive favorables para la disminución de otras. Por ejemplo, hay regiones en donde las personas tienen una esperanza de vida alta, y esto en muchos casos se debe a la alimentación que reciben.

El giro de una empresa se refiere a la actividad o negocio que desarrolla la misma. Estas actividades se clasifican en diferentes categorías de acuerdo con su propósito y su importancia dentro de la empresa.

Existen tres grandes categorías que agrupan a los giros empresariales según su actividad: industrial, comercial y de servicios. Sin embargo, dentro de estos tres grandes grupos existe una gran diversidad de actividades posibles.

Los servicios se refieren a los bienes intangibles. Este giro, por lo tanto, incluye a todas aquellas empresas que se ocupan de hacer llegar servicios a la población. Es otra forma de empresa comercial, la diferencia fundamental es que trabaja exclusivamente con bienes intangibles.

En ocasiones, la prestación de un servicio puede requerir de un producto concreto para poder desarrollarse. Estos bienes se consideran sólo valores agregados y no cambian el giro de negocio. (Lifeder.com, 2018)

Como tal las MIPYMES del sector gastronómico se encuentran dentro de esta clasificación, ya que a pesar de que ellos venden un producto tangible que son los alimentos como tal, su esencia se basa en crear un ambiente específico para brindar dicho servicio, ya sea en diferentes condiciones brindadas en el establecimiento o en algunos casos a través de servicios complementarios como servicio a domicilio, creando a la vez un servicio basado en la experiencia de comodidad.

Servicios de comedor.

Antes de indagar en el concepto coloquial de las comiderías, es necesario recalcar que comer es una necesidad primaria y básica para cualquier ser vivo. Es una forma de sobrevivir. Pero no sólo eso: lo bueno es que también es un enorme placer. En los negocios, la comida ha sido y seguirá siendo uno de los sectores más rentables y de mayor crecimiento.

No importa si se trata de restaurantes, comida preparada, ingredientes crudos, comida congelada, banquetes, cursos de cocina o tiendas de productos gourmet, lo cierto es que cualquier negocio relacionado con el sector alimenticio tiene gran potencial.

Sin embargo, se debe tener claro que las palabras “comiderías” o “servicio de comedor” son términos adaptados a la lingüística local de determinadas regiones, pero todas estas expresiones nacen del término que se basa en el giro del negocio como tal y este es el restaurante, cuya definición indica que es aquel establecimiento o comercio en el cual se ofrece a los clientes comidas y bebidas de diverso tipo para su consumo in situ, es decir, las personas que asisten a un restaurante se sientan en las mesas que este tiene dispuestas, eligen aquello

que quieren comer y beber de una carta o menú que se les facilita, lo ordenan a un mozo o camarero, y una vez listos los alimentos y bebidas se los sirve en a la mesa para que consuman el pedido allí mismo.

El origen de la denominación tiene que ver con la idea de 'restauración' de las fuerzas y energías que uno necesita a partir del consumo de alimentos. Esta palabra, restaurant, proviene del francés y varía de acuerdo a las culturas y países. Al mismo tiempo, también pueden considerarse restaurantes espacios que en sí reciben otro nombre de acuerdo al tipo de ambiente (como cantinas, bares, cafeterías, confiterías) o a partir del tipo de comida que se sirva o al método de atención. (DefiniciónABC, 2018)

Ahora que está más clara la connotación de estos negocios, se debe estar claro de que no solamente son una ramificación de los restaurantes; sino que también son una célula económica de gran relevancia, son una empresa como tal, por lo cual se citará el concepto de la misma.

Una empresa es una organización de personas que comparten unos objetivos con el fin de obtener beneficios; en general también se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios.

Como es de esperar, este tipo de negocios tiene una diferenciación entre los demás ya que además de ser pequeñas empresas, se dedican directamente al servicio de alimentos, recordando que estos son instalaciones donde preparan y sirven alimentos para el consumo humano. Los mismos son de carácter social (cantinas escolares, comedores escolares, universitarios, laborales, otros) o comercial (restaurantes, bufet y servicios de comida rápida).

Para que un servicio de alimentación sea de calidad debe planificarse todo el proceso desde la recepción del alimentos, preparación y conservación hasta su distribución, bajo estándares técnicos y sanitarios, donde se generen alimentos con alto valor nutricional, inocuidad y óptimas características sensoriales.

Expuesto lo anterior, ya se tiene el amplio panorama de los servicios de comedor, su definición y el contexto en que se desarrollan, tomando en cuenta que son un agente económico de gran relevancia en la economía nacional.

6.2.2. Clasificación de los locales de restauración

Según las Escuela Nacional de Hotelería se menciona que: “En Nicaragua se observan los criterios que, a nivel internacional, se suelen utilizar para clasificar los locales de restauración según su nivel de calidad y precio. Algunas características de cada tipo de categoría”:

Artículo 9.- Los Restaurantes se clasificarán en categorías identificadas de uno a cinco tenedores. En el caso de los Centros de Diversión nocturna de una a tres copas, de conformidad con el grado de cumplimiento de las condiciones y requisitos contenidos en los manuales de cada tipo de establecimiento. (INSTITUTO NICARAGÚENSE DE TURISMO, 2001)

- Un tenedor: deben poseer baño de damas y otro de caballeros, personal capacitado, pero no es obligatorio el uso de uniformes.

- Dos tenedores: si bien deben cumplir con los mismos requisitos que la categoría anterior, su mobiliario, utensilios, vajilla y decoración deben estar en buenas condiciones y el comedor debe estar organizado de modo tal de permitir la libre circulación. Además, la cocina debe contar con algunos requisitos mínimos, como una campana extractora.

- Tres tenedores: debe poseer materiales de calidad en todas sus instalaciones y mobiliario. Deben estar iluminados y ventilados en forma adecuada. La vajilla, cristalería y cubiertos tienen que estar bien conservados y ser de buena calidad. Además, poseen servicio telefónico en la recepción, varios inodoros y urinarios en ambos baños, estar de espera y bar, cocina amplia y funcional. El personal está conformado por un jefe de cocina, jefe de comedor y personal subalterno, todos uniformados.

- Cuatro tenedores: a los requisitos anteriores, se le suman mesas con manteles y servilletas de telas que deben ser cambiadas al momento de la

partida de cada comensal; una carta amplia y variada que comprenda varias especialidades. El área de estar y bar debe ser más amplia y las mesas del comedor tienen que estar separadas por al menos 50 centímetros entre sí. No puede faltar un almacén, bodega general, cámaras frías para conservar los alimentos. El personal, además, debe incluir un chef y un sub. Chef, así como un maître bilingüe.

- Cinco tenedores: además de cumplir con lo expuesto en la categoría anterior, estos restaurantes cuentan con cartas de licores y de vinos, cubiertos y vajillas de alta calidad, juegos de vasos y copas en vidrio tipo cristal. Al personal se le suma un capitán de mozos por comedor, así como un barman y un subjefe de cocina fría y otro de cocina caliente. Aquí, además, la música (en vivo o ambiente) debe ser suave y la decoración armoniosa y de excelente calidad y gusto. Las luces son graduables y el aire acondicionado es una norma. (Clasificación de restaurantes, 2014)

Es importante destacar que la normativa contempla restaurantes de talla internacional, considerando la apertura a el turismo extranjero como una opción rentable para todos estos negocios; aunque de igual manera se especifican las condiciones mínimas para brindar atención en este ramo gastronómico. Lo relevante en estos casos es ingresar a una de las clasificaciones para brindar cada vez mejor atención y posicionarse dentro del mercado o segmento de mercado meta.

6.2.3. Funcionamiento operativo de los servicios de comedor

Antes de hablar directamente de los servicios de comedor se debe dejar claro cuáles son los procedimientos que son esenciales en este tipo de negocios para comprender cómo debería ser el funcionamiento operativo de los mismos y el desarrollo de los mismos en Nicaragua.

Antes y durante la apertura de su restaurante se tienen que analizar ciertos aspectos como los siguientes:

- Diseño de los menús de alimentos y bebidas.

- Distribución del lugar.
- El contactar proveedores.
- La compra de mobiliario.
- Ordenar los inventarios y suministros.
- Como se va a organizar el personal.
- Cuáles serán las técnicas de servicio que se van a utilizar.

De igual manera existen ciertos procesos que son indispensables para el buen funcionamiento de estos negocios, que a su vez aportan positivamente a la sostenibilidad de estos negocios a través del tiempo.

Contratación de empleados

Es muy importante la selección, contratación, capacitación y desarrollo de talentos del personal que laborará en el negocio, por lo tanto, se debe realizar un programa de recursos humanos, en el que se determine:

- La descripción de cada puesto de trabajo, el cual deje ver una idea general de los servicios y las responsabilidades de cada persona.
- Las habilidades especiales del personal o alguna capacitación anteriormente recibida.
- La escala de sueldo, para lo cual es recomendable estar informado de los índices de sueldos en su área.
- El empleado debe llenar una solicitud de empleo, aunque haya presentado su currículum o sea alguien conocido. La solicitud también lo ayudará a verificar sus currículos; comparándolos y asegurándose de que la información concuerde.

Mercadotecnia

Poder cerciorarse de que la base de su programa de mercadotecnia sea el otorgarles experiencias y sensaciones gastronómicas inolvidables a sus clientes, la cuales deseen repetir y den pauta a la recomendación del lugar a otras personas.

Es importante procurar preguntar a cada nuevo cliente cómo se han enterado de su negocio y tome muy en cuenta esa información, ya que así sabrá que tan bien están trabajando sus distintos esfuerzos de mercadotecnia y entonces decidir incrementar ciertos programas y eliminar los que no estén funcionando.

Manejo de los ingresos y Facturación del restaurante

Si se maneja la extensión de crédito a los clientes, debe establecer y seguir procedimientos de facturación razonables. Coordinar el sistema de facturación con las formas de pago de los clientes. Si se opta por diseñar sus propias facturas y estados de cuenta, asegúrese que están claros y fáciles de comprender, ya que una factura que no se entiende, tarda más en pagarse.

Utilizar también las facturas como una herramienta de mercadotecnia. En ellas se mencionan las ofertas, nuevos servicios u otra información que anime a los clientes a usar una mayor cantidad de sus servicios.

Manual de operaciones

Es muy útil para una empresa el recopilar todos los procesos, estándares y sistemas implementados, en una guía; porque en ese documento se plasma todo el trabajo que ha dado buenos resultados y que desde luego servirá como base, para facilitar el crecimiento y expansión exitosa del restaurante.

Como tal esos son procesos indispensables dentro del contexto funcional de las MIPYMES del sector gastronómico, sin embargo, es necesario rescatar otras áreas críticas para otros autores, vistos desde el segmento de comidas rápidas, que tiene un buen porcentaje de representación dentro del sector.

El éxito en la industria de la comida rápida requiere el dominio de diferentes parámetros que la buena mesa. Los clientes que acuden a un negocio de comida rápida buscan velocidad, conveniencia y previsibilidad en lugar de una experiencia gastronómica memorable. Los empresarios de comida rápida que entiendan esto podrán dominar estos elementos del negocio y quizás obtener un beneficio.

Marca

McDonald's, Subway y Burger King son ejemplos de marcas de comida rápida extremadamente exitosas. Sus signos, logotipos y lemas son reconocibles en todo el mundo. Los fanáticos de la comida rápida, como la previsibilidad, donde quieren saber exactamente lo que van a obtener antes de atravesar las puertas.

Al proporcionar marcas consistentes, fácilmente reconocibles y simples, una empresa asegura a los clientes que nada ha cambiado. Slogans simples que se posicionan y se repiten sin cesar en la publicidad, asegurándose que cuando los clientes ven el mercado de comida rápida, vayan directo a usted. (González , 2018)

Ubicación

La comida rápida se trata de conveniencia, por lo que, para tener éxito, una tienda de comida rápida debe ubicarse en un área de alto tráfico. La comida rápida no se considera un destino; los clientes no viajarán solo por una bolsa de papas fritas de la misma manera que lo harían para una experiencia de restaurante especial.

Velocidad

La comida rápida que hace honor a su nombre gana más negocios que la comida rápida, que en realidad es lenta. Mucha gente toma comida rápida en el camino al trabajo o a otro destino. La razón por la que las ventanillas de auto ejecución son populares es que las personas ni siquiera quieren tomarse el tiempo de salir del automóvil.

Cuanto más rápido sea el servicio de entrega de la comida ordenada en un restaurante, pues más feliz estará el cliente. La creación de cocinas eficientes y estandarizadas, y mantener el enfoque en los alimentos que se puedan cocinar rápidamente son elementos de éxito garantizada.

Eficiencia

Los restaurantes de comida rápida tienen márgenes de ganancia bajos y realmente ganan dinero vendiendo muchos productos (*por volumen*). En este entorno comercial, el funcionamiento eficiente es crítico; esto significa minimizar el desperdicio de alimentos, contratar ayuda al salario mínimo y beneficiarse de las economías de escala al comprar suministros.

Cada centavo que se gasta innecesariamente en operaciones es un centavo restado de las ganancias. Debido a la alta rotación de empleados en la industria, los regímenes de entrenamiento para nuevos empleados deben ser estandarizados, rápidos y efectivos.

Trasladando el foco de atención al ámbito nacional, se puede hacer mención de diferentes fuentes sobre el funcionamiento de estas MIPYMES en Nicaragua. La pequeña industria de alimentos de Nicaragua está en crecimiento, pero lo hace sin control y la viabilidad de este tipo de negocios queda en duda por la calidad de empleos que crea y la competencia desleal que genera a la mediana y gran industria.

Los datos de la Cartografía Digital y Censo de Edificaciones, que publicó el Banco Central de Nicaragua (BCN), muestran que en el país la pequeña industria de alimentos, los negocios que más está generando son panaderías y tortillerías, seguidas de dulcerías y los dedicados a procesar productos lácteos.

Para María Magdalena Cerda, coordinadora del Centro de Negocios y Asistencia a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Cenami) de la Cámara de Industrias de Nicaragua (Cadin), estos negocios están naciendo al revés.

Pero para el economista y catedrático Luis Murillo, este no es el único inconveniente que presentan estos negocios, sino también el hecho que consciente o inconscientemente emprende una competencia desleal sobre la mediana y gran industria local.

En primer lugar, Murillo hace una diferenciación, en función de la competencia y competitividad de las micro y pequeñas empresas frente a la mediana y gran industria de alimentos. Y por otro lado, el significado de esos sectores ante la economía en su conjunto.

“En función de la primera diferenciación yo diría que por el hecho que las micro y pequeñas empresas están en el sector informal y son el grueso de esa industria, sí tienen una afectación negativa respecto a la mediana y grande empresa debido a que no asumen algunos costos reales (contabilidad, pago de impuestos), razón por la cual presentan costos hundidos que hacen que sus precios sean relativamente menores a los que tienen la mediana y grande empresa”, explica el economista Murillo. (López, 2017)

Como tal esta diferenciación aplica a la mayoría de micro empresas, y esto en palabras sencillas implica que no hay un a planificación para el funcionamiento operativo en la mayoría, salvo casos muy particulares donde los propietarios aplican un plan de negocios previamente formulado y validado; es decir, la mayor parte del tiempo estos negocios surgen de manera espontánea.

6.2.4. Estructura organizacional

Cuando se establece una empresa, sea grande o pequeña, pocas veces se planifica cómo organizarla. Es decir, se olvida articular un equipo de trabajo que – en línea con los objetivos de la nueva compañía -, garantice el alcance de los mismos y su competitividad en el mercado.

Saber cómo conjuntar a las personas es clave en la práctica de Diseño Organizacional, y es uno de los aspectos básicos que trabaja el área de Recursos Humanos, sobre el cual se fundamentan diferentes puestos de trabajo que, posteriormente se deben cubrir con profesionales que cumplan con el perfil y, sobre todo, que compartan los objetivos de la empresa.

Para dar continuidad y asegurar el éxito de cualquier Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) es necesario tener en cuenta los siguientes objetivos en los que se debe poner atención, como parte de un sistema que garantice un sólido desarrollo de la misma. (Zuluaga, 2015)

Estructura, base para la conquista

Para que una Pyme pueda tener cimientos sólidos es importante tener en cuenta que existen cuatro grupos de interés en todas las organizaciones, que

deben ser considerados en el diseño de la estructura organizacional para un correcto funcionamiento:

- Dueño o accionista
- Clientes
- Mercado
- Colaboradores en general

Adicionalmente, y dependiendo el tipo de organización, se debe considerar a proveedores, entes reguladores y productos, entre otros factores. Una vez que se han identificado a estos grupos, el siguiente paso es establecer la manera en la que se debe estructurar la empresa, es decir, identificar cómo les daremos un servicio.

Es necesario considerar que el crecimiento de las PYME tiene mucho que ver con su estructura y quienes la dirigen. Es fundamental determinar con precisión las funciones que cada directivo y departamento de la PYME desempeñarán, porque esto ayudará a tener un mayor control de las medidas a tomar.

Existen diversos tipos de estructuras que se ajustan a la realidad de las PYME. Es bueno conocer sobre ellas, para identificar cuál conviene de acuerdo al tamaño y operaciones del negocio.

Estructura en línea. Es un modelo jerárquico cuyo principio es la unidad de mando, es decir, cada empleado recibe órdenes de un único superior. Dentro de esta estructura hay muchos departamentos organizados por funciones, producto, mercado objetivo o mixto.

En línea y staff. En este tipo, la estructura se complementa con los conocimientos de especialistas que asesoran a los directivos. Se mantiene el principio del mando, sólo que quienes dan las órdenes reciben consejos de otros expertos.

En comité. Establece un sistema participativo en las tomas de decisiones. Favorece las relaciones entre el personal y aumenta su motivación. La ventaja

de esta estructura es que alienta al empleado y su crecimiento dentro de la PYME. El ambiente generado por la mayor interrelación suele beneficiar el desarrollo de la empresa.

Matricial. Combina los beneficios de los departamentos por funciones y de los departamentos por productos. Para que sea efectiva, es necesario establecer una doble línea de autoridad: un responsable de funciones y otro de proyectos. La ventaja de este modelo es su flexibilidad, ya que permite configurar las situaciones según las necesidades de la empresa. Además, puedes beneficiarte de los conocimientos de trabajadores con distintas especialidades. (Impulsa Tu Negocio, 2013)

En cualquiera de los casos es necesario aplicar estos conceptos a las estructuras organizacionales utilizadas en Nicaragua, sin dejar escapar otras apreciaciones sobre la importancia de la estructura organizacional en estas empresas.

Todas las organizaciones se crean con un objetivo, satisfacer una o varias necesidades de los clientes. Este motor que impulsa una idea hace que el trabajo y esfuerzo continuo de todo el personal que está en la estructura organizacional se vea reflejado en la rentabilidad. También deben tener una estructura que le sirva de orden para ubicar de forma geográfica donde está cada uno de los empleados, que se requiere para un crecimiento a futuro y cuál es su responsabilidad como empresa.

La responsabilidad de quienes ejercen como autoridad, implica que quienes toman las decisiones además de asumir la responsabilidad de ellas, también ejercen la autoridad para que las tareas se realicen de forma adecuada o para que se implementen nuevos proyectos que beneficien la organización.

La delegación de autoridad debe ser descendente, es el caso de un empleado que ocupa cargos de responsabilidad y por razones ajenas requiere ausentarse de la empresa. Se podrá delegar a un empleado de menor rango que por su desempeño demuestre que realizará un trabajo igual o mejor que el del

jefe, con esto se incentiva a los empleados y de acuerdo a su desempeño serán tenidos en cuenta para futuros puestos.

Para que la estructura cumpla las funciones esperadas se requiere que la organización dote a las plantas y al personal de herramientas necesarias que les permitan a los empleados realizar un trabajo eficiente y oportuno.

“La estructura organizativa, es la configuración de un esquema formal, en el que se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del grupo humano, considerando para ello todos los elementos materiales para el logro de los objetivos, las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación.” (Gutiérrez, 2013)

Concluyendo la parte organizacional es necesario resaltar que los modelos mencionados parecen ser utópicos en el contexto actual que vive Nicaragua, donde pocas veces se crea un marco de referencia formal para crear una MIPYME, sin embargo, conocer los modelos operativos más eficientes permitirá poco a poco tener una visión más profesional a la hora de contemplar la creación y puesta en marcha de una empresa.

6.3. Procesos administrativos utilizados por los servicios de comedor.

6.4.1. Definición de procedimientos administrativos

Antes de explicar los procedimientos administrativos aplicados en las MIPYES del sector gastronómico, es indispensable definir el ámbito de la administración y todos sus alcances, tomando en cuenta diferentes perspectivas para comprender como afecta la administración en la organización y la eficiencia de las operaciones llevadas a cabo en estas empresas.

Administrar una empresa es no es para cualquiera, aunque se puede enseñar a una persona cómo se administra tal o cual cosa, un administrador capaz de hacerlo en cualquier organización que se presente es una persona que tiene características y habilidades diferentes a las de un empleado que aprende a hacer un trabajo.

Dentro de los cómo administrar una empresa también está el proceso previo a la implementación del sistema que es crearlo, y como buen administrador se deben definir los objetivos y elegir las políticas de acción que corresponden o convienen a la organización que se administrará luego.

También, la administración se refiere a medir las consecuencias de las obras que esta realiza sobre la sociedad en la que funciona y el medio ambiente, un buen administrador debe saber interpretarlas y además diseñar estrategias para que los responsables puedan continuar, mejorar o modificar el accionar y de este modo cumplir con lo que se denomina responsabilidad social de una empresa, y que es justamente esto de participar en la comunidad en la que está inserta y cuidar la ecología, especialmente en el caso de las empresas que pueden generar contaminación, pero también se refiere a la cantidad de papel que se utiliza para los procesos administrativos o la cantidad de basura que se genera diariamente, por nombrar algunos ejemplos comunes. (Blinder, 2013)

Saber gestionar no es tarea sencilla, hacerlo bien supone tener en cuenta una gran cantidad de variables, pero si se logra un sistema de organización fuerte, que contemple básicamente el objetivo de la compañía y el control preciso de ganancias y gastos, es muy probable que se alcance una estabilidad que permita luego afinar las políticas relacionadas con la calidad y forma de trabajo del personal, la relación de la empresa con el lugar donde está instalada y su responsabilidad social, que luego será exigida, si se sabe o se nota que la empresa es un espacio confiable.

Una de las claves sobre cómo dirigir una empresa pequeña es identificar unos objetivos claros y medibles, gestionar y hacer buen seguimiento de la cartera de clientes, controlar gastos y evitar endeudarse. Claramente la mayoría del tiempo no se podrá definir a profundidad cada uno de estos elementos administrativos en la realidad nacional, sin embargo, la esencia de la administración se encuentra en cada uno de los propietarios que deciden emprender un nuevo proyecto, conscientes o no deberán poco a poco perfeccionarse para ser sostenibles en el largo plazo.

Ahora que ya se ha comprendido el concepto de administración, es necesario explicar los procesos administrativos como consecuencia directa de la administración en cualquier empresa.

El proceso administrativo, implementado de forma sistemática, genera resultados favorables en la gestión de empresas, dicho proceso considera a la administración como la ejecutante de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, Planeación, Organización, Dirección y Control.

Se considera proceso porque no se puede desarrollar la organización si no se ha establecido la planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se ha planificado y organizado y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar si antes no se planifica, organiza y dirige las actividades, tareas, operaciones y acciones. (Ayala Villegas, 2006)

De igual manera es importante mencionar los cuatro pilares básicos de la administración que se deben tomar en cuenta para que toda acción ejecutada en la empresa tenga un objetivo y un resultado esperado.

Cultura empresarial

En este pilar, los directivos de una empresa deben explicar por qué existe la empresa, de dónde viene, a dónde va y cómo piensa hacerlo. Todos los que estén involucrados en el proyecto deben manejar esta información para que cada uno esté en sintonía.

Este es un pilar del procedimiento administrativo, porque se pueden ahorrar muchos errores humanos. Muchos directivos piensan que es mejor que el responsable de cada departamento sepa esta información, pero tarde o temprano tendrá que explicársela a los trabajadores de los departamentos.

Planificación

Aquí comienza el meollo del asunto. Por supuesto, antes de planificar algo se debe investigar y acumular información. Lo que se debe hacer es:

- Identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.

- Definir estrategias para solventar las fallas y mejorar.
- Establecer un plazo límite para el cumplimiento de cada tarea.
- Explicar quién hará cada cosa y con qué recursos cuenta.

Organización

Ahora es necesario distribuir las áreas de los procesos más relevantes de la empresa. Dividir los recursos humanos en departamentos:

- Asignar a cada persona al puesto que se considere puede desempeñar mejor.
- Explicar las normas y sus responsabilidades.
- Hacer reuniones por departamentos.
- Explica claramente de quién o de qué depende cada departamento o tarea.

Control

El procedimiento administrativo es clave, porque permite asentar aún más los otros pilares. Consiste en medir el avance de cada departamento en función de los objetivos.

Además, este proceso se encarga de documentar todas sus operaciones y generar documentos que permitan a la empresa saber cuál es el modelo que mejor le ha funcionado.

Finalmente, un procedimiento administrativo sano es la base para el saludable crecimiento de las empresas, aunque toma su tiempo, ya que uno de los factores esenciales es la recolección de la información de cada una de las áreas para tener una imagen clara de cómo debe ser cada procedimiento dentro del negocio. (Polo, 2011)

La dirección de operaciones de un restaurante, es uno de los aspectos más difíciles de gestionar, ya que requiere la puesta en marcha y organización de una serie de factores que deben estar interrelacionados entre sí y cuando se trata de mejorar las operaciones de un restaurante, siempre vienen a la cabeza

varios factores: calendarios y turnos de trabajo, fichas de control, normativa sobre seguridad alimentaria, listado de inventarios, informes de ventas, contratos, etc.

Es importante comprender o aplicar ciertas técnicas que garanticen la eficiencia y optimicen los procesos operativos de los negocios de restaurante, mencionando los siguientes.

Identificar e implantar procesos involucrando a todo el equipo.

Se puede empezar haciendo listas con puntos de mejora y apoyándose en profesionales externos con habilidades especiales que ofrezcan pautas y directrices de trabajo concretas para implantarlos en el negocio. Una vez implantados los procesos, lo primero que se debe hacer es instruir a todo el equipo para que los interioricen, ya que serán los encargados de trabajar diariamente con ellos. La clave es encontrar un equilibrio entre la optimización de los procesos y la autonomía de nuestro personal.

Trabaja “para” tu restaurante, no “en” tu restaurante.

Cash-flow (flujos de caja), inventarios, ventas, gestión del personal, compras, fijación de precios, etc. Son algunos de los términos sobre los que el empresario de este sector debería tener el control absoluto. Pero sin olvidar de la construcción del menú, del marketing relacional, las campañas de fidelización, las redes sociales, etc., acciones que contribuyen al éxito global del restaurante.

Crea hojas técnicas y fichas de producción

Uno de los factores más críticos en el éxito o en el fracaso de un restaurante son las hojas técnicas y fichas de producción de los platos de la carta. Bien definidas, pues deben indicar qué cuesta cada producto que utilizamos y qué costo tiene para el restaurante la elaboración de los platos. Además, a través de la ingeniería del menú, conoceremos por un lado los aspectos necesarios para la maximizar la venta de platos rentables y, por otro, cómo se deben colocar en la carta para que sean altamente demandados.

Utiliza sistemas informáticos de gestión

Los sistemas de gestión actuales permiten integrar todos los datos financieros, nóminas, pagos a proveedores, inventarios, gestión de facturas, etc. en tiempo real y de forma relativamente sencilla. Esta contabilidad analítica ofrecerá, además de un histórico, los indicadores necesarios para conocer el buen funcionamiento diario del negocio.

Simplifica, simplifica y simplifica

Si se ha optado por tener un menú ajustado a unos pocos platos, que van cambiando según temporada, se tiene una ventaja competitiva respecto a la competencia. Por un lado, se simplificarán las compras y la gestión del inventario, reduciendo desperdicios y liberando espacio en las cámaras, y, por otro, se estará reduciendo costos de inventario y de materias primas principalmente. (Carrión, 2016)

Es notoria la importancia de establecer mecanismos de organización como pilares de la buena administración en estos negocios, sin embargo, se puede observar que en Nicaragua se están dando los primeros pasos organizacionales, ya que según el informe del Diagnóstico de las MIPYMES de la ciudad de Estelí La forma de organización predominante entre las MIPYMES en este departamento es la individual, es decir aquella donde existe un solo propietario.

Las empresas familiares predominan en la rama de alimentos y madera – mueble. Las individuales en todos los subsectores. Las compañías limitadas y las cooperativas no tienen presencia como forma de organización empresarial. (MINISTERIO DE FOMENTO, INDUSTRIA Y FOMENTO - MIFIC, 2008)

Así que es evidente la necesidad de que los propietarios de estas MIPYMES tengan una visión más completa de lo que implica la organización empresarial desde sus diferentes ámbitos, así como las responsabilidades que emanan del puesto de gerente o propietario sin importar el tamaño bajo el cual este clasificado el negocio.

6.4.2. Funciones del personal

Las PYMES poseen una característica particular que va más allá de sus actividades comerciales, número de empleados y mercado que atienden, sin obviar su estructura y configuración. En las PYMES la gestión humana no responde a las mismas leyes que en las grandes corporaciones.

En primer lugar, las PYMES obtienen a su personal a través de redes sociales previas a su creación o generadas por el intercambio entre sus clientes y colaboradores, o al menos en la mayoría de los casos. La selección de personal carece de los largos procesos propios de los emporios empresariales y, en la mayoría de los casos, quienes se encargan de ella son a la vez responsables de otras tareas que poco o nada tienen que ver con el área. Sí, en las PYMES el concepto de “personal integral” es explorado y explotado constantemente.

El hecho de que no exista incluso un área destinada a recursos humanos, o que la misma forme parte de la Unidad de Administración, Finanzas e incluso de Presidencia, no significa que en las PYMES no se respeten ciertos pasos, propios de la gestión del talento, sino que se combinan o simplifican, pues el tiempo es dinero y la selección debe responder a las necesidades inmediatas y no futuras que ellas posean. (Socorro Márquez, 2009)

En lo que hace referencia a la formación y desarrollo de los trabajadores y directivos, debemos destacar la existencia de una fuerte relación entre la formación del equipo directivo y la del resto de sus empleados. A mayor formación del equipo directivo, mayor es la cualificación requerida al personal colaborador. De igual manera, la percepción que poseen los directivos acerca de las capacidades humanas de los empleados es elevada y significativa en correlación directa con la formación universitaria de dichos empleados.

En una investigación realizada sobre el análisis empírico, la formación, rotación y estructura de propiedad en la MIPYMES (Fernández, Castresana, & Fernández, 2006); se hace referencia a la formación y desarrollo de los trabajadores y directivos, destacando la existencia de una fuerte relación entre la formación del equipo directivo y la del resto de los empleados. A mayor

formación del equipo directivo, mayor es la cualificación requerida al personal colaborador. De igual manera, la percepción que poseen los directivos acerca de las capacidades humanas de los empleados es elevada y significativa en correlación directa con la formación universitaria de dichos empleados.

La formación de los empleados se encuentra distribuida de manera desigual entre los distintos sectores de la actividad económica. Así, es el sector servicios el que cuenta con mayor número de titulados entre su «plantilla». La correlación existente entre la formación de los empleados y las capacidades tecnológicas percibidas por los directivos nos puede indicar una elevada formación de los titulados universitarios en el conocimiento y uso de las tecnologías.

Lo antes expuesto denota que la mayor parte del tiempo cuando los negocios son familiares y no tienen algún tipo de preparación formal en administración, emplean a otros familiares o personas particulares sin experiencia en administración de igual manera pues es el sistema de trabajo que conocen y consideran se acomoda a sus necesidades, sin embargo, este tipo de cultura administrativa puede presentar ciertas problemáticas dentro del sector.

El desconocimiento, temor o incumplimiento de obligaciones legales y los errores en el manejo del personal afectan la operación de la empresa. Las tareas y obligaciones para mantener la operación, las ventas y atender a los clientes probablemente le dejan poco espacio al propietario para cuidar el manejo de los colaboradores.

Los especialistas advierten que los retos en la contratación se mantienen durante la relación laboral, lo que agrava los problemas en el manejo del personal. A continuación, se detallan los principales problemas que presentan las MIPYMES respecto al personal.

Problemas de Contratación

El no realizar una contratación adecuada por recortar algunos costos, trae problemas más costosos. Por evitar registrar al personal ante la CCSS y el INS (Seguridad Social y autoridades ministeriales); muchas veces las PYME se

expone a multas y demandas que pueden evitarse realizando los procedimientos de ley ante cualquier contratación

Ausencia de contratos de trabajo escritos. Es común que los trabajadores de las Pymes no posean un contrato de trabajo por escrito donde se establezcan las obligaciones de las partes con claridad.

No inscripción a la seguridad social y al seguro de riesgos del trabajo. Por los costos que representa y el corto tiempo de la contratación temporal, el no incluir en las planillas al trabajador lo deja al descubierto en caso de alguna enfermedad o accidente en el trabajo.

Incumplimiento con el pago de los salarios mínimos. El incumplimiento genera problema aumenta los riesgos de operación y costos en caso de inspección y condena por las diferentes instituciones que velan por los derechos de los trabajadores.

Problemas de administración del personal.

Falta de información del gerente o dueño de la PYME en temas legales. El gerente debe de conocer las leyes que aplican en materia de trabajo y seguridad laboral; debe de conocer sus derechos y obligaciones como patrono.

El no contar con una estrategia clara que el colaborador comprenda. La eficacia y eficiencia de los colaboradores se ve limitada si únicamente hacen lo que se le dice y no tienen una visión más amplia de cómo su labor afecta el día a día de la empresa. La falta de conexión entre el colaborador y la organización incide en alta rotación, ausencias, y rendimiento.

En temas de liderazgo y motivación, el personal de la PYME debe de estar identificado con la organización y con los productos o servicios que comercializa. Ante la falta de recursos financieros, el recurso humano se vuelve fuente de ideas innovadoras para las mejoras en la productividad y reducción de costos.

Documentar las relaciones laborales. Es común que en las Pymes no se documente debidamente las relaciones laborales, debido a que se crea un trato

más familiar y cercano con el dueño de la organización, lo cual conlleva que a posteriori existan malentendidos en cuanto a lo acordado por ambas partes, tanto al momento del inicio de la relación laboral como las modificaciones que se fueron dando a lo largo de la relación laboral.

Ausencia de prácticas o políticas laborales. No se tienen normas, por ejemplo, para contratar y retener talento, incapacidades médicas, asuetos por matrimonio, hijos o funerales de familiares. Las relaciones laborales se establecen en su mayor parte de forma consuetudinaria, que conlleva malentendidos e impide crear una adecuada línea de mantenimiento del negocio en el tiempo. (Cordero, 2011)

Según Edgar Zapata, el aspecto concerniente al personal y su administración es un aspecto medular en la operación de estas empresas, explica a la vez a detalle otras problemáticas del sector. Las actividades operativas de gestión de recursos humanos se realizan de manera informal. Una caracterización típica de dichas actividades en las empresas estudiadas es la siguiente:

- El reclutamiento del personal se realiza primordialmente por recomendaciones del personal actual de la organización o de conocidos de los directivos de las empresas.
- La selección se basa en entrevistas personales, en verificación de referencias y en algunos casos pruebas específicas. No se cuenta por lo general con perfiles de los cargos.
- La contratación se hace utilizando la asesoría de un asesor externo o de una persona que se encarga del personal de la empresa. Generalmente se utilizan modelos de contrato.
- La inducción no se tiene planeada y como regla casi generalizada se hace en interacción con el jefe inmediato en el lugar de trabajo. Lo que se hace regularmente es informar a los nuevos empleados de la historia y evolución de la empresa, su organigrama y los reglamentos de trabajo, las funciones del cargo y su relación con otras dependencias de la

empresa. No se cuenta con mecanismos para medir el grado de adaptación del personal nuevo en la empresa.

- Salvo la preparación en el sitio de trabajo para hacerse práctico en una labor específica, la capacitación es una actividad que no se tiene en cuenta.
- El entrenamiento se realiza rápidamente, por lo regular en un lapso no mayor de tres días, pero no en forma continua. No existen ni indicadores ni evaluación de los logros del entrenamiento.
- La promoción de los empleados no obedece generalmente a criterios de antigüedad, ni a una evaluación del desempeño.
- El manejo laboral se reduce básicamente al trámite de la nómina cada mes o cada quince días. Las liquidaciones del personal se hacen conforme a la ley y se es muy cuidadoso de equivocarse al respecto.
- La compensación no se basa en criterios ni en políticas salariales. No existen indicadores para determinar el nivel salarial frente a su industria.
- Finalmente, en cuanto a salud ocupacional se intenta cumplir con lo ordenado por la ley pero no hay una actitud clara de preocuparse realmente por los trabajadores en lo tocante a su salud. (Zapata Guerrero, 2004)

Es importante recalcar que la complejidad de la dirección, la tensión de la competencia, los problemas asociados con la baja rentabilidad o la poca liquidez, o incluso la euforia por buenos índices de crecimiento y rentabilidad, no permiten a los empresarios en las pequeñas y medianas empresas dedicar tiempo a estudiar dónde están las falencias de la organización, tal vez incluso impuestas por la no siempre perceptible influencia del entorno hacia el interior de la organización.

La duplicidad de funciones, la doble y hasta triple subordinación, la improvisación en la asignación de funciones, la asignación de funciones diversas a un mismo cargo, el aumento en la complejidad de los cargos sin el debido respaldo en cuanto a calificación y remuneración, existencia de jefes sin subordinados, jefes con exceso de subordinados, ausencia de una debida especialización, son algunos de los problemas que se observan en la estructura

organizativa de las empresas. Todo esto por lo general implica la existencia de problemas tales como:

- Demoras en la implementación de medidas y cumplimiento de tareas.
- Existencia de errores en la interpretación de las orientaciones, incluyendo las que “caen” en terreno de nadie.
- Exceso de centralismo en la toma de decisiones.
- Insuficiente autoridad de los “jefes” intermedios.
- Falta de fluidez en los procesos y tareas.
- Deficiencias en el sistema de control interno.
- Desequilibrio en las cargas de trabajo.
- Desmotivación del personal.
- Insuficiente información a los trabajadores.
- Existencia de conflictos entre los dueños o directivos.
- Falta de liderazgo.
- Mal ambiente interno.

Aunque ninguno de ellos tiene una influencia directa en las ventas, en los costos o en los niveles de utilidad, el hecho cierto es que de modo muy solapado se van generando dificultades en el funcionamiento del sistema. (Álvarez Gainza, 2005)

Manual de Funciones

Muchas empresas carecen de un manual de funciones y procedimientos, y cuando disponen de él no son capaces de mantenerlo actualizado o se convierte en un documento más, sin ser empleado adecuadamente en el proceso de gestión.

Tampoco disponen de los requisitos exigidos por cargos en base a las funciones que se espera cumpla el cargo en cuestión, en cuanto a nivel de calificación, especialidad, experiencia, características personales, etc. Estos son aspectos considerados burocráticos o de poca utilidad práctica, a pesar de que están asociados al funcionamiento del sistema y al recurso más importante del proceso productivo: el recurso humano.

El autor Duhalt K. M. define al manual, como “un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Para Enrique B. Franklin los manuales administrativos son “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.

De acuerdo a Rodríguez (2002), según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir los siguientes objetivos: Presentar una visión de conjunto del organismo social, Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones, Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo, Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices, Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas, Facilitar el reclutamiento y la selección de personal, Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas, y Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

En cualquiera de los casos la ausencia de este documento en las empresas puede ocasionar la mala comunicación por la falta de una guía o instructivo que capacite y oriente al personal que labora en las diversas actividades que implica la empresa, para alcanzar un mejor desempeño. (Martín Torres, 2014)

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e

información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. (Gómez , 2001)

Es necesario ampliar la gama de connotaciones sobre el manual de funciones y su implicancia en las empresas que deciden aplicarlo como una ágil herramienta para la toma de decisiones.

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, etc.

Existen diversos manuales que las Pymes deberían tener, lo cierto es que son muy pocas las que se han preocupado por su redacción, aun cuando su objetivo es proveer los lineamientos, reglas y normas a seguir en las diferentes áreas del negocio.

Al ser estas micro, pequeñas y medianas empresas es necesario adaptar el manual de funciones a sus necesidades de información, dado que en esencia dicho documento es indispensable por razones sencillas y no tan técnicas: delimitar responsabilidades, organizar las funciones de cada colaborador y ser una guía de consulta en caso de conflictos internos entre el personal.

Legislaciones aplicables al personal.

Si bien existe todo un marco jurídico respecto a la creación, funcionamiento y supervisión a las MIPYMES del sector gastronómico en

Nicaragua, es necesario pasar de lo macro a lo micro en materia legislativa; y con ello se hace referencia a todas aquellas leyes, normativas y políticas que afectan directamente la relación con los colaboradores de estas empresas, a continuación, se detallan las más importantes.

Código de Trabajo.

El código de Trabajo regula las relaciones de trabajo estableciendo los derechos y deberes mínimos de empleadores y trabajadores; Las disposiciones de dicho código y de la legislación laboral son de aplicación obligatoria a todas las personas naturales o jurídicas que se encuentran establecidas o se establezcan en Nicaragua. Se aplicará también a las relaciones laborales de nicaragüenses que previa autorización del Ministerio del Trabajo, se inicien en Nicaragua y se desarrollen fuera del territorio nacional. (ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, 1996)

Esta es sin duda la ley más importante en materia laboral dado que regula las relaciones de trabajo estableciendo los derechos y deberes mínimos de empleadores y trabajadores. Si bien anteriormente se estableció que una de las grandes problemáticas de las MIPYMES es que no hay una contratación formal, el código ampara a todos los trabajadores que se encuentren bajo esta condición estableciendo que son trabajadores las personas naturales que en forma verbal o escrita, individual o colectiva, expresa o presunta, temporal o permanente se obliga con otra persona natural o jurídica denominada empleador a una relación de trabajo, consistente en prestarle mediante remuneración un servicio o ejecutar una obra material o intelectual bajo su dirección y subordinación directa o delegada.

Su importancia recae en la normativa directa de temas de vital importancia en materia laboral como son:

- Formas o Tipos de Contrato
- Capacitación, los Traslados y Promociones
- Jornadas de Trabajo
- Descansos y Permisos

- Vacaciones

Es primordial dentro de la organización que el gerente o propietario sea consciente de que una de sus funciones principales es el conocimiento de esta ley y todas sus implicancias, ya que eso será de mucha utilidad a largo plazo pues de lo contrario se verá en serios problemas legales.

Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS)

El INSS es una entidad de tipo gubernamental cuya misión es proteger a los trabajadores y sus familias contra los riesgos relacionados con la vida y el trabajo, proporcionando prestaciones económicas por invalidez, vejez, muerte y riesgos profesionales; asegurando servicios de salud para enfermedad, maternidad, accidentes comunes y riesgos profesionales; y brindando otros servicios sociales para elevar la calidad de vida de la población protegida. Todo ello se financiará con el aporte solidario de los empleadores, trabajadores y el estado.

Si bien el INSS especifica en uno de sus primeros artículos lo siguiente: “Los empleadores deben solicitar su inscripción y la de sus trabajadores, dentro del plazo de tres días siguientes a la fecha de la iniciación de su actividad y cumplir con todos los requisitos que le indique el Instituto, sujetos a los recargos que se establecen más adelante por la solicitud extemporánea. El Instituto les suministrará gratuitamente a los empleadores los formularios correspondientes.”

Por falta de cumplimiento de esta obligación se le aplicara un recargo administrativo de DOSCIENTOS CINCUENTA CORDOBAS NETOS (C\$250.00) por cada mes calendario o fracción de retraso, sin, perjuicio de las demás sanciones a que hubiere lugar. (INSTITUTO NICARAGÜENSE DE SEGURIDAD SOCIAL, 1982)

La aplicación directa sobre las MIPYMES es de gran trascendencia para el INSS, ya que datos del Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP), muestran que las MIPYMES representan el 86 por ciento del total de empresas que contribuyen al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS). (González & Calero, 2018)

A continuación, se muestran los regímenes de afiliación comprendidos en el Reglamento de Seguridad Social con sus tasas de aplicación actualizadas al 2018. (INSTITUTO NICARAGÜENSE DE SEGURIDAD SOCIAL, 2018)

Regímenes de afiliación

Facultativo Integral

En este régimen las prestaciones que el INSS otorga a asegurados son integrales de corto mediano y largo plazo, incluyéndose prestaciones por atención médica, exceptuando aquellas derivadas de accidentes laborales, por no calificar en este régimen. El porcentaje a cotizar es de 18.25 % del ingreso declarado por el asegurado (salario mínimo establecido)

- Porcentaje patronal: 18.25
- Porcentaje laboral: 0.00

Integral

En este régimen el INSS otorga prestaciones integrales de corto, mediano y largo plazo, se incluyen prestaciones por asistencia médica, así como subsidios otorgados a asegurados por diferentes causas.

- Porcentaje patronal: 19.00
- Porcentaje laboral: 6.25

IVM-RP (Invalidez, Vejez y Muerte- Riesgos Profesionales)

En este régimen las prestaciones son de carácter parcial, incluyendo únicamente prestaciones de mediano y largo plazo exceptuando accidentes laborales, cuya prestación se otorga al momento en que se presenta el accidente.

- Porcentaje patronal: 13.00
- Porcentaje laboral: 4.25

Facultativo IVM

En este régimen las prestaciones son de carácter parcial, incluyendo únicamente prestaciones de mediano y largo plazo, exceptuando las originadas por causas laborales, las cuales no califican para el régimen facultativo.

- Porcentaje patronal: 10.00
- Porcentaje laboral: 0.00

Instituto Nacional Tecnológico - INATEC

El Instituto Nacional Tecnológico -INATEC-, desde su creación en 1991 es el ente rector y normador de la Formación Profesional de Nicaragua, constituyéndose desde entonces como pilar fundamental en la preparación de los recursos humanos calificados necesarios para el logro de los objetivos de crecimiento económico y desarrollo social de nuestro país. Para el INATEC constituye una prioridad capacitar técnicamente a personas con problemas de desempleo, subempleo y las que viven en pobreza y pobreza extrema a causa de una baja o ninguna calificación.

También ejecuta con carácter de prioridad programas especiales con componentes de capacitación y asistencia técnica para mujeres desempleadas, microempresarios(as) y personas con capacidades diferentes y un Programa de Capacitación en Autoconstrucción de Viviendas para capacitar en técnicas básicas de Construcción Civil a sectores de población menos favorecidos y que además carecen de viviendas.

También brindamos capacitación y/o educación técnica a trabajadores de las empresas e instituciones que aportan el 2% de su masa salarial, con el fin de aumentar su productividad y eficiencia en el desempeño de sus labores. (Organización Internacional del Trabajo - OIT, 2018)

El recaudo del aporte del 2% de todos los empleadores al INATEC se realizará a través de la infraestructura de recaudación del INSS a nivel nacional.

El monto recaudado por el INSS se depositará en una cuenta especial a nombre del INATEC. Para efectuar la cotización del 2% obligatorio, todo empleador debe presentarse en las oficinas del INSS respectivas, con el estado de cuenta que fuere remitido por el INSS entre el 16 y el 20 de cada mes, y el cual indica la suma que deberá pagar en concepto de aporte mensual obligatorio del 2%. (ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, 1995)

El INATEC brinda un amplio abanico de oportunidades de capacitación a las MIPYMES, sobretodo del sector gastronómico, dado de que entre sus cursos se encuentran los siguientes:

- Técnico general en Cocina y Gastronomía
- Técnico General en Pastelería y Panadería
- Técnico General en Servicio de Restaurante, bar y cafetería
- Técnico especialista en Dirección de Alimentos y Bebidas en Hotelería
- Técnico Especialista en Atención al Cliente y Recepción de Hotelería
- Técnico General en Asistencia Administrativa
- Técnico General en Administración
- Técnico General en Contabilidad; entre otros.

A través de estos estudios técnicos los protagonistas con noveno grado aprobado, adquieren conocimientos, desarrollan habilidades, destrezas y actitudes para realizar una serie de actividades determinadas con autonomía o en trabajo colaborativo, con capacidad para usar técnicas específicas, seguir procesos y usar herramientas y equipos asociados a la profesión. Al concluir la formación, serán capaces de optar a un puesto de trabajo o crear su propia actividad profesional. (INSTITUTO NACIONAL TECNOLÓGICO, 2018)

A manera de conclusión estos son las normativas que rigen a las MIPYMES y empresas en general sobre la gestión del personal de acuerdo a las legislaciones nacionales, nuevamente se hace hincapié en que los propietarios de dichos negocios son los primeros interesados en estar al tanto de todas estas normativas ya que tienen incidencia directa con sus colaboradores y el buen clima organizacional en el negocio.

6.4.3. Procedimientos administrativos.

Para comprender la realidad operativa del sector MIPYME, antes es necesario definir como tal qué es un proceso y un procedimiento, dado que eso brindará una guía de cómo se llevan a cabo estos conceptos en una empresa de servicios.

Según Koontz, los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

Los procedimientos a menudo rebasan los límites entre departamentos; por ejemplo, en una compañía manufacturera el procedimiento para el manejo de los pedidos puede incluir los departamentos de ventas (para el pedido original), de finanzas (para el acuse de recibo de los fondos y la aprobación del crédito al cliente), de contabilidad (para registrar la operación), de producción (para ordenar la producción de los bienes o autorizar surtirlos del almacén) y de embarques (para determinar los medios y la ruta de embarque). (Koontz, Weihrich, & Mark, 2012)

Entonces si los procedimientos son secuencias cronológicas es necesario saber, que tipo de procedimientos son utilizados en las MIPYMES del sector gastronómico. En la ciudad de México, por ejemplo, se realizó una investigación referente a la gestión y problemáticas de las MIPYMES donde los resultados de dicha problemática fueron resumidos de la siguiente manera:

Organización: Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas estrictas y supervisión; así como de estándares de desempeño.

Producción: Falta de técnicas para planear la producción, falta de medición y control de la calidad, falta de sistematización de los procedimientos de producción, deficiencias en sus sistemas de compras, incapacidad de surtir

pedidos grandes, mala distribución del trabajo e instalaciones deficientes a nivel de productividad; entre otras. (Palomo González, 2005)

Entonces si algunas de las fallas más notables en materia de administración es la parte de los procedimientos aplicados en estos negocios, se debe mencionar la estructura o esencia de lo que deberán ser estos procedimientos; y una de las maneras más efectivas es resumiéndolos en un pequeño manual, muy parecido al de funciones del personal: pero en esta ocasión denotando de manera general cuales son los lineamientos a seguir para cada una de las operaciones.

Un manual de operaciones para un restaurante se basa en crear un sistema de procedimientos estándares diarios de rutina, es decir plasmar en un sistema todo lo que se hace paso a paso en el negocio, de tal forma que se convierta en una rutina y se pueda seguir previa capacitación al pie de la letra y así estandarizar tanto las recetas del restaurante, así como el servicio de los meseros casi de forma automatizada.

Características de los Manuales.

- Son la base del control operacional contable, ya que en ellos se describe la información referida a normas, políticas y procedimientos contables por los cuales se evaluará el desarrollo operacional.
- Su lenguaje debe ser sencillo y claro para el uso de terceras personas, para que al leerlo las instrucciones sean bien interpretadas.
- Son flexibles debido que se elaborarán considerando la posibilidad de cambios, es decir, deben ser diseñados de forma flexible que permitan amoldarse a diversas eventualidades, con el fin de enfrentar los cambios que se produzcan en el entorno empresarial.
- Los manuales deben mantener uniformidad en los criterios de redacción en las secciones, puesto que éste conllevará a un mejor entendimiento. Un alto grado de confianza, orden y consistencia en las acciones a ejecutar. (Franco & Jimenez, 2017)

La gerencia de alimentos y bebidas, la cual es como cualquier otra empresa forma un sistema en general, está conformada por un subsistema que depende de cada uno para llegar a los resultados esperados, la administración depende del tamaño y la estructura, el tipo de cocina, servicio, cliente y calidad del servicio, la administración de un restaurante depende de la optimización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

La toma de decisiones de plantear las metas a alcanzar en un periodo determinado, de la compra de los productos de buena calidad o establecer el estándar de compras del producto, la decisión de tipo de menú que se ofrecerá, compras analizará las posibilidades, ofertas, plazos, convenios y que proveedor vamos a tener.

En la toma de decisiones también involucra las cualidades que deberá tener los colaboradores en la empresa y la capacitación que se le deberá proporcionar. (Ambrocio, 2014)

Todo lo anterior es fundamental a la hora de establecer los procedimientos ideales que se deben llevar a cabo en los restaurantes; esto sin importar el tamaño o la clasificación de los mismos a que si algo es genérico, es la necesidad de establecer un orden claro de las operaciones a llevarse a cabo.

6.4. Procedimientos contables utilizados por los servicios de comedor

6.4.1. Generalidades y concepto de los Procedimientos Contables

Inicialmente es necesario definir que la contabilidad es un medio para recolectar, registrar, clasificar, sistematizar, analizar y presentar en términos monetarios las transacciones y los hechos que total o parcialmente tienen un carácter financiero, por lo que se puede llamar lenguaje de los negocios o de las decisiones financieras.

También es importante aclarar que la contabilidad debe suministrar información clara, fidedigna que nos permita llegar con claridad a la interpretación de los Estados Financieros y para esto es necesario destacar de

forma especial la actividad del contador que debe cumplir normas de conducta irrevocables como la honradez, la honestidad, la ética empresarial, que los informes deben ser realizado con claridad y exactitud.

Sirve para registrar todas las operaciones que se realizan en la empresa siguiendo un orden cronológico y aplicando unas normas de obligado cumplimiento. La contabilidad es una herramienta clave para conocer en qué situación y condiciones se encuentra una empresa en cualquier momento y, con esta información, poder tomar las decisiones necesarias para mejorar su rendimiento económico.

Realizar una contabilización correcta sirve internamente para la toma de decisiones de gestión y administración y externamente para que cualquier persona interesada en conocer la marcha de la empresa lo pueda hacer, caso de los accionistas, proveedores, etc. (Horngren, Harrison Jr., & Oliver, 2010)

Comprendido el concepto de contabilidad es necesario denotar la importancia que tiene como herramienta para la toma de decisiones; ya que se debe quitar el concepto de que solo las grandes empresas necesitan llevar contabilidad; pues tanto las grandes empresas como las MIPYMES son agentes económicos que llevan día a día operaciones que afectan su patrimonio en mayor o menor alcance; pero que deben ser registradas y analizadas para una acertada toma de decisiones.

Dentro del ciclo de operaciones de la Empresa, se definen los procedimientos contables, como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad. Desde el punto de vista del análisis, se pueden establecer procedimientos contables, para el manejo de cada uno de los grupos generales de cuentas de los estados financieros. Algunos ejemplos de procedimientos contables, son los siguientes:

- Recepción de inventarios
- Cobro de facturas

- Adquisición de inversiones
- Registro de estimaciones contable; entre otros. (Prácticas Contables, 2012)

A la vez es importante destacar los tipos de procedimientos que se llevan a cabo para la realización de los registros contables por muy básicos o sofisticados que estos sean, a continuación, se muestran los tipos de registros dentro de las empresas.

Los métodos de registro se clasifican en manuales y electrónicos, aunque vale la pena mencionar que en ambos casos se necesita de la intervención manual; sin embargo, los primeros netamente son realizados gracias a la participación del hombre, en tanto que en los electrónicos se hace mediante una máquina, con la participación obvia del ser humano.

Las empresas siempre han tenido la necesidad de llevar un control de sus operaciones, para poder así generar información oportuna, pero ante el incremento en los volúmenes de las operaciones los sistemas manuales se han vuelto insuficientes provocando atrasos en el control y por ende un poco grado de oportunidad.

Métodos Manuales: El procesamiento de datos manual se lleva a cabo en libros de contabilidad, y su captación se realiza mediante la escritura en documentos, utilizando pluma o lápiz. El almacenamiento de los datos se hace también de forma manual; asimismo, los cálculos pueden hacerse mediante el uso de un elemento mecánico o electrónico (calculadora).

El procedimiento manual ofrece flexibilidad en su proceso, es de fácil adaptación, pero presenta una gran desventaja: suele ser rutinario, acepta la posibilidad de cometer errores y es muy lento. (Picazo Cornejo, 2012)

Método Mecánico: Considera el uso de máquinas registradoras y calculadoras, como el ábaco y las reglas de cálculo, remplazando en cierto grado el proceso de cálculo manual. Esto trae como lógica consecuencia el aligeramiento del trabajo en relación al proceso y la reducción de errores, pero

mantiene la desventaja del proceso de almacenamiento de toda la información resultante.

Ejemplo: Obtener la hora empleando un reloj a cuerda, que es un aparato mecánico, que interiormente tiene una serie de engranajes, que se encuentran debidamente coordinados entre sí y cuyo movimiento hace girar una aguja en forma radial y proporcional al tiempo.

Métodos electrónicos: El método electrónico para el procesamiento de operaciones es aquel en el que se utiliza la computadora con el fin de lograr una mayor velocidad en su registro. Por medio de este, se facilita la división del trabajo y se asienta un mayor volumen de operaciones; los errores se reducen al mínimo y se efectúan operaciones automáticamente en los pases al mayor y auxiliares. La impresión de Estados Financieros se reduce a un simple reporte.

En este tipo de proceso se emplean las computadoras, por lo que la intervención humana no es requerida en cada etapa. Una vez ingresados los datos, el computador efectúa los procesos requeridos automáticamente y emite el resultado deseado. Los procesos son realizados a velocidades increíblemente altas, obteniendo información confiable.

Un ejemplo práctico se presenta en el empleo de las computadoras personales que se usan en el hogar, para llevar los gastos diarios de la casa, ver recetas de cocina y otros. En el trabajo, donde gracias a la PC (Computadora Personal) permite la redacción de documentos y en la recreación, con el uso de los video juegos, bingos y otros.

En el caso específico de Nicaragua existe una normativa para la contabilización de las operaciones a través de medios computarizados, regulada por la Dirección General de Ingresos (DGI); donde cita claramente que todo contribuyente o responsable podrá llevar sus registros contables en medios electrónicos de información previa autorización de la Dirección General de Ingresos.

La solicitud de autorización para el uso de sistemas contables computarizados deberá cumplir con los requisitos siguientes:

Comunicación por escrito: El contribuyente hará la solicitud a la Dirección de Grandes Contribuyentes o Administración de Rentas donde se encuentre inscrito, con los datos que a continuación se describen:

- Indicar el primer día en que inician sus registros contables bajo el sistema computarizado
- Nombre del sistema y versión.
- Nombre del autor y/o proveedor del sistema, número RUC, número de cédula de identidad si es persona natural, dirección, país, teléfono, correo electrónico. El número RUC y cédula de identidad no serán necesarios si el proveedor es extranjero no residente.
- Fecha en que fue adquirido el sistema, Adjuntar fotocopia de la factura de compra o contrato de asistencia técnica.
- Informar características y detalles del software.
- Describir el proceso diario de respaldo, para el resguardo de la información administrada por el sistema. Además, detallar los medios de almacenamiento utilizados: magnético, óptico u otro tipo; entre otros. (ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, 2007)

Ahora que se da por comprendido el concepto de procedimientos contables, es necesario presentar los procedimientos as comunes aplicados en los servicios de comedor pequeños restaurantes.

6.4.2. Procedimientos para el manejo del efectivo

El efectivo representa un recurso de propiedad de una Institución, que puede administrarlo y darle uso de acuerdo a la actividad de la empresa La administración adecuada del efectivo, es de vital importancia en las empresas ya que permite adquirir, mercaderías, bienes y servicio.

Por este motivo para su correcta administración se deben implementar procedimientos de control, permitirá que el efectivo sea utilizado para los propósitos generales de la empresa, buscando que el mismo no sea mal invertido o robado.

Por lo general las áreas donde se centra la administración del efectivo son en las áreas de presupuesto de efectivo y contabilidad. Para garantizar que el efectivo que se mantienen en las cajas, se deben realizar arqueos de cajas, los mismos que consisten en recontar diariamente al detalle el efectivo (monedas, billetes) que mantienen en las mismas.

El arqueo de caja es un examen especial que permitirá establecer si existen diferencias entre el valor detallado y el valor encontrado, estas diferencias deberán ser justificadas o consideradas como faltantes para ser asumidos por el responsable de la caja. (Tapia Marín, 2010)

El control del efectivo se puede definir como todas aquellas medidas administrativas que permiten consistencia permanente en el tratamiento de todas y cada una de las operaciones que genera el efectivo en Caja y bancos, con el fin de informar la exactitud de sus resultados.

Estas medidas, que constituyen en el Control del Activo Circulante Disponible, deben armonizar, en su complejidad, de acuerdo al carácter, volumen operativo e importancia de la empresa. (Ramírez, 2013)

Este tipo de control también se conoce con el nombre de Control Interno, ya que es realizado por orden de la empresa. El propósito u objetivo fundamental del Control Interno es:

- La reducción de errores.
- La reducción del riesgo de pérdida y la obtención de fluidez en su manejo.
- Exactitud y veracidad de resultados.
- Exactitud de los registros.
- Exactitud en la información financiera.
- Exactitud en los pronósticos financieros.
- Evitar fraudes.
- Fomentar el acatamiento de las normas de la empresa.

Las medidas de Control Interno se fundamentan en este principio: La confrontación interna de los informes operacionales del efectivo.

Esta confrontación se logra con la aplicación de las siguientes reglas:

- Una correcta división del trabajo.
- Asignación clara de responsabilidades.
- Una delegación de autoridad por áreas

Procedimiento de Control: Son las actividades establecidas por la empresa, a fin de proveer y resguardar sus intereses.

Estos procedimientos son aplicables a:

- Al efectivo en Caja Principal.
- Al Fondo Fijo.
- A los depósitos en instituciones financieras

El área de caja como tal, contemplando o no los conceptos antes mencionados como fondos fijos y depósitos; es una de las áreas más sensibles del negocio dado que el efectivo como tal es el recurso más vulnerable durante su manipulación.

Dadas las particularidades económicas de las microempresas, en la mayoría de los casos es el dueño quien ejerce la labor de administrador, responsable de la información financiera.

En la mayoría de los casos y dadas sus posibilidades financieras, estas pequeñas empresas son administradas y controladas por su propietario; teniendo en cuenta la importancia de la contabilidad para el óptimo control de transacciones a fin de poder tomar mejores decisiones y proyectar con mayor seguridad el crecimiento de la empresa, a continuación, se proporcionan los elementos básicos que debe tener en cuenta con relación a la caja. Las siguientes son algunas de las operaciones que generan aumentos o disminuciones de la cuenta:

Transacciones que generan entradas (registros de naturaleza débito) a caja:

- Venta de productos de contado.
- Prestación de servicios de contado.
- Recaudo de cartera.
- Sobrantes de caja al efectuar arqueos.
- Constitución o incremento del fondo de caja menor

Transacciones que generan salidas (registros de naturaleza crédito) a caja:

- Depósitos a cuentas bancarias.
- Pagos en efectivo autorizados por política a realizarse desde esta cuenta.
- Reducción o cancelación del fondo de caja menor.

Fondo de caja menor o caja chica: La caja menor o fondo de caja chica es un fondo que se destina para el cubrimiento de costos o gastos de bajo valor; para efectos de evitar pérdida de recursos, dichas erogaciones deben estar reglamentadas internamente sin obviar el requisito de que cada movimiento se encuentre soportado en comprobantes.

Es necesario que cada vez que se haya retirado determinado valor del fondo, se realice un reembolso de los recursos reintegrando el dinero gastado; para tal fin la entidad entrega los recursos al encargado, bien sea por medio de un cheque, efectivo, etc. (ACTUALÍCESE, 2016)

6.4.3. Procedimientos para el manejo de Inventarios

El significado de inventario es el conjunto de artículos o mercancías que se acumulan en el almacén pendientes de ser utilizados en el proceso productivo o comercializados. Otra definición de inventario vinculada al ámbito económico es la relación ordenada de bienes de una organización o persona, en la que además de los stocks, se incluyen también otra clase de bienes. También el

documento que recoge la relación de dichos artículos se le conoce como inventario.

El concepto inventario o stock resulta muy importante en las empresas con el propósito de que las demandas de los consumidores sean atendidas sin esperadas, y para que no se vea interrumpido el proceso productivo ante la falta de materias primas. Pueden considerarse como una herramienta reguladora que mantiene el equilibrio entre los flujos reales de entrada y los de salida.

El inventario puede ser de distintas maneras en función de una serie de parámetros:

- Inventario de materias primas: está compuesto por aquellos materiales con los que se fabrican los productos, pero que aún no sido procesados.
- Inventario de productos en proceso de fabricación: lo integran los bienes comprados por las compañías industriales. Su cuantificación se realiza por la cantidad de materiales, gastos de fabricación y mano de obra.
- Inventario de productos terminados: los distintos bienes comprados por las compañías industriales, los cuales se transforman con el propósito de ser comercializados como artículos elaborados.
- Inventario de suministros de fábrica: los materiales con los que se fabrican los productos, pero que no pueden ser cuantificados con exactitud. (Economía Simple.net, 2018)

La rotación de inventarios es una de las razones financieras utilizadas para analizar la eficiencia en el manejo del almacén de una determinada empresa. La rotación de inventarios puede ser calculada en forma mensual, semestral o anual. Para ello, simplemente habrá que utilizar el costo que corresponda a ese período. Es decir, si calculamos la rotación mensual, sólo habrá que registrar el costo que corresponda a ese período en el numerador de la fórmula

Si las ventas varían, el inventario deberá ser ajustado de forma práctica, ya que de lo contrario la mercancía se estancará o faltará, lo que a su vez ocasionará mayores mermas y menor calidad.

Sin embargo, como el almacén contará casi siempre con un sin número de productos, se encontrará que los niveles de rotación de los mismos no serán iguales. Por ello, se debe realizar el cálculo de la rotación, al menos, para los productos fundamentales, y mantener un adecuado control en las compras del resto de los productos con el propósito de evitar excesos y/o insuficiencias de los mismos.

En algunos libros de ingeniería industrial se indica que, mientras menor sea el inventario de las empresas, mayor será su eficiencia. Esto es generalmente falso, ya que únicamente funciona cuando las condiciones de mercado y costos de almacenaje lo permitan, lo que sólo se cumple en una minoría de los casos. (Excelencias Gourmet, 2013)

Tomando en cuenta las disposiciones anteriores, es notable que el área de inventarios es tan importante en las MIPYMES del sector gastronómico, dado que se debe puntualizar que, al brindar un servicio de comida, se habla de un inventario perecedero y de que los alimentos deben prepararse al momento que el cliente lo solicita ya que es ilógico pensar que se van a elaborar y refrigerar platillos que solo pueden degustarse si se preparan al momento.

Por tal razón es necesario también especificar los inventarios perecederos que en su mayoría son los que representan gran porcentaje de la inversión y que puede traducirse en que son dinero esperando ser transformado para que los propietarios retornen dicho dinero.

El control de inventarios es el alma de cualquier negocio, especialmente si se trata de un restaurante. Tener un almacén organizado, bien estructurado e inventariado, puede ayudar en la eficacia y eficiencia de la economía de cualquier empresa, incluso si se trata de una pequeña o mediana.

Aunque existen muchos métodos, la experiencia nos indica que uno de los más factibles para el control de inventario es el sistema llamado ABC. El sistema ABC del control de inventarios se basa en el supuesto de que tenemos productos “A”, que componen al menos 70 % del valor total en dinero de la

materia prima, productos “B” que componen aproximadamente 20 % del valor de nuestro inventario y “C” que representa el 10 % restante, aproximadamente.

Existen opiniones encontradas sobre si comprar por volumen o comprar la materia prima conforme se vaya necesitando. La experiencia nos ha mostrado que, dadas las circunstancias de cercanía y conveniencia, es mejor no comprar material perecedero por volumen, sino hacer que el proveedor nos entregue sus productos en pequeñas remesas, o comprarlo y escogerlo nosotros mismos. Esto permitirá contar siempre con materia prima de óptima calidad y la preferencia del cliente. La calidad de los alimentos, así como del servicio ofrecido, justificará nuestros precios.

Los más frescos, como la carne, pollo, cerdo, pescados, mariscos y las verduras de poca duración en refrigerador, se deberían comprar diariamente, dependiendo de la necesidad del restaurante y de la motivación del empresario para llevar a cabo todas las acciones tendientes a ofrecer productos de la máxima calidad. (Fernández Padilla & Escalona Serrano, 2013)

Un inventario de restaurante y de comida adecuado es crucial en cualquier restaurante, ya que el presupuesto para comida supone una parte importante de los costos totales, tomando lo anterior como referencia se hace mención a las pautas necesarias para establecer controles adecuados e involucrara al personal en la custodia y eficiente uso del mismo.

Utilizar el número adecuado de personas: Dos personas pueden realizar la tarea de monitorizar el inventario de comida del restaurante. Y si es posible, el dueño del negocio o el gerente deberían supervisar el proceso.

¿Por qué dos personas? Pueden contar los artículos por separado y luego el propietario puede ver si obtienen el mismo resultado. Si se diferencian, hay que hacer un recuento. Si el gerente o el dueño del restaurante pone esto en práctica de vez en cuando, se asegurará de que los empleados están haciendo bien su trabajo.

Utilizar la comida en el orden adecuado: ¿Cómo deben usarse los alimentos en la cocina? Cuando llega el momento de seleccionar los alimentos que se van a preparar en la cocina, ¿toma el encargado simplemente la primera lata o paquete que tiene a mano? Si es así, es probable que haya grandes cantidades de inventario que se caducarán antes de ser usadas.

Para realizar un adecuado inventario de restaurante, es recomendable usar la norma de “lo primero que llega, lo primero que sale” (“first-in, first-out” en inglés, o FIFO por sus siglas). Se debe capacitar al personal para colocar al frente del almacén o la despensa aquellos artículos que llegaron antes. De esta manera, serán usados antes que los productos más frescos. (Camino Financiamiento, 2018)

En Nicaragua este último tipo de valuación de inventarios se denomina PEPS (Primeros en entrar, Primeros en salir); lo más recomendable en alimentos es seguir la metodología PEPS para evitar que por alcanzar la fecha de vencimiento del producto y se eche a perder. Es más, resulta adecuado recordar que PEPS se puede interpretar como “primero en expirar, primero en salir” para recordar que los alimentos tienen un limitado tiempo de vida. Sin embargo si se habla de una MIPYME cuyo inventario no es de grandes cantidades puede ser llevado con un control básico, de ese modo no habrá excusa para no llevar control del mismo.

6.4.4. Procedimientos para el manejo de proveedores

Los proveedores son aquellas personas o empresas que abastecen de los productos necesarios para desarrollar la actividad empresarial del negocio. Gracias a ellos, se disponen de las materias primas para fabricar los productos los servicios, o las existencias necesarias para poder venderlas de nuevo y obtener beneficios. Todas las empresas precisan de proveedores. Por ejemplo, una tienda de zapatos necesita el stock para venderlo, el panadero necesita harina para hacer el pan, o el técnico informático necesita piezas para arreglar los ordenadores.

Uno de los puntos básicos de la gestión empresarial es reconocer la importancia que poseen los proveedores dentro del negocio. Sin ellos, la actividad no se puede desarrollar y, por tanto, no se puede ganar dinero, es más se pueden generar pérdidas. Sin embargo, no solo se basa en tener proveedores, sino también en conseguir a los mejores y tener una buena relación que sea beneficiosa para la compañía.

Además del concepto de proveedores como tal, se debe hacer mención a otros factores importantes que intervienen en el proceso.

- Proveedores: es la persona jurídica o natural que vende materiales, materia prima, insumos o presta servicios para llevar a cabo el negocio.
- Orden de compra: se refiere al documento escrito (contrato) en el que el proveedor se compromete a ofrecer (los materiales, insumos o servicios) y que la empresa se compromete a recibir y pagar. En este documento deben estar estipulados todos los detalles de dicha transacción (cantidad, precio, fecha de entrega, etc.).
- Factura: es el documento tributario que el comprador y el vendedor exigen por el pago (imprescindible para ambas partes).
- Insumos: se refiere a todo aquello disponible para el desarrollo y uso de un producto, servicio, acción o proceso (ingredientes).

Muchas personas que crean restaurantes y que invierten en el sector gastronómico no cuentan con experiencia en mercadeo y, debido a eso, ha habido fallas en el manejo de este tipo de empresas. El conocimiento de la cocina, la pasión y las ganas no son suficientes en este tipo de negocio.

Dentro de este aspecto se debe reconocer que el proveedor es sumamente importante y se convierte en un componente esencial. Debe tener características como puntualidad en la entrega, calidad en los productos que ofrece y constancia en los procesos con los restaurantes. Todo eso marca la diferencia a la hora de escogerlo; se debe destacar también que es necesario ver siempre al proveedor como un aliado, como alguien que trabaja de la mano con los restaurantes. (El Tiempo, 2016)

En el caso de los proveedores a manera de conclusión, es necesario recordar que el éxito en este apartado se basa en los siguientes aspectos:

- Encontrar proveedores que tengan la gama de productos que se requieren en la empresa.
- Estipular de manera formal los plazos de crédito otorgados a la empresa para que no se vea afectado el record crediticio de la misma.
- Programar los pagos con anticipación a través de una planificación específica sin que eso afecte la liquidez de la empresa.
- Pedir a los proveedores solo lo que realmente se necesita para evitar pérdidas por desperdicios de inventario.

Estos son algunos de los procedimientos que se deben tener presentes para llevar a cabo una eficiente gestión con los proveedores.

VII. HIPOTESIS

La falta de organización contable y administrativa en las MIPYMES del sector gastronómico de Estelí no permite tener registros claros de sus operaciones en las áreas fundamentales, afectando directamente la determinación de los resultados financieros.

VIII. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

8.1 Variable Independiente.

8.1.1 Sistema contable-administrativo: Determinar los elementos presentes en los negocios del sector gastronómico de la ciudad de Estelí, referentes a operaciones contables y administrativas y los procedimientos utilizados para el registro de las mismas como base de investigación que permita a la vez presentar posibles procedimientos que se adapten a las necesidades de información de los propietarios para una eficiente toma de decisiones.

8.2 Variables Dependientes:

8.2.1 Gestión Operativa:

Describir el funcionamiento de las MIPYMES del sector gastronómico en la ciudad de Estelí a través de instrumentos de investigación que permitan conocer la opinión directa de los propietarios; así como la observación misma de la operación de los negocios que permita contratar y analizar dichos resultados.

8.2.2 Resultados Financieros:

Las utilidades vistas en lenguaje coloquial como ganancias, son la parte medular de cualquier negocio; sin embargo, los procedimientos que se utilicen para determinar dichos resultados van a determinar su mayor o menor exactitud y veracidad, A través de una entrevista realizada a expertos se pretende determinar el funcionamiento de estas MIPYMES ; así como las habilidades y destrezas con las que deben contar dichos propietarios para llevar una administración efectiva y controles financieros básicos que les permitan ser sostenibles a largo plazo.

8.3 Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Técnica/ instrumento	Procedimientos de análisis
	Es un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones	Enfoque Legal	Permisos e inspecciones.		Encuesta	Análisis mixto que permita determinar los permisos y licencias con los que deben contar estos negocios para operar de manera legal en el país; así como la frecuencia con la que deben solicitarse dichos permisos, así como las

Gestión Operativa	internas , con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de su políticas y sus diferentes objetivos operativos.			Propietarios de MIPYMES		inspecciones realizadas.
		Enfoque Administrativo	Oferta de servicios			Análisis cualitativo referente a la descripción de los servicios ofertados, capacidad de atención y servicios complementarios.
						Análisis mixto referente a los diferentes procesos administrativos

Gestión Operativa		Enfoque Administrativo	Eficiencia Operativa	Propietarios de MIPYMES	Encuesta y Guía de Observación	llevados a cabo en el negocio como el número de trabajadores, las áreas específicas y los controles aplicados en esta área.
		Enfoque Contable	Registros contables			Análisis mixto referente al tipo de registros que llevan las MIPYMES del sector, así como la frecuencia de dichos registros en las áreas fundamentales

						(caja, inventario y gastos).
Resultados Financieros	El resultado es una medida de la modificación que ha experimentado el neto patrimonial de una empresa en un período de tiempo como consecuencia de su actividad. Es decir, es la corriente de renta (positiva o negativa)	Enfoque Financiero	Utilidades / Ganancias			Análisis cuantitativo de las utilidades generadas en este sector, tomando en cuenta reportes financieros generados a lo interno. De igual manera abordar el tema de apalancamiento financiero dentro del sector para la
		Enfoque Financiero	Utilidades / Ganancias			

Resultados Financieros	generada por el uso de la riqueza (patrimonio) en un ejercicio.					determinación de utilidades.
				Especialista en MIPYMES	Entrevista	Análisis cualitativo referente a la situación actual de las MIPYMES así como aspectos relacionados a la rentabilidad del sector.
		Enfoque Gerencial	Habilidades y destrezas administrativas			Análisis cualitativo de las habilidades y destrezas que deben tener los propietarios de las MIPYMES del sector

						gastronómico para una eficiente administración de sus negocios.
Sistema Contable – Administrativo	El sistema contable es el mecanismo formal para recolectar, organizar y comunicar la información financiera de una empresa incluyendo mecanismos de control interno; mientras que el sistema administrativo	Sistema Administrativo	Tipos y frecuencia de acciones administrativas	Especialista en MIPYMES	Entrevista	Análisis cualitativo de las acciones administrativas necesarias para operar de manera eficiente desde cada una de las áreas claves de los negocios.
						Análisis mixto sobre los controles administrativos

	es una integración lógica de técnicas para reunir y usar información en la toma de decisiones de planeación y control; así como motivar el comportamiento de los colaboradores y evaluar el rendimiento.	Sistema Administrativo	Formación y experiencia	Propietarios de las MIPYMES	Encuesta	aplicados en las MIPYMES y su frecuencia de aplicación. De igual manera la disposición de implementar mecanismos de control administrativos en su negocio y capacitarse.
						Análisis cuantitativo sobre el margen de utilidad que estiman las

Sistema Contable - Administrativo		Sistema Contable	Resultados Financieros			MIPYMES, así como la elaboración de informes financieros para la toma de decisiones,
				Especialista en MIPYMES	Entrevista	Análisis cualitativo de los procedimientos contables necesarios para determinar de manera acertada los resultados financieros en el sector gastronómico

IX. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1. Paradigma

La presente investigación se desarrolla dentro del paradigma pragmático, teniendo en cuenta que las posiciones pragmatistas, funcionalistas o instrumentalistas, se caracterizan por considerar la ciencia un instrumento cuyo objetivo es producir teorías capaces de superar contrastes empíricos más exigentes, lo que las hace más fiables.

Las mejores teorías son las que han superado pruebas más fuertes y son útiles como guías fiables para conseguir los objetivos de la ciencia. La ciencia es un conocimiento sobre el mundo de naturaleza funcional, cuyo rechazo o sostenimiento viene determinado por la fecundidad en su descripción. El pragmatismo distingue los objetos reales del mundo y los teóricos (idealizaciones) de la ciencia, que describen a los otros.

Así mismo, desplaza el acento negativo del realismo de Popper en la falsación de teorías hacia las contrastaciones superadas; si una teoría falla al resolver determinados problemas no es razón suficiente para descartarla. (Vásquez Alonso, Acevedo Díaz, Manassero Mas, & Acevedo Romero, 2001).

De esta manera se podrá ver evidenciada a la vez una investigación mixta donde se abordarán elementos cualitativos cuando se conozca el funcionamiento operativo de las MIPYMES del sector gastronómico, de manera específica de los servicios de comedor; así como cuantitativos cuando se muestre la incidencia de los controles contables en los resultados financieros.

9.2. Enfoque de Investigación

Primeramente se debe definir que el enfoque de investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método

deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular. (Eumed.net, 2012)

Por lo antes expuesto se determina que la investigación responde a un enfoque mixto pues se presenta un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada a través de las fuentes primarias y secundarias; a nivel de detalle, la información que surge del trabajo de campo en discusión directa con los propietarios de los negocios del sector gastronómico, los especialistas en el área contable-administrativa; así como las fuentes documentales.

Se trata de un paradigma relativamente reciente que combina los enfoques cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio. Aunque no es muy popular entre los científicos, ha encontrado acogida en algunos estudios relacionados con las ciencias sociales. La recolección y el análisis de los datos combinan los métodos estandarizados e interpretativos. Se cruzan resultados de uno u otro enfoque.

9.3. Tipo de Investigación

La investigación se considera descriptiva, citando una definición sencilla comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. Una investigación de tipo descriptiva especifica cualidades, características, propiedades, interrelación y rasgos importantes de cualquier fenómeno.

También describe tendencias de un grupo o población. Estos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Se efectúa cuando se

desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad constituyéndose en el primer nivel de la investigación.

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir (medir) lo que se investiga presentando hecho, pero no la explicación. Miden de manera más independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en describir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. Se basa en hipótesis implícitas pero su diseño no va enfocado a la comprobación de las mismas. (Ramírez, y otros, 2018)

De igual manera se van a describir todos los procesos un tanto rudimentarios y empíricos empleados por estas MIPYMES en materia contable y administrativa, siendo estos factores decisivos a la hora de evaluar los resultados financieros mensualmente.

9.4. Según su alcance.

Para este apartado se toma en cuenta que se trata de una Investigación correlacional pues tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. En ocasiones solo se realiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables.

Este tipo de investigación tiene de forma parcial un valor explicativo. Al saber que dos conceptos o variables están relacionados se aporta cierta información explicativa. Cuanto mayor número de variables sean correlacionadas en un estudio y mayor sea la fuerza de las relaciones más completas será la explicación. (Hernández Sampieri, 2004)

Se toma como base este tipo de investigación ya que se verán relacionadas las variables de MIPYMES, resultados financieros y rentabilidad como un todo dentro del proceso de formalización en cada una de estas micro, pequeñas y medianas empresas del sector que brindan el servicio de comedor en dos grandes ejes determinantes: la administración y la contabilidad.

9.5. Población y Muestra

Antes de ubicar el contexto específico de la investigación, se van a definir cada uno de los conceptos aplicables al apartado específico.

9.5.1. Universo

En estadística es el nombre específico que recibe particularmente la investigación social la operación dentro de la delimitación del campo de investigación que tienen por objeto la determinación del conjunto de unidades de observaciones del conjunto de unidades de observación que van a ser investigadas.

Es el conjunto de elementos (finito o infinito) definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen. (Espinoza, 2016)

Los universos en este caso son todas las MIPYMES del sector gastronómico que brindan el servicio de comedor en la ciudad de Estelí que se conforman según clasificación y registro actualizado del INTUR al 2018 de la siguiente manera:

- Hospedería: 112 establecimientos
- Restaurantes: 136 establecimientos
- Bares: 58 establecimientos
- Cafeterías: 53 establecimientos
- Discotecas: 2 establecimientos
- Centros recreativos: 15 establecimientos
- Centros de diversión nocturna: 9 establecimientos

Lo que representa un total de 385 establecimientos que componen el sector gastronómico en la ciudad de Estelí, brindado de manera directa o indirecta servicios de comedor.

9.5.2. Población

En estadística el concepto de población va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. En términos estadísticos, población es un

conjunto finito o infinito de personas, animales o cosas que presentan características comunes, sobre los cuales se quiere efectuar un estudio determinado. En otras palabras, la población se define como la totalidad de los valores posibles (mediciones o conteos) de una característica particular de un grupo especificado de personas, animales o cosas que se desean estudiar en un momento determinado.

La población de la presente investigación está representada por las MIPYMES del sector gastronómico que brindan el servicio de comedor en la ciudad de Estelí y se encuentran registradas en el Instituto de Turismo (INTUR) de Estelí, dado que esas MIPYMES se encuentran dentro de la categoría de Micro y Pequeña Industria Artesanal de producción y turística nacional siendo estas 75 de las 136 MIPYMES registradas.

9.5.3. Muestra

Un subconjunto cualquiera de la población. Para que la muestra nos sirva para extraer conclusiones sobre la población deber ser representativa, lo que se consigue seleccionando sus elementos al azar, lo que da lugar a una muestra aleatoria. Es una parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa del mismo. (González Lavado, 2005)

La muestra se realizará por conveniencia, es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población.

En el caso de la presente investigación está conformada por las MIPYMES que se encuentran bajo la categoría de 1(un) tenedor, dado que ya son empresas que dejaron la categoría D (Deficientes); esto quiere decir que se encuentran en un proceso de mejora y formalización.

Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 90% de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 10%.

Los valores Z más utilizados y sus niveles de confianza son:

Tabla 3 Valores de Z

Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	0,9	95%	95,5%	99%

Fuente: Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2006

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. El error seleccionado para este estudio es el 10%.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1 - p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Al resolver la ecuación se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{2,72 \cdot 0,5}{75} + \frac{0,5 \cdot 75}{2,72 \cdot 0,5 + 1} = \frac{51,0469}{1,04813} = 49$$

Es decir 49 MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí bajo la categoría de un tenedor.

9.6. Técnicas e instrumentos de Investigación.

9.6.1. Encuesta

Para algunos investigadores no es otra cosa que la recolección sistemática de datos en una población o en una muestra de la población, mediante el uso de entrevistas personales y otros instrumentos para obtener datos. Habitualmente a este tipo de estudio se le denomina así, cuando se ocupa de grupos de personas, numerosas y dispersas. Para otros, la encuesta es sólo una pluralidad de técnicas que se utilizan a nivel masivo.

En la práctica es una observación, entrevista personal o la aplicación de un cuestionario a nivel de una población numerosa y dispersa. La mayoría de las veces se la asocia con el procedimiento del “muestreo”, particularmente de una población total (universo).

9.6.2. Entrevista.

La entrevista es una de las técnicas preferidas de los partidarios de la investigación cualitativa, pero también es un procedimiento muy usado por los psiquiatras, psicólogos, periodistas, médicos y otros profesionales, que a la postre es una de las modalidades de la interrogación, o sea el hacer preguntas a alguien con el propósito de obtener de información específica. A este capítulo de la interrogación pertenecen también además de la entrevista, el cuestionario, que a diferencia de la primera es escrita.

9.6.3. Guía de Observación

Es probablemente uno de los instrumentos más utilizados y antiguos dentro de la investigación científica, debido a un procedimiento fácil de aplicar, directo y que exige s de tabulación muy sencillas. Es el medio preferido de los investigadores sociales, aunque también para los psicólogos es una herramienta importante en los procesos de introspección y extrospección.

Pero independientemente de las preferencias y tendencias que existan entre las diferentes disciplinas, podemos afirmar que el acto de observar y de percibir se constituyen en los principales vehículos del conocimiento humano, ya que por medio de la vida tenemos acceso a todo el complejo mundo objetivo que nos rodea.

De manera específica la observación estructurada se asocia con la investigación tradicional y de tipo cualitativo, la cual se caracteriza por asignar números y valores cuantitativos a los procesos o hechos observados. De esa manera se busca simplificar la presentación y la comprensión de los mismos, y ofrecer algunas respuestas o soluciones precisas a los problemas y situaciones observadas. (UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA , 1991)

De manera general se tomaron estos tres instrumentos ya que proporcionan la información relevante y necesaria para analizar todas las variables previamente expuestas así como para recabar la información suficiente para el procesamiento de los datos.

A continuación, se detallan los instrumentos aplicados:

Tabla 4 Detalle de instrumentos de investigación

Instrumento	Cantidad	Dirigido a
Encuesta	49	Propietarios de las MIPYMES
Entrevista	2	Especialista en el área contable
		Especialista en sostenibilidad de MIPYMES
Guía de Observación	49	MIPYMES del sector gastronómico

Fuente: Elaboración propia.

9.7. Validación de Instrumentos

La validación de los instrumentos se realizó a través de un grupo de expertos de la FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA - Estelí. (FAREM - Estelí). Los cuales están en la capacidad de dictaminar si dichos instrumentos son los más adecuados para realizar el estudio correspondiente. Cartas de validación adjuntas en anexos.

Tabla 5 Especialistas en validación de instrumentos

Especialista	Área de Especialización
Ing. Sergio Navarro Hudiel	Calidad y Formulación de Proyectos
MSc. Juan Carlos Benavides	Contabilidad con Énfasis en Auditoría
MSc. Elimelec Videá	Sostenibilidad de las MIPYMES

Fuente: Elaboración propia.

X. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra un análisis de los resultados de la información obtenida producto de los instrumentos aplicados, tales como, entrevista a los especialistas, encuesta a los propietarios y guía de observación en los establecimientos para corroborar la información proporcionada por las fuentes anteriores.

El objetivo principal de esta investigación es analizar la incidencia de la formalización contable-administrativa en los resultados financieros de las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí durante el año 2018. Para lograr alcanzar este objetivo, inicialmente se describió el funcionamiento de estas MIPYMES a través de la aplicación de encuestas a los propietarios de las mismas con el fin de conocer información general de los negocios, sus procedimientos administrativos y contables, así como sus resultados al final de cada período.

Cabe destacar que se organizó este primer resultado de acuerdo al proceso de administración: planeación, organización, dirección y control. Se tomó esta consideración ya que el proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado que permite valorar cada una de las áreas o momentos empresariales, para optimizar los recursos, tanto humanos como materiales; para alcanzar los objetivos propuestos.

Para tener una perspectiva de mayor formalidad se consultó sobre los aspectos relevantes en materia contable y administrativa de estos negocios a dos especialistas que aportaron de manera efectiva el desarrollo de este sector a través del tiempo; así como el papel de las instituciones que dan seguimiento al desarrollo y formación de las mismas.

A través de los datos recopilados de las diferentes fuentes se pudo determinar a la vez cuales son las áreas fundamentales de operación en estos negocios y que por ende necesitan más atención y control; todo esto fue la base para diseñar un sistema contable-administrativo básico que les permita tener un

mejor control sobre su negocio y una acertada toma de decisiones a partir del mismo.

Seguidamente dicho sistema fue validado por un grupo de propietarios durante un lapso de tiempo determinado, dicha validación fue asesorada y acompañada para comprender cada uno de los controles y procesos a implementarse durante el día de operaciones.

Finalmente se propuso una capacitación de la mano con el NTUR dirigida a las MIPYMES, denominada “Caminando juntos hacia la formalización contable y administrativa”; la que tiene por eje central: brindar las herramientas y procedimientos básicos para implementar controles efectivos sobre las áreas fundamentales en las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí.

A continuación, se detallan los principales resultados.

10.1 Descripción del funcionamiento de las MIPYMES del sector gastronómico en la ciudad de Estelí.

De manera inicial se conceptualizó toda la temática referente a las MIPYMES como sus conceptos generales, clasificación y procedimientos llevados a cabo en dichos locales para destacar la gestión operativa llevada a cabo en las mismas.

Planificar es fijar un curso de acción completo con una secuencia de operaciones involucrando el tiempo y los recursos necesarios para su realización. Es desde el punto de vista de la planeación inicial que se hará referencia de los resultados iniciales que permitieron conocer a detalle a las MIPYMES del sector gastronómico.

La gestión operativa en el ámbito empresarial se refiere al día a día, esto quiere decir que son acciones realizadas para que la empresa siga existiendo y pueda sobrevivir al siguiente día. Se puede decir que sin el nivel operativo la organización no avanza, no se mueve, no crece, es decir, es como la gasolina para el auto, sin ella no funciona el motor y no camina.

La gestión operativa es importante para las empresas porque son los procesos por los cuales se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una

organización, todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido. (Daruma Software, 2017)

La primera parte de gestión operativa se analizó desde diferentes ángulos; siendo el primero la descripción de los servicios ofertados en las MIPYMES del sector gastronómico, estos se muestran a continuación.



Ilustración 3 Servicios ofertados por las MIPYMES

Como se puede observar, una de las características principales de este sector es que es muy dinámico en cuanto a los servicios ofrecidos, lo que a la vez les brinda versatilidad a los propietarios de adaptar diferentes conceptos para posicionarse en un nicho de mercado seleccionado.

En este resultado es apropiado reconocer que existen diferentes razones por las cuales los propietarios optan por emprender en este tipo de negocios, una de las más importantes es el hecho de que para iniciar el negocio la mayor parte del tiempo no es necesaria una gran inversión en mobiliario; tal es el caso de las fritangas o asados representados en el gráfico, pues los propietarios comentan que iniciaron sus negocios con una pequeña parrilla o una mesa con los productos en la acera de su casa, y con el tiempo y el incremento de la demanda fueron realizando inversiones, tal es el caso de El Maná y El Parrillón.

En el caso de la comida rápida que predomina con un 39%, es un tipo de alimentos que no es propio de la cultura latinoamericana, sino que tiene sus orígenes en el siglo XX cuando aparecen los primeros locales de comida para

llevar, en Berlín o Filadelfia, aunque el primero que se popularizó, bajo el eslogan “menos trabajo para mamá” fue en Nueva York en 1912, donde se vendía la comida a través de una ventanilla. En torno a 1940 empiezan aparecer los locales en los que la comida se sirve sin necesidad de salir del coche. (Carrión, 2016).

Es bajo el concepto de preparar servicios que estén casi o totalmente listos al momento que llegue el cliente, que en Nicaragua empiezan a surgir estos negocios, ya sea para comer en el lugar como es el caso de El Wekito y Downing Burger; así como aquellos que ofrecen los servicios directamente para llevar como el caso de El Guapollón.

En el caso de la comida Semi a la carta y las comida buffet, ya existe otro tipo de especificaciones ya que deben contar con un local que tenga las condiciones para atender a las personas pues el proceso de preparación depende de la solicitud del cliente, ofreciendo en este caso una variedad de platillos. Sin embargo, todos tienen en común, el poder posicionarse en algún segmento o nicho de mercado que les permita tener una demanda y ser sostenibles.

Se le llama posicionamiento a la imagen que ocupa la marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de la marca de forma individual y respecto a la competencia.

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar la marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que se desea. (Moraño, 2010)

Tomando como base lo anterior es necesario hacer mención a los años de operación que tienen estas MIPYMES dentro del mercado local.

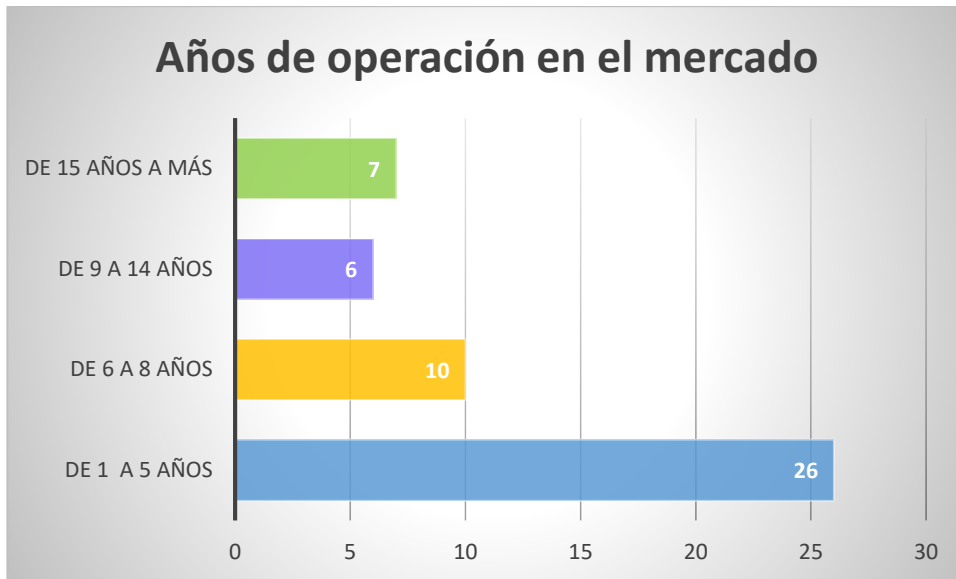


Ilustración 4 Años de operar en el mercado local

Como se puede observar en el gráfico, la gran mayoría de las MIPYMES tienen entre 1 y 5 años; es decir que son relativamente nuevas y representan el 53% de los negocios encuestados bajo esa categoría. Esto indica que Estelí está llena de nuevos emprendimientos dado que el sector gastronómico es uno de los más atractivos por diferentes razones; sin embargo, también es notable que solo el 26.5% logra superar los 10 años de existencia en el mercado. Para comprender un poco más se mostrará el ciclo de vida de las empresas.

Al hacer referencia al ciclo de vida de las PYMES, se trae nuevamente a colación a las empresas que han alcanzado un ciclo de vida mayor a los 10 años; dentro de las cuales encontramos al restaurante Amazonas, Rosticería El Gallito y Buffet el Chaman; las cuales en el mayor o menor grado han mantenido su formato inicial, pero a la vez incorporando ciertos elementos tecnológicos en busca de mantenerse dentro del mercado.

En cualquiera de los casos es necesario tomar en cuenta las estrategias mencionadas anteriormente para lograr la sostenibilidad a largo plazo y desde cada una de las etapas en las que se encuentre el negocio.

Para una mayor comprensión del funcionamiento de las MIYMES de este sector, se ha construido un pequeño flujograma del proceso de operación para identificar mejor cuáles son las áreas críticas que requieren mayor atención por parte de los propietarios.

Las áreas de color rojo representan las más críticas tanto en atención directa con los clientes así como hacer efectiva la venta como tal.

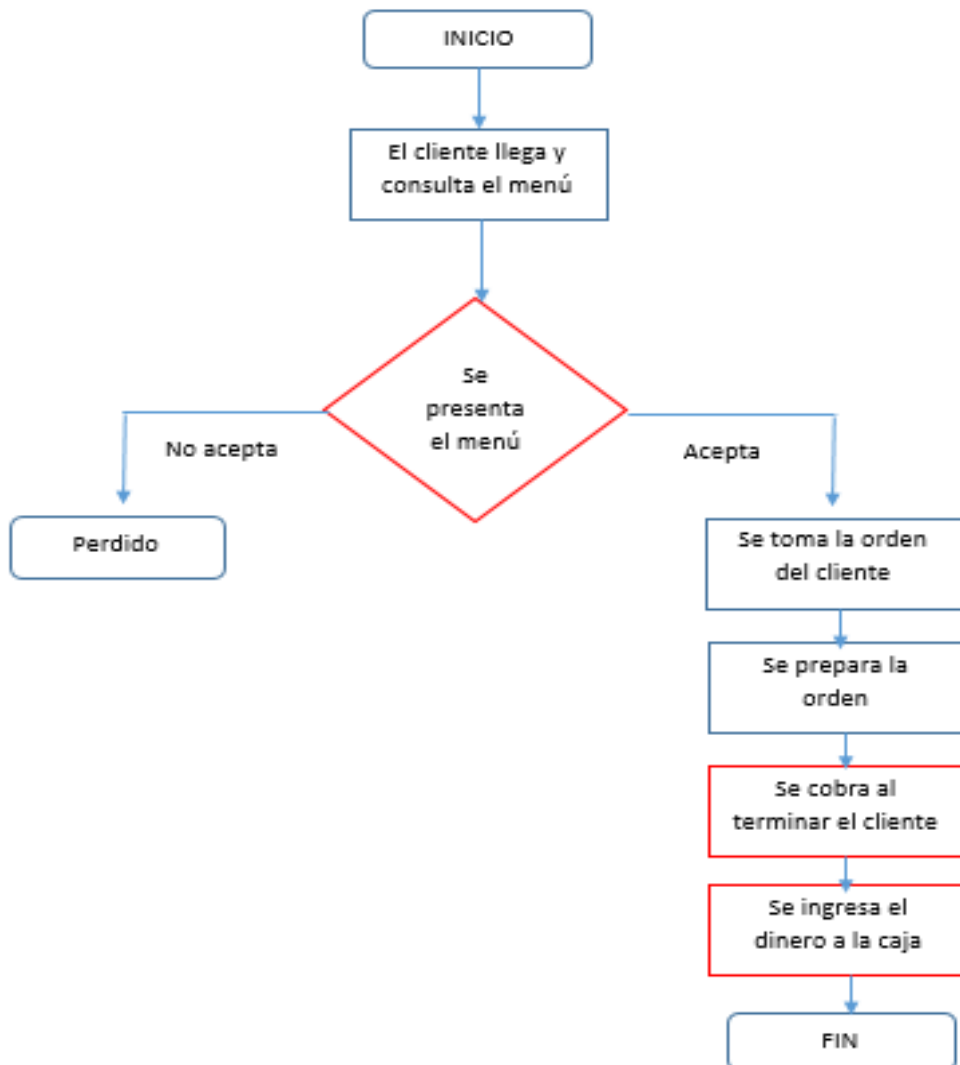


Ilustración 5 Flujograma del Proceso de Venta – Fuente: Creación propia a través de la guía de observación.

Como se puede observar, el primer momento crítico es la llegada del cliente al establecimiento, ya que de eso depende que ocurran todas las otras operaciones. Es necesario hacer una pausa para recalcar que la atención al cliente es en gran medida un factor de éxito para estos negocios.

Leonel Montenegro menciona que uno de los factores importantes que determinan la inadecuada administración es que la mayor parte del tiempo por falta de cultura administrativa o conocimientos no se realiza un estudio de

mercado antes de establecer dicho negocio, por el contrario, los factores que determinan la adecuada administración es prestar especial atención a la calidad de los servicios y sobre todo al personal que atiende de manera directa a los clientes.

Finalmente, las implementaciones de los controles adecuados dentro del negocio son primordiales, dado que el negocio puede tener mucha demanda, pero si no implementa los controles adecuados no va a poder determinar si su negocio está siendo rentable o no ya que los ingresos en si como tal no determinan la rentabilidad de un negocio, sino su relación a sus egresos. (Montenegro Rodríguez, 2018)

Luego de presentar la primera etapa de resultados desde el punto de vista de la planeación, en un segundo momento se contempla la etapa de organización, tomando en cuenta que esta como tal es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea. A continuación, los resultados concernientes a la organización de las MIPYMES del sector gastronómico, donde inicialmente se abordará el número de colaboradores en estos negocios.

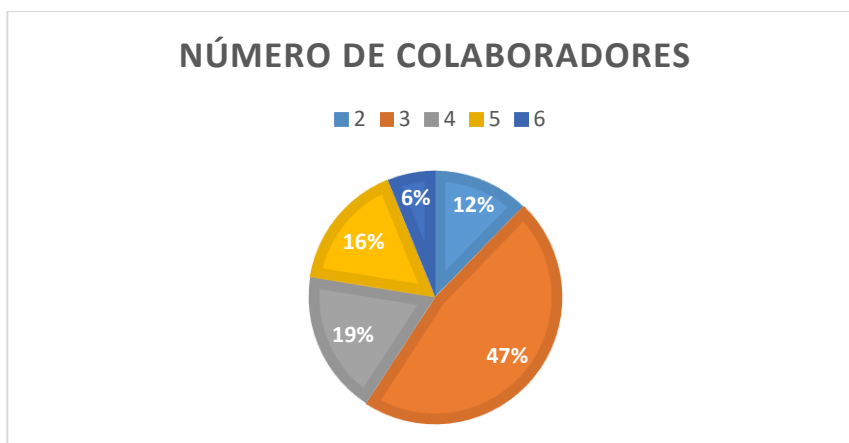


Ilustración 6 Número de colaboradores en las MIPYMES

Este es un dato importante ya que presenta que 46 de los 49 negocios encuestados se encuentran bajo la clasificación de micro empresa ya que cuentan de 1 a 5 colaboradores; siendo el valor predominante el de tres colaboradores por negocio.

Tomando en cuenta que las empresas que cuentan con tres colaboradores representan el 47%; es decir casi la mitad de los negocios encuestados se debe destacar que en estos casos el propietario como tal es un colaborador más; sin embargo, termina bajo la figura del autoempleo.

La definición del autoempleo es la que popularmente llegan a calificar como la más cercana a la libertad laboral, pero con muchos matices. Si dejásemos de lado regímenes y condiciones especiales, el autoempleado es aquella persona que ha decidido convertirse también en su propio jefe, es decir, cobra por lo que trabaja, ni más ni menos. Sus ingresos van directamente a sus bolsillos, no hay intermediarios ni empresas de por medio, omitiendo los impuestos y porcentajes que se lleva el Estado.

Hay multitud de emprendedores que pueden llegar a confundir las condiciones de ser empresario y ser autoempleado; ya que se encuentran en situaciones donde creían que esta nueva condición de trabajador les iba a aportar una mayor libertad, cuando en realidad sucede lo siguiente:

- Se ven como los únicos capaces de llevar a cabo las tareas que se tienen que efectuar.
- Cuando ellos no están, algunas funciones de producción y/o ventas se detienen.
- Cuando llega un cliente, tiende a solicitar exclusivamente su trato.

Si se hiciera un balance las personas se darían cuenta de que la libertad que tanto se ansiaba ha pasado a ser solo una pequeña parte de lo que se esperaba. Sin embargo, emprender como autoempleado aporta una independencia gratificante que permite definir el volumen de trabajo que se quiere realizar. (Díaz, 2013)

Es precisamente que se menciona lo anterior ya que en Nicaragua hay dos razones muy comunes por las que las personas optan por emprender una MIPYME del sector gastronómico:

- Se trata de una empresa familiar que le ha brindado cierta estabilidad y estatus a los propietarios.
- Es una persona que anteriormente era colaborador en otra empresa y decidió operar de manera independiente.

En cualquiera de los casos, los propietarios se involucran en todo el proceso de producción ya sea porque el negocio no cuenta con suficiente presupuesto para contratar más personal o porque así lo han decidido, denotando a la vez que presentan un enorme problema con delegar funciones al resto de colaboradores.

Hacerlo todo es como llenar un vaso de agua hasta el tope. Si intentas andar con el vaso lleno hasta el borde te das cuenta de lo fácil que es derramar el agua. Tu vaso ha alcanzado su capacidad máxima, está en el punto de derramamiento. La mayor parte del tiempo es difícil delegar por dos razones:

- Los gerentes creen que las tareas son demasiado fáciles y no vale la pena pagar por ello.
- Piensan que son demasiado difíciles y solo ellos pueden hacerlas. (Emprenderalia Magazine, 2018)

Este aspecto es de vital importancia para comprender la gestión operativa llevada a cabo dentro de estas empresas ya que representa una de las principales debilidades; pero a la vez es la puerta de una nueva gama de oportunidades de mejora en el negocio.

Ahora con el conocimiento del número de colaboradores, se consultó a los propietarios si había una estructura organizativa definida a través de un organigrama, los resultados se muestran a continuación.

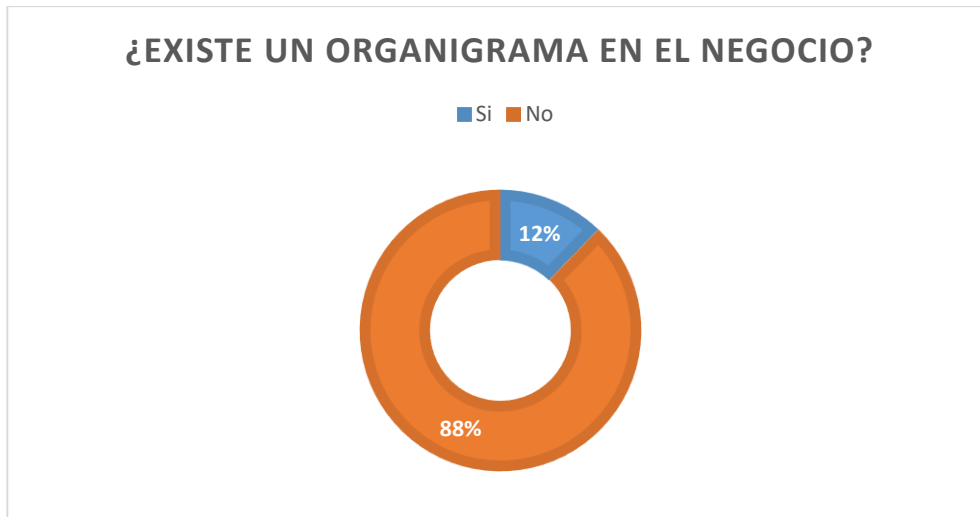


Ilustración 7 Establecimiento del organigrama en las MIPYMES

Antes de empezar el análisis de este componente es necesario aclarar que un organigrama es un esquema donde se representa gráficamente la estructura organizacional de un ente, empresa u organismo público. Como tal, el término organigrama es un acrónimo compuesto por la palabra 'organización' y el elemento '-grama', que significa 'escrito', 'gráfico'.

El organigrama de una empresa muestra gráficamente las jerarquías, relaciones y a veces hasta las funciones de los departamentos, equipos y personas que trabajan en la empresa.

En este sentido, el organigrama es una herramienta informativa y administrativa, pues en él se encuentran representadas las unidades departamentales, su distribución, facultades, funciones y competencias, así como información relativa a las atribuciones relacionales y las estructuras jerárquicas de la empresa. En cierto modo, el organigrama también simboliza los principios filosóficos sobre los que se sustenta la estructura organizativa de la compañía. (Significados, 2015)

Al analizar lo anterior, emerge una nueva debilidad de las MIPYMES de este sector y de manera general, de los otros sectores también; y es como tal el hecho de considerar que al ser una micro o pequeña empresa no se necesita establecer este tipo de herramientas administrativas porque son pocos colaboradores. Hacer esta consideración es totalmente errónea ya que no importa el tamaño de la empresa; siempre se necesita tener una guía y un norte

al cual seguir, ya que de lo contrario no existe una línea de mando o autoridad a la que los colaboradores deban responder en caso de cualquier conflicto que surja dentro del negocio.

Esto tiene mucho que ver con la cultura administrativa llevada a cabo en estos negocios, ya que según la revisión documental de estudios anteriores; la cultura administrativa de los empresarios de este sector es casi nula, ya que muy pocos de los propietarios de estos negocios tienen algún grado de preparación científica en el ámbito administrativo y en su mayoría son conocimientos empíricos.

Esto como se puede apreciar, es una cadena de procesos de todo lo que implica administrar un negocio; ahora, al retomar los resultados presentados en el gráfico referente a la existencia del organigrama en el negocio; solamente el 12% que corresponde a 6 de los 49 negocios, tienen un organigrama en dichas empresas; es más, esta visible a los colaboradores cerca del área de caja. (dato corroborado a través de la guía de observación).

Para esta seis empresas que poseen un organigrama se muestran ventajas significativas como la correcta delimitación de autoridad; esto es primordial sobre todo para saber a qué instancias deben remitirse los colaboradores en caso de algún conflicto o duda respecto a algún procedimiento dentro del negocio.

En el caso de las 43 empresas restantes que no poseen un organigrama definido, se debe destacar que en la mayoría de los casos no habían escuchado el término como tal. A nivel de administración aplicada a este tipo de empresas, lo importante no es como tal realizar un esquema a mano o en computadora para luego pegarlo en algún lugar del negocio; más que eso, el organigrama representa el poder dar una estructura clara y definida de los puestos existente en el lugar lo que a la vez permite delimitar funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores.

La herramienta administrativa que se asocia directamente al organigrama es el manual de funciones, por lo cual se les consultó a los propietarios de las MIPYMES, si en sus negocios utilizaban un manual de funciones, los resultados se presentan a continuación.

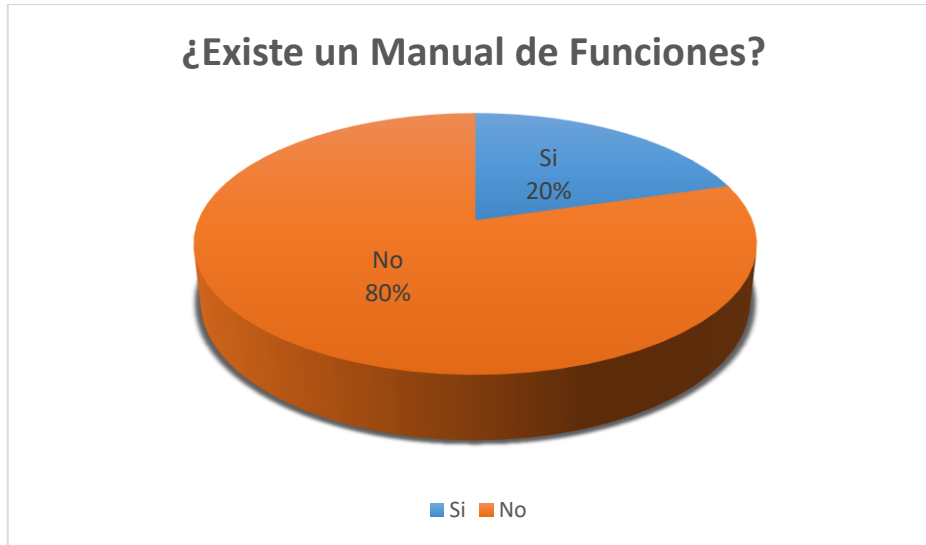


Ilustración 8 Uso del Manual de Funciones en las MIPYMES

Para comprender mejor la incidencia de los manuales de funciones, es necesario conocer un poco de la historia de los mismos. El uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; estos intentos carecían de un perfil técnico, no contaban con un formato preestablecido, simplemente, indicaban las estrategias a realizarse en un combate, pero establecieron la base para los mismos. Estos primeros modelos que se generaron contenían cantidad de defectos técnicos, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.

En cuanto al Manual de Organización es un documento normativo que permite conocer la estructura orgánica de la empresa en su conjunto o parte de ella, además define concretamente las funciones de cada una de las áreas que integran la institución. Éstos a su vez se desglosan en dos tipos que son el Manual General de Organización (Reflejan la estructura orgánica a partir del

primer nivel), y el Manual Específico de la Organización (Comprende las funciones y responsabilidades de un área específica). (Jáuregui Aguayo, 2013)

Al retomar a los datos recopilados a través de las encuestas sobre la existencia de un manual de funciones dentro de los negocios, el 20% de los encuestados respondieron que si lo tenían.

Este dato corresponde a 10 de los 49 establecimientos encuestados; sin embargo, al cotejar dicha información a través de la guía de observación, solicitando a los propietarios poder ver dichos manuales; solamente 5 de los propietarios tenían realmente un documento físico, de los cuales 3 de ellos tenían el documento propio de la institución, los dos restantes tenían modelos de manual de funciones de restaurantes en general.

El hecho de tener un manual de funciones representa una gran ventaja administrativa ya que se especifica de manera puntual cada una de las funciones que comprende cada puesto, evitando que haya confusión a la hora de atender a los clientes, así como de facturar y realizar el respectivo cobro; en caso de que estas funciones sean llevadas a cabo por diferentes personas.

En el caso del 80% de negocios que no tienen, corresponden a 39 de los 49, presentan desventajas o dificultades a la hora de definir las funciones del personal ya que existe duplicidad de funciones, falta de control, falta de responsabilidades específicas a la hora de identificar responsables, entre otros. Es como si el propietario asume que cada quien sabe lo que debe hacer y debe hacerlo de la manera posible; función que se dificulta si no hay una guía, sobre todo en el personal nuevo.

La idea con esta investigación no es confrontar al propietario y hacerle ver todas y cada una de las faltas que no le han permitido avanzar en el desarrollo económico; todo lo contrario, lo que se trata es identificar aquellas áreas sensibles sobre las cuales se debe prestar mayor atención para fortalecer la estructura organizativa que les permita desarrollarse económicamente y ser sostenibles en el largo plazo.

Parte de la gestión operativa es justamente la parte administrativa que se ha ido mostrando a través de los resultados anteriores, y es bajo este marco

conceptual que se continúa con los aspectos administrativos recabados, sobre todo con la parte del personal, ya que los procedimientos administrativos que actualmente se utilicen serán la base para proponer alternativas de mejora.

Por ende, otro aspecto de mucha importancia es conocer al personal que labora en estas MIPYMES, y las condiciones bajo las que trabajan, ya que, si bien se ha podido observar previamente que en su mayoría los colaboradores no se encuentran inscritos en el INSS, es necesario saber qué tipo de contratación se establece entre el propietario y los colaboradores.

Dichos resultados se muestran a continuación.



Ilustración 9 Tipo de contratación en las MIPYMES

Aquí encontramos un nuevo aspecto a mejorar, ya que 16 de los 49 encuestados informaron que no hay un contrato formal establecido entre el empleador y el colaborador; al consultar el por qué no tienen este documento por escrito en físico se recibieron las siguientes impresiones:

- “No es necesario”
- “Todo arreglo aquí se hace de manera verbal ya que lo hablado es lo entendido”
- “No podemos gastar en abogados”
- “El arreglo verbal también es legal”

Y es basándonos en este último enunciado, donde efectivamente y según el artículo 6 el Código del Trabajo cita lo siguiente:

Son trabajadores las personas naturales que, en forma verbal o escrita, individual o colectiva, expresa o presunta, temporal o permanente se obliga con otra persona natural o jurídica denominada empleador a una relación de trabajo, consistente en prestarle mediante remuneración un servicio o ejecutar una obra material o intelectual bajo su dirección y subordinación directa o delegada. (ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, 1996)

Sin embargo, el contrato formal y escrito fue creado por motivos y beneficios importantes, primeramente, para establecer formalmente un vínculo laboral entre la empresa y el empleado es necesario firmar un contrato laboral. ¿Por qué hacerlo? En primer lugar, este documento establece por escrito los compromisos que adquieren ambas partes, por lo tanto, ninguno puede dejar de estampar su rúbrica, de lo contrario, quedaría inválido.

En un contrato deben estar plasmadas todas las condiciones acordadas verbalmente al momento de negociar la incorporación a la empresa. Al firmar, por un lado, el trabajador reconoce sus responsabilidades como el horario en el que debe prestar sus servicios, así como las tareas o actividades que debe ejercer; mientras que, para la contraparte, el patrono, con su rúbrica se compromete a pagar una cantidad de dinero por los servicios prestados por el empleado. (Tecoloco.com, 2011)

Es aquí precisamente donde recae la importancia del documento como tal, y es que si no hay un documento soporte que le explique claramente al trabajador cuáles son las obligaciones y garantías que emanan de la nueva relación laboral; es casi imposible responsabilizarle por algún evento que implique pérdidas para el negocio; situación que se explica mejor a través del siguiente ejemplo.

Si dentro del pequeño restaurante laboran tres personas: un mesero, la cocinera y el propietario; y cierto día al no estar el propietario falta dinero al hacer el cierre del día ¿a quién responsabiliza el propietario?: en el peor de los casos si el propietario dice que ambos deben pagar; los colaboradores pueden alegar que no lo deben pagar ellos ya que no hay ningún documento que los obligue.

Es ese uno de los grandes pilares que fundamentan la existencia de un contrato formal, ya que existe un grado de exigencia palpable en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, así como las posibles normas a seguir en ciertos casos que requieran un juicio de valor sobre alguna situación específica; sobre todo si hay recursos monetarios de por medio.

Cabe destacar que una de las posibles causas por las que no hay contrato formal en algunas de las empresas encuestadas, es porque no se le paga a los colaboradores ni el salario mínimo, que según el dato vigente al 2018 es de 4,265.60 córdobas mensuales Micro y pequeña industria artesanal y turística nacional. (Baca Castellón, 2018)

Así como se deben sentar las bases para que los colaboradores se desarrollen en un ambiente que cumpla las condiciones legales y organizativas, es necesario que el propietario, como se mencionaba anteriormente, tome conciencia de sus obligaciones respecto al personal.

Al mencionar la necesidad de establecer bases formales, uno de los elementos importantes es la inscripción de los colaboradores en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS).



Ilustración 10 Inscripción en el INSS de las MIPYMES

A través de las encuestas se pudo obtener que el 100% de estas MIPYMES se encontraban registradas tanto en la Alcaldía y la Dirección General de Ingresos (DGI); sin embargo, al consultar sobre cuántas de ellas estaban inscritas en el

INSS la respuesta varió en cantidad; ya que de las 49 encuestadas solamente 8 están inscritas, representando el 16%.

Según opiniones expresadas por los propietarios, consideran que no cuentan con los ingresos suficientes para hacer frente a las obligaciones generadas a partir de la inscripción en el seguro social, ya que dependiendo del régimen seleccionado deben responder por la aportación patronal, y en su mayoría lo ven como un gasto y no como un beneficio social para sus trabajadores.

En el caso de las 8 empresas que si están inscritas, es porque contable y administrativamente cuentan con un mayor grado de formalización; dentro de estas empresas se encuentran las llamadas “Guapollón” pertenecientes a una sociedad anónima denominada “Inversiones Ofelia S.A”; dichos establecimientos trabajan a través de la franquicia que lleva el nombre de los negocios y consideran que el permitir que el colaborador acceda al seguro social es parte de las garantías laborales con las que deben contar en su equipo de trabajo; y que eso a largo plazo brinda menor rotación de personal pues el trabajador se siente seguro y valioso para la empresa.

Ahora, más allá de considerar si es correcto o no; o si es rentable o no, se debe recordar que existe un marco jurídico que regula el funcionar de estas empresas respecto a la seguridad social, ya que como se mencionó anteriormente la ley establece que los empleadores deben solicitar su inscripción y la de sus trabajadores, dentro del plazo de tres días siguientes a la fecha de la iniciación de su actividad y cumplir con todos los requisitos que le indique el Instituto.

De igual manera se especifica que por falta de cumplimiento de esta obligación se le aplicara un recargo administrativo de DOSCIENTOS CINCUENTA CORDOBAS NETOS (C\$250.00) por cada mes calendario o fracción de retraso, sin, perjuicio de las demás sanciones a que hubiere lugar. (INSTITUTO NICARAGÜENSE DE SEGURIDAD SOCIAL, 1982)

Por ende, es necesario que todas las personas que deciden emprender un negocio tomen conciencia de todas las responsabilidades que ello implica, no solo cumplir con los requisitos que se les hacen indispensables como la cédula

RUC para poder utilizar papelería formal (facturas); así como la Alcaldía para obtener la matrícula del negocio y optar a otros beneficios como financiamiento, entre otros.

Teniendo la percepción clara de la organización de las MIPYME del sector gastronómico, se procede a la siguiente etapa en el proceso administrativo que es la dirección.

La dirección en el proceso administrativo es la fase más dinámica de todo el proceso, debido a la interactividad que existe entre las personas miembros de un equipo de trabajo y su gerente. Entender el concepto de la dirección en el proceso administrativo y sus funciones es fundamental para avanzar en las otras fases del proceso.

Para dirigir un conjunto de actividades se requiere que el gerente tenga capacidad de persuasión y la habilidad de liderar. Un líder, además, debe tomar decisiones lógicas, aunque también existirán algunas basadas en la intuición; por lo que su experiencia es fundamental. A través del siguiente análisis de resultados, se podrán describir claramente aspectos relacionados a sus propietarios.



Ilustración 11 Nivel de Escolaridad de los Propietarios

Este aspecto es de gran importancia ya que a pesar de que ciertas habilidades administrativas como el liderar un grupo de trabajo u organizar las compras pueden desarrollarse de manera empírica, sin embargo, hay funciones administrativas que definitivamente requieren de cierto grado de instrucción como las siguientes:

- Trámites legales de inscripción y registro del negocio en diferentes instituciones.
- Evaluación de alternativas de inversión o financiamiento.
- Capacitación del personal.
- Diversificación del menú tomando en cuenta los costos; entre otros.

Por tanto, este tipo de tareas presenta mayor dificultad para los propietarios que tienen grados de escolaridad de primaria y secundaria, pues en teoría tienen una base de ciencias básicas y no de conocimientos administrativos que pueden adquirirse en un nivel universitario.

Referente a este aspecto se le consultó al CPA Leonel Montenegro a través de entrevista realizada, sobre la caracterización de los gerentes de las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí, a lo que él comentó que es difícil tratar de caracterizar este tipo de sector ya que existen diferentes tipos de propietarios; sin embargo, en cada uno de ellos destaca el espíritu de emprendimiento y el deseo de superación con una experiencia increíble y habilidades gerenciales desarrolladas de manera empírica pero que a su vez les ha permitido mantenerse en el mercado por mucho tiempo.

Elementos que a la vez no son suficientes cuando se trata de tomar decisiones respecto a alternativas de inversión, selección del personal basado en capacidades y ejecutar controles financieros o administrativos según sea el caso. (Montenegro Rodríguez, 2018)

El tener un título universitario no garantiza al 100% que los propietarios van a tener manejo de todo lo que se requiere para llevar una buena administración; sin embargo, técnicamente cuentan con las herramientas y conocimientos que les permitan ver la empresa como el agente económico que es; pues en el caso de aquellos propietarios que cuentan con la primaria aprobada solamente, pueden tener conocimiento pleno del oficio que ejercen como tal (en este caso sobre servicios de algún tipo de comida en especial); pero no han desarrollado más que conocimientos básicos referentes a comunicación y ciencias básicas.

A pesar de que se puedan encontrar en diferentes documentos con personajes icónicos que lograron el éxito empresarial sin tener un título

universitario como Henry Ford que a los 17 años dejó la casa y los estudios, comenzó trabajando como un simple carpintero y maquinista. Posteriormente se convirtió en el dueño de Ford Motors Company y a su vez en uno de los hombres más ricos y famosos del mundo. Hoy su compañía tiene ingresos anuales de 173 billones de dólares. (Universitarios, 2014)

Se debe recordar que las circunstancias son diferentes en cada caso, y los empresarios que no tienen conocimientos básicos en administración no deben pensar que saben lo suficiente como para invertir cierta cantidad de recursos (materiales, monetarios y humanos) y arriesgarse demasiado a perder esa inversión por no acceder a informarse o prepararse más.

Todo lo contrario, quien emprende un negocio con los conocimientos básicos debe a la vez emprender una búsqueda de nuevos conocimientos que le permitan lograr ser sostenibles en el largo plazo.

Dentro de los conocimientos que deben adquirir los propietarios, debe estar presente la independencia empresarial que debe tener el propietario sobre los fondos del negocio y sus ingresos personales provenientes de otras fuentes.

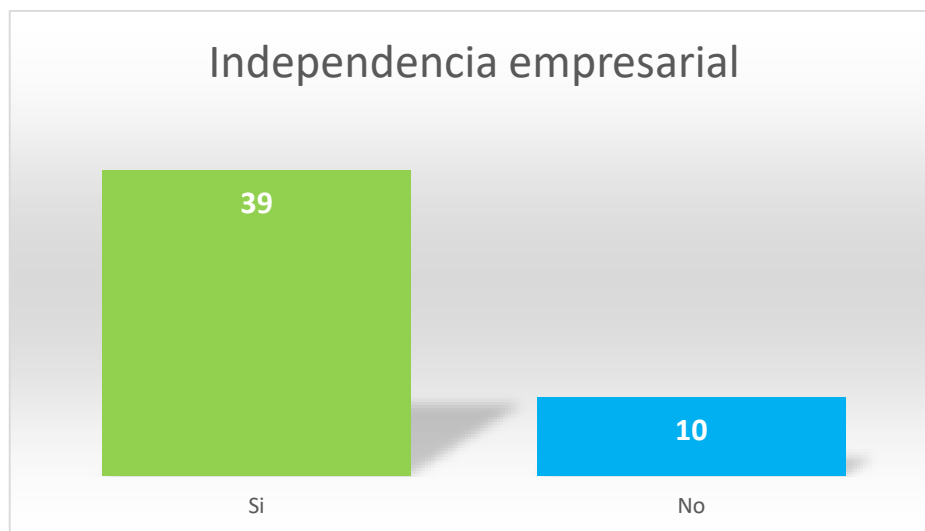


Ilustración 12 Independencia empresarial de las finanzas del negocio

Este es uno de los aspectos esenciales a la hora de hablar de la dirección, dado que al consultarle a los propietarios si sus finanzas personales son independientes a las del negocio, la gran mayoría contestó que sí, es decir, 39 de los encuestados que representan el 79.6% y eso indica un gran avance en

aspectos organizativos y de cultura empresarial dado que estos dos aspectos no deben mezclarse, y de hacerlo, tener el mayor control posible.

Al respecto Leonel Montenegro menciona que muchas veces estos negocios se crean por tradición dado que si uno de los integrantes de la familia crea un negocio de comida con cierto reconocimiento en el lugar, sus familiares optan por darle seguimiento a esa idea, es decir, se convierte en una cultura familiar; sin embargo debe haber una separación de lo que implican gastos personales que no tienen nada que ver con el negocio, de lo contrario se estará afectando el crecimiento de la empresa en lugar de reinvertir en la misma para su estabilidad a largo plazo. (Montenegro Rodríguez, 2018)

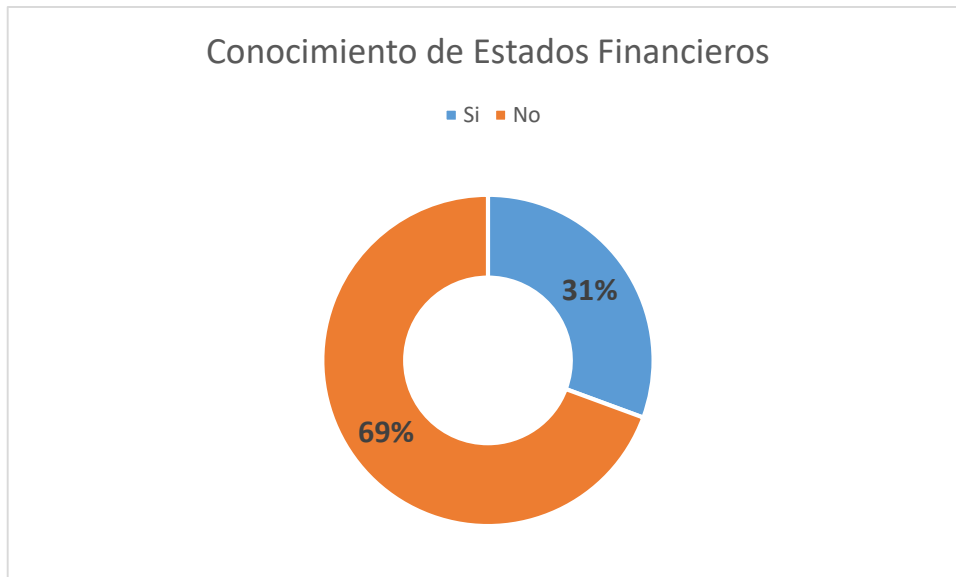


Ilustración 13 Conocimiento de Estados Financieros

Es de esperar este tipo de resultado en el caso de los Estados Financieros y el conocimiento que tengan los propietarios de los mismos, ya que, al ver el comportamiento de los gráficos anteriores, se puede apreciar que la mayoría de los negocios no tienen una base contable establecida; sino que han adaptado algunos conceptos procedentes de la contabilidad a sus necesidades de información.

Al respecto Arlen Picado reitera que dentro de los factores que determinan la adecuada o inadecuada administración de estas MIPYMES están en relación varios elementos, uno de ellos es la visión empresarial de los propietarios; de igual manera esta la administración y contabilidad llevada a cabo en estos

negocios; siendo elementos importantes dentro de esta cadena los insumos, los proveedores y las estrategias aplicadas como servicios complementarios para posicionarse en nuevos nichos de mercado.

Finalmente mantener la calidad del servicio ya que eso permitirá fidelizar a los clientes a lo largo del tiempo; siendo este un factor que va de la mano con la atención al cliente que se brinde en estos establecimientos, todo esto permitirá tener una visión panorámica de la MIPYME en términos financieros que puedan determinar su sostenibilidad en el largo plazo. (Picado Juárez A. M., 2018)

Es esa visión, que a la vez sirve como una radiografía financiera del negocio lo que permite establecer el conocimiento y uso de los Estados Financieros; estos a la vez se pueden definir como una relación de cifras monetarias, que se enlazan con el funcionamiento de un negocio o empresa y se presentan mediante un orden determinado.

Estas cifras tienen como objetivo principal brindar información acerca del funcionamiento y situación del negocio o la empresa, de forma que las personas que se encargan de tomar decisiones sobre el futuro de la compañía, puedan dar las mejores recomendaciones.

Por otra parte, los estados financieros son muy útiles para aquellas personas o entidades que desean tener algún tipo de relación comercial con la firma en cuestión; como lo pueden ser inversionistas, proveedores o entidades que otorgan crédito.

Dada la relevancia de la información que brindan los Estados Financieros, estos tendrán que cumplir con tres características primordiales: confiabilidad, equidad y comprensibilidad. (Castro, 2017)

Al retomar el gráfico sobre los resultados se aprecia que el 31% de los encuestados, es decir, 15 de los propietarios conocen de algún modo los Estados Financieros, ya sea porque tienen estudios universitarios donde vieron alguna asignatura contable, o porque tienen alguna experiencia laboral donde se mencionaban los términos.

Sin embargo, al indagar a profundidad, solamente una minoría elabora de manera formal sus Estados Financieros formalmente, refiriéndonos a Guapollón,

Deluxe y El Fogón; esto de manera muy particular porque los sistemas automatizados que utilizan tienen la opción de generar reportes.

A pesar de que existe una normativa específica para los Estados Financieros en estas MIPYMES, como son las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF para Pymes), definidas como una norma autónoma de 230 páginas, diseñadas para satisfacer las necesidades y capacidades de las pequeñas y medianas empresas (PYME), que se estima representan más del 95 por ciento de todas las empresas de todo el mundo.

Las NIIF para las PYMES establecen los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los estados financieros con propósito de información general. También pueden establecer estos requerimientos para transacciones, sucesos y condiciones que surgen principalmente en sectores industriales específicos.

Las NIIF se basan en un Marco Conceptual, el cual se refiere a los conceptos presentados dentro de los estados financieros con propósito de información general. Para las Pymes es de gran importancia conocer sobre la aplicabilidad de las NIIF. En comparación con las NIIF completas (y muchos PCGA nacionales), las NIIF para las PYME son menos complejas en una serie de formas para tratar ciertos eventos y transacciones en los Estados Financieros. (NIC NIIF, 2015)

Referente al 69% restante que no tiene conocimiento de los Estados Financieros, son las MIPYMES que llevan registros financieros básicos, como explica Leonel Montenegro, normalmente estos negocios lo que llevan es un control de ingresos y egresos, que son anotaciones en algún libro o cuaderno sobre lo que venden, en caso de que lo lleven, lo que representa el control mínimo, anotando también en algunos casos los pagos que realizan con el efectivo del día. (Montenegro Rodríguez, 2018)

Por ende, se puede concluir que no realizan un cierre de mes de manera formal, sino que basan sus operaciones en el día a día, sin realizar planificación de las tareas. Esta práctica representa muchas limitantes, entre ellas, el no poder establecer vínculos comerciales con entidades financieras que les permitan

financiar mejoras en sus locales, diversificar el menú o realizar apertura de sucursales en diferentes zonas de la ciudad. Sin embargo, al consultar sobre si tienen créditos vigentes, se obtuvieron los siguientes resultados.

A la vez una de las tareas más complejas para la dirección de las MIPYMES es la decisión de optar a financiamiento, para lo cual se obtuvieron los siguientes resultados.

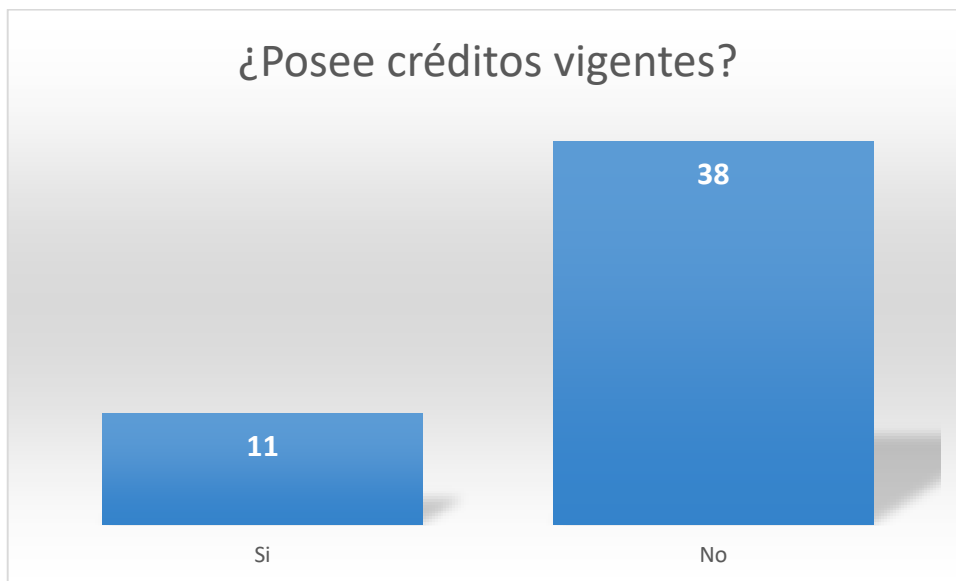


Ilustración 14 Créditos vigentes en las MIPYMES

Se puede apreciar según el gráfico, que la gran mayoría no tiene créditos en el negocio, conformando el 78% de todos los encuestados, dentro de las opiniones expresadas se encontraron las siguientes: “los bancos son usureros”, “yo no le voy a hacer la bolsa a nade”, “mejor trabajo con lo que va cayendo”.

Para comprender mejor estas opiniones, es necesario reconocer que una de las grandes debilidades de este sector se centra en las limitaciones para acceder a financiamientos. Una encuesta que hizo el Banco Mundial recientemente sobre el ambiente empresarial en América Latina, dice que el principal problema que encuentran las Pymes es el acceso al financiamiento, este problema en Nicaragua se acentúa aún más porque se ha creado gran desconfianza entre el sector financiero y el sector micro empresarial.

Para entender la importancia de este sector, hay que ver que el 99% de las empresas de este país son Mipymes, generan 8 de cada 10 trabajos y el 45% del Producto Interno Bruto.

La principal explicación es que hay grandes limitaciones en el sistema de créditos del sistema financiero y básicamente está asociado a la falta de información, es decir, por un lado, los bancos tienen muy poca información sobre las empresas, sobre el potencial de la empresa, es casi inexistente la información sobre los estados financieros de las empresas.

Ellos tienen grandes problemas para decidir cuál es el riesgo por incobrabilidad, entonces ellos se protegen poniendo grandes garantías bancarias y grandes tasas de interés. Por otro lado, las Mipymes tienen grandes dificultades para reunir los requisitos que piden los bancos, tienen grandes limitaciones técnicas a la hora de presentar los documentos y tienen sobre todo muchas dificultades para reunir todas las garantías que piden. (Largaespada, 2013)

Es ahora comprensible el hecho de que los propietarios tengan esa percepción del sistema financiero, por tanto, esa es una razón más para fortalecer las estructuras organizativas a lo interno de las MIPYMES; pues actualmente las instituciones financieras están en el proceso de crear líneas de crédito que permitan brindar opciones de financiamientos a este sector; sin embargo, es necesario que los propietarios pongan de su parte y cumplir con los requisitos que estas instituciones solicitan.

Finalmente, un aspecto fundamental que debe ser ejecutado por los propietarios es el uso de presupuestos, a continuación, el análisis de dicho aspecto.



Ilustración 15 Uso de Presupuestos en las MIPYMES

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Los principales elementos del presupuesto son:

- Es un plan, esto significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar.
- Integrador. Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.
- Coordinador. Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.
- En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias.
- Operaciones: uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

- Recursos: No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:
 1. Presupuesto de Efectivo.
 2. Presupuesto de adiciones de activos.
- Dentro de un periodo futuro determinado. (González M. , 2002)

Al momento de analizar el gráfico, si bien el 39% de los encuestados hacen uso de los presupuestos, los cuales corresponden a 19 del total de encuestados; el concepto que tiene ellos de los presupuestos, es la realización de un listado de ingredientes que necesitan para las diferentes comidas que van a preparar y luego dividir el total de los gastos entre los servicios preparados.

Se reitera nuevamente, el hecho de que los propietarios en su mayoría adaptan conceptos financieros a su realidad administrativa; así como hay una minoría que habla con mucha propiedad de la utilización de presupuestos de compras, así como de producción.

Finalmente, la mayoría de los encuestados, respondieron no utilizar los presupuestos en su negocio, dado que los ingredientes, insumos e inventario se van comprando de acuerdo a la necesidad que se presente durante la semana de operación. Esto es un alto factor de riesgo, dado que, si no se planifican las compras con anticipación, determinando un saldo mínimo de inventario, es probable que falten insumos para la preparación de los servicios y se deba hacer frente al costo de oportunidad.

El costo de oportunidad es el coste de la alternativa a la que renunciamos cuando tomamos una determinada decisión, incluyendo los beneficios que podríamos haber obtenido de haber escogido la opción alternativa.

Por lo tanto, el costo de oportunidad son aquellos recursos que dejamos de percibir o que representan un costo por el hecho de no haber elegido la mejor alternativa posible, cuando se tienen unos recursos limitados (generalmente dinero y tiempo). El término costo de oportunidad también es denominado como “el valor de la mejor opción no seleccionada”. (Pedrosa, 2002)

En el caso de estas MIPYMES, al tomar la decisión de no planificar sus compras, asumen el riesgo de perder las utilidades generadas por las ventas que no puedan realizar; pero más allá de la pérdida de ese día, como se mostraba anteriormente en el flujograma, un cliente que no encuentra lo que busca, probablemente buscara otras opciones, y si se encuentra una que le provea de los que necesiten, no van a buscar otras opciones.

Para finalizar el análisis de resultados desde el punto de vista del proceso administrativo se procede a abordar la fase de control, siempre desde el marco de la descripción del funcionamiento de las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí.

El control en el proceso administrativo es la etapa clave que permite a las organizaciones poder mejorar y rectificar, sobre aquellos posibles errores que se hayan podido generar en las distintas fases de trabajo. En este artículo, analizamos con más detalle los aspectos en los que se basa el control del proceso administrativo, y cómo es posible mejorarlo. Sin la etapa de control, a pesar de que una empresa realice la definición de sus objetivos medibles y cuantificables, no sería posible realizar pequeñas mejoras que guíen y condicionen el éxito de la organización.

Tomando como base lo anterior se describen los procedimientos o mecanismos de control presentes en estas micro y pequeñas empresas.

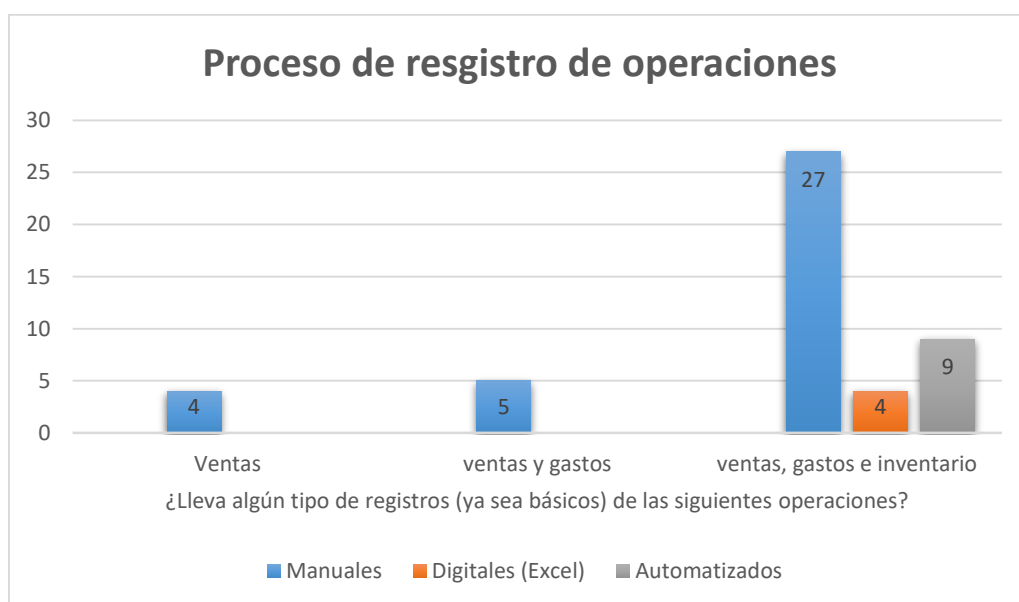


Ilustración 16 Tipos de registros llevados en las MIPYMES

El gráfico presentado hace referencia a un cruce de variables donde se especifica qué tipo de registros llevan al momento de efectuar ventas o gastos, así como el método utilizado para registrar los mismos. Este es de gran importancia y que denota que la gran mayoría de los negocios llevan sus registros de manera manual.

Al hacer referencia de que llevan los registros de manera manual se evidencia el uso de facturas comerciales en algunos casos y solo cuando el cliente lo solicita, en otros casos se encontraron facturas membretadas, que según los propietarios solo se utilizan cuando le venden a empresas grandes para actividades recreativas o celebraciones de cumpleaños; sin embargo mencionan que no obtienen las ganancias esperadas ya que les quitan una parte.

Esta deducción mencionada por los propietarios es el Impuesto sobre la Renta sobre compra de bienes y servicios generales que grava el 2% sobre el total de la factura. Especificando dentro de la Ley 822 que son rentas de actividades económicas, los ingresos devengados o percibidos en dinero o en especie por un contribuyente que suministre bienes y servicios, incluyendo las rentas de capital y ganancias y pérdidas de capital, siempre que éstas se constituyan o se integren como rentas de actividades económicas. (ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA, 2012)

Tomando en cuenta lo anterior, el monto mínimo para efectuar las retenciones a cuenta del IR de actividades económicas del 2% por compra de bienes y servicios técnicos es a partir de C\$ 1,000.00, inclusive, por factura emitida, es decir que cuando ellos ofrecen sus servicios a una empresa inscrita bajo el régimen general, son sujetos de retención de dicha tasa impositiva, siempre y cuando sea el monto de la factura C\$ 1,000.00 (un mil córdobas) o más.

Este apartado tiene que ver con las obligaciones del o los propietarios de informarse de las legislaciones aplicables a las operaciones económicas que realizan diariamente ya que no se puede alegar desconocimiento de la ley en estos casos.

Regresando al gráfico, se presenta una menor cantidad de negocios que llevan sus registros a través de sistemas automatizados, destacando que estos sistemas se basan en el ingreso de todos los elementos que componen el inventario, su costo y el precio de venta, de modo que al realizar cada venta se emiten dos facturas, una para el cliente y una para control de la empresa.

Dentro de las empresas encuestadas que utilizan se encuentran restaurantes como El Fogón, Guapollón, Deluxe, Subway, entre otros. Cabe destacar que en estos casos los colaboradores deben tener un conocimiento básico sobre herramientas informáticas, dado que las áreas principales como son caja e inventarios están vinculadas dentro del sistema; recordando que estos sistemas solo procesan la información que ingresamos en los mismos sin determinar si está bien o mal.

Finalizando el análisis del gráfico, se presenta que solo cuatro de los encuestados, es decir, el 8% utilizan herramientas informáticas básicas como Excel; sin embargo, para poder utilizar esta herramienta de manera eficiente deben existir conocimientos sobre el manejo de las mismas, ya que a nivel avanzado esto permite tener todas las áreas vinculadas al interrelacionar las hojas de cálculo; es decir, registrar una venta tiene un efecto directo en el inventario así como en los ingresos por ventas.

Es importante rescatar de este primer análisis contable, que la exactitud y orden con la que se realicen estos registros va a ser un factor determinante para resumir todos los gastos e ingresos; en cuanto a las empresas que solo llevan registros de las ventas, es una primera debilidad, ya que es casi imposible recordar todo lo que pagamos día a día al final de la semana o el mes, lo que a la vez le va quitando fiabilidad a la información que presentemos al final del mes.

Dentro de los registros de control, uno de los más importantes es el control del inventario

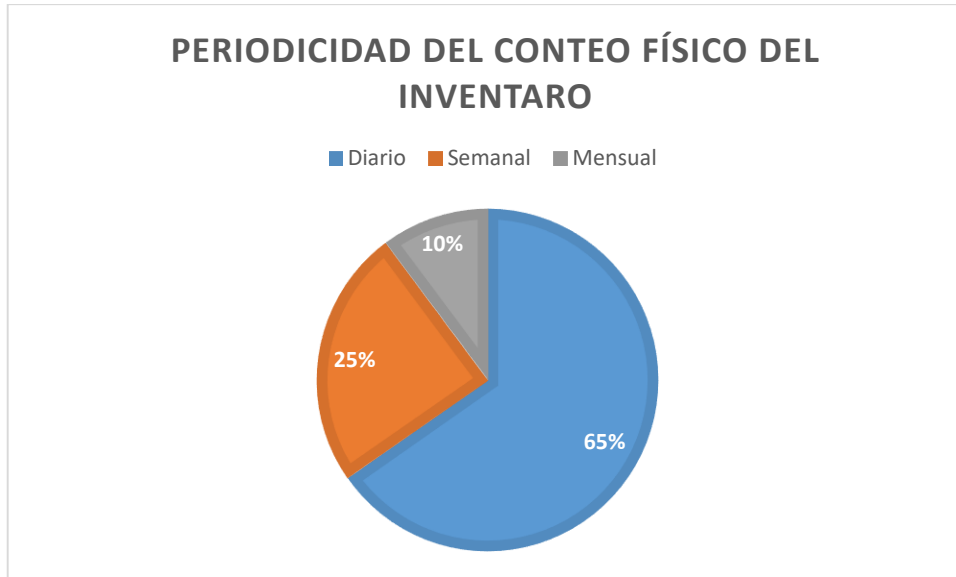


Ilustración 17 Conteo físico del inventario

Al consultar con los propietarios, cada cuánto realizaban el conteo físico de los inventarios, el 65% que corresponde a 32 de los encuestados, expresaron que realizaban conteo diario por la razón de que no son inventarios de grandes cantidades, y en la mayoría de los casos (según se constató a través de la guía de observación), el inventario sujeto a revisión se compone por bebidas gaseosas, jugos, frituras empacadas y galletas en menor cantidad).

De igual manera en algunos negocios como pollos rostizados y al pastor, que según los propietarios pueden venderse al día siguiente si quedara un excedente ese día se toman en cuenta como parte del conteo físico y que conformará el inventario inicial del próximo día.

Es necesario recordar que hacer el conteo físico del inventario o de las existencias de una empresa persigue diversos motivos. Aunque la principal razón sea determinar las cantidades físicas de un inventario, lo cierto es que esta tarea, que muchos consideran tediosa, tiene múltiples objetivos.

Según la página web del Instituto Mexicano de Contadores Públicos estos son algunos aspectos que podemos determinar gracias al conteo físico del inventario:

1. Determinar correctamente el costo.

2. Verificar que los productos existan físicamente.
3. Comprobar los reportes de Ventas y Producción.
4. Verificar la eficiencia de Producción / Compras con relación a productos irregulares (mermas, mal estado, mal elaborados, caducos, faltantes, sobrantes).
5. Evaluar y decidir sobre productos de lento movimiento, mal estado, obsoletos.
6. Comprobar la rotación de productos.
7. Constatar que el valor no exceda el valor de realización.
8. Verificar que esté registrado correctamente en la contabilidad.
9. Acomodar correctamente los productos de acuerdo al sistema de surtido.
10. Evaluar el sistema de resguardo y conservación.

Gracias a esta información se logra un stock actualizado y de calidad, lo que deriva en un mejor servicio al cliente. Además, una mejor organización de los productos permite un mayor conocimiento de los artículos y una mejor presencia en el comercio. También se detectan aquellos artículos que tienen demasiado stock y suponen un elevado coste de mantenimiento. (Emprende Hoy, 2018)

En el caso de las MIPYMES encuestadas que llevan un conteo físico de manera semanal y mensual, consideran que no ven necesario hacer un conteo diario ya que obtienen un saldo de inventario por diferencia. Al consultar cómo realizaban este procedimiento, algunos propietarios lo ejemplificaron de la siguiente manera:

Tabla 6 Control de Inventario Físico en las MIPYMES

Control de Inventario por Diferencia	
Inventario Inicial	
Gaseosa Coca Cola Descartable 1/2 litro	65
Compras del mes	
Dos cajillas	48
Inventario Final	36
Gaseosas vendidas	77

Esta es una adaptación realizada de acuerdo a las opiniones y procesos expresados por los propietarios, a simple vista el procedimiento es sencillo y aplicable a los inventarios de estos negocios que no son tan grandes y tampoco realizan compras voluminosas ya que en su mayoría no cuentan con una bodega específica para almacenar los productos, surge la interrogante ¿si al final del mes se realiza este procedimiento y las unidades vendidas no cuadran con los registros de ventas y el efectivo enterado? ¿a quién se responsabiliza si se trabaja a través de turnos quebrados? ¿qué documentación reviso para corroborar en qué día ocurrió la inconsistencia?

Como se aprecia, si se espera a terminar el mes para hacer un cierre de todas las operaciones, muy difícilmente se podrá armar pieza por pieza cada operación para hacer el resumen solicitado.

Respecto a los turnos quebrados, a pesar de que hay una Ley Reguladora de los Horarios de las Actividades Laborales en la República de Nicaragua, que cita que establece ciertas jornadas laborales según el sector (DECRETO No. 1340. Aprobado el 26 de octubre de 1983); cada negocio decide laborar al menos 12 horas al día; no pudiendo exceder de las 48 horas semanales según el código del trabajo, se lleva a cabo lo que son turnos quebrados, es decir, dos jornadas laborales al día, compuestas por un horario que va de 9:00 de la mañana a 3: de la tarde; y de 3:00 de la tarde a las 9:00 de la noche; esto con el fin de tener un horario de atención completo.

Además de tener un control sobre los gastos generados por el personal, es necesario reconocer que deben existir controles sobre el personal, dirigidos por los propietarios. Tal es el caso de los gastos del día a día, para lo cual se analizaron los siguientes resultados.

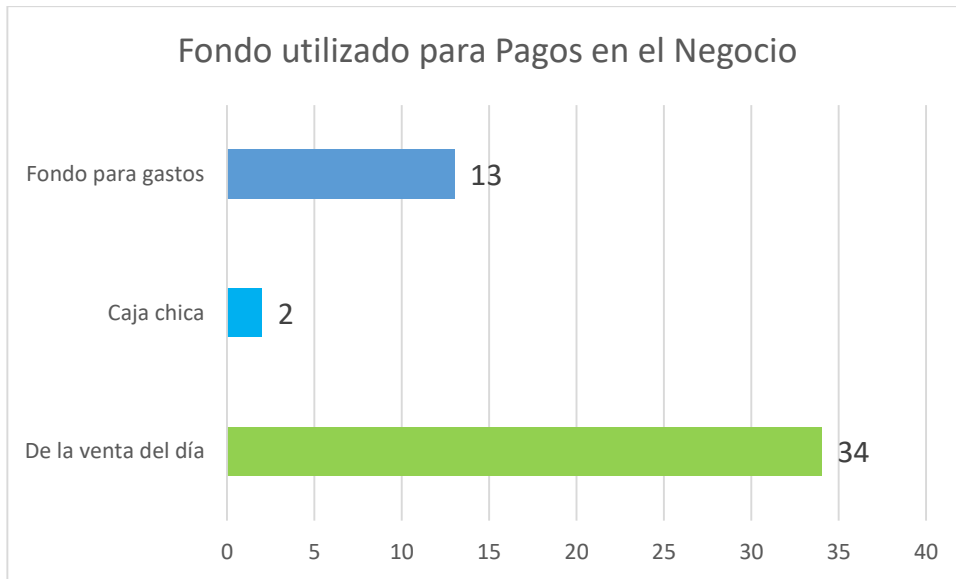


Ilustración 18 Fondo utilizado para gastos en las MIPYMES

En este resultado puede apreciarse de manera general que en su mayoría no hay una planificación específica para realizar los gastos concernientes al negocio, sino que simplemente toman el dinero del efectivo en caja y realizan los pagos que en ese momento se presenten.

Es necesario recordar que las operaciones son para analizarlas, clasificarlas, resumirlas y finalmente ponerlas en un estado financiero o balance que debe contener toda la información veraz y realidad financiera de la empresa.

En muchas ocasiones por ser un negocio pequeño, una microempresa, una tienda o un emprendimiento, no se tienen los suficientes recursos para contar con una nómina que incluya un departamento de contabilidad, o por lo menos una persona profesional en el área para que se encargue de los asuntos económicos.

Lo que muchas veces se convierte en un problema, porque seguramente la persona que creó la empresa o el equipo de trabajo no es contador, economista o administrador y peor aún no tiene un buen manejo de sus finanzas, porque solo se preocupó por potencializar sus capacidades y quizás el producto o servicio que se dedicó a vender.

Los gastos como tal siempre implican una salida de dinero, pueden ser los gastos fijos como, por ejemplo, el pago del arriendo, la nómina o los servicios o gastos variables por alguna emergencia. (Finanzas Personales, 2011)

De igual manera se debe considerar un principio de las entidades financieras en este aspecto de los gastos; y este se basa en que un cajero jamás entrega un fajo de dinero armado el mismo día, ya que es hasta el cierre del día que luego de arquear el efectivo se tiene seguridad de que dicho fajo está bien armado; es decir, si pagamos con el efectivo del día y en alguna transacción se dio mal el cambio, no se podrá determinar si la diferencia al final del día fue por las ventas o por los pagos realizados de dichos fondos.

De igual manera es meritorio mencionar que 13 de los encuestados si cuentan con un fondo para gastos, que según los propietarios proviene de la venta de días anteriores que ya se han arqueado como se explicaba en el párrafo anterior.

Solamente dos de los negocios encuestados tienen establecido un fondo fijo de caja chica para gastos menores que surjan en la operación del negocio el día a día.

Así como se deben sentar las bases para que los colaboradores se desarrollen en un ambiente que cumpla las condiciones legales y organizativas, es necesario que el propietario, como se mencionaba anteriormente, tome conciencia de sus obligaciones respecto al personal

Una de ellas es preparar la planilla de pago para los colaboradores, por lo que se presenta dicho resultado a continuación, lo que a la vez es un mecanismo de control.

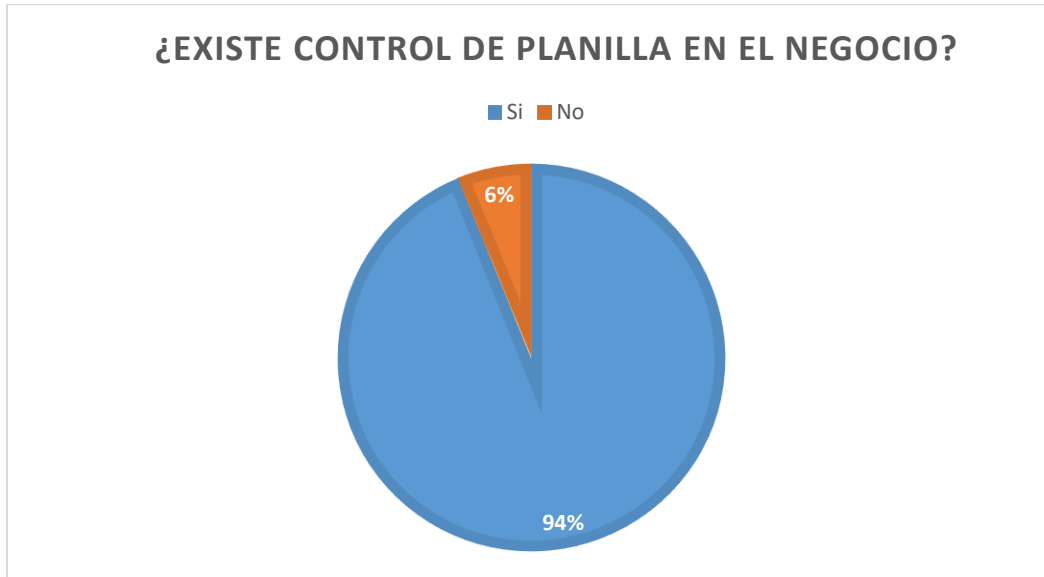


Ilustración 19 Control de panilla en las MIPYMES

Este resultado, es más alentador que los anteriores; dado que es dentro de los procedimientos administrativos con los que debe contar una MIPYME y toda empresa en general, es necesario que se lleve un registro por muy básico que sea de los gastos generados por el personal.

Eso permite a la vez reunir la información necesaria para obtener un valor más acertado de los gastos generados por el personal. Las planillas de pagos además de ser un mecanismo de control administrativo, son registros contables en los que se establece el pago mensual, quincenal o semanal; que tendrá cada trabajador de la empresa (si hay descuentos por faltas, si hay alguna gratificación etc.), además de llevar el control de las gratificaciones, pago de seguros (en el caso de haber) y así tener un dato más exacto de lo que gastos.

Para concluir el análisis de la preparación de planilla, de igual manera se debe destacar a los tres negocios que no llevan el control de la misma, lo que efectivamente no les permite tener un dominio completo de esta sensible parte administrativa, dado que una de las utilidades más importantes de llevar un control del pago a los trabajadores es poder determinar con exactitud el cálculo de la liquidación así como las vacaciones que han recibido hasta el momento dichos colaboradores.

Se reitera de la mejor manera posible que lo más importante es que poco a poco se vayan llenando estos vacíos, para poder formar una estructura definida.

Para finalizar la parte administrativa y luego de haber descrito los procesos implementados en la parte administrativa, es necesario determinar si hay un marco legal adecuado para el desarrollo de estas MIPYMES, a lo que Arlen Picado comenta que efectivamente existe un marco jurídico para estas empresas así como instituciones que les dan seguimiento como el MEFCA (Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa), el MIFIC y el INTUR; de igual manera están instituciones del Estado como la Alcaldía y la DGI. Para esta se han creado leyes específicas que las amparan y las clasifican.

A la vez indica que los factores que determinan la adecuada o inadecuada administración de estas empresas está en relación a varios elementos, uno de ellos es la visión empresarial de los propietarios; de igual manera esta la administración y contabilidad llevada a cabo en estos negocios; siendo elementos importantes dentro de esta cadena los insumos, los proveedores y las estrategias aplicadas como servicios complementarios de delivery para posicionarse en nuevos nichos de mercado.

Finalmente mantener la calidad del servicio ya que eso permitirá fidelizar a los clientes a lo largo del tiempo; siendo este un factor que va de la mano con la atención al cliente que se brinde en estos establecimientos. (Picado Juárez A. M., 2018)

El último apartado del control a nivel empresarial, es el conjunto de medidas tomadas a partir de la información contable y administrativa registrada; de ese modo pueden ejercerse medidas de mejora continua en el negocio. Dicho esto, se presenta el siguiente resultado.

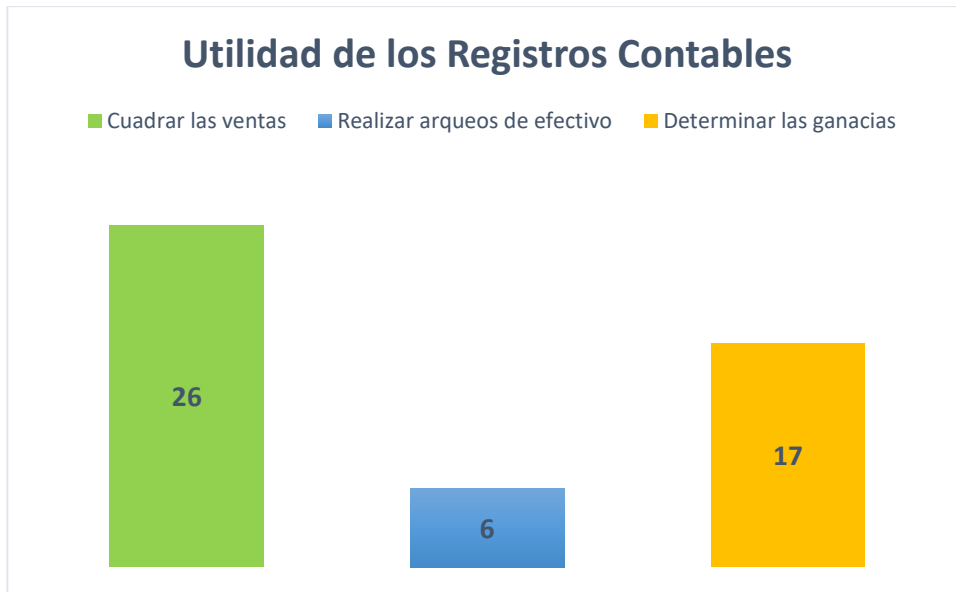


Ilustración 20 Utilidad de los registros en las MIPYMES

Como se puede observar, la gran mayoría de los encuestados utiliza sus registros para cuadrar las ventas, esto según los propietarios consiste en ver todos los ingresos del día, los gastos o pagos realizados directamente de la caja y el efectivo que debe coincidir de los ingresos menos la deducción. Habiendo hecho esa relación se retira el efectivo

Luego 17 de los encuestados, indicaron que a través de dichos registros determinan las ganancias, esto requiere un nivel de profundidad mayor ya que implica que debe haber un conocimiento lo más exacto posible sobre los costos de los productos ofertados y no necesariamente de lo que hay en caja, ya que, por ejemplo; si el propietario sabe que elaborar una hamburguesa tiene un costo que se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 7 Ficha de costo por producto

COSTOS DE UNA HAMBURGUESA	
Pan	12,00
Torta de carne	15,00
Lechuga	5,00
Queso Amarillo	2,00
Tomate	0,50
Mayonesa	2,00
Salsas	2,00
COSTO DE INGREDIENTES	38,50
HAMBURGUESAS VENDIDAS	15,00
PRECIO DE VENTA	70,00
UTILIDAD DEL DÍA	472,50

Sin embargo, ningún de los encuestados posee una ficha de costos por producto; esto implica que no tienen certeza clara del costo real de lo que venden, sino que se auxilian de otra herramienta contable, la cual es el presupuesto; y es como la mayoría de los procesos en este sector, adaptados de manera empírica de acuerdo a los conocimientos que se tengan.

10.2 Validación de la aplicación del sistema contable-administrativo básico diseñado para las MIPYMES del sector gastronómico a través de acompañamiento y asesoría.

Ahora que ya se tiene una percepción más amplia sobre el funcionamiento de estas MIPYMES, es necesario realizar una reflexión sobre el hecho de que tienen muchas debilidades en cuanto a la parte administrativa y contable, y para esto existen muchas alternativas de mejora, ya que Arlen Picado indica que una de las oportunidades que se deben aprovechar es asistencia a las capacitaciones que brindan las diferentes instituciones para que tengan acceso a información y puedan aplicarla a sus negocios de igual manera aprovechar el factor humano de los estudiantes que realizan prácticas para que pongan en práctica elementos administrativos y contables en estos negocios. (Picado Juárez A. M., 2018)

De igual manera Leonel Montenegro sugiere que una opción viable es que se apoyen con la consultoría o asesoría de un contador, ya que se tiene el concepto erróneo de que los servicios contables son costosos económicamente y que no son opción para estas MIPYMES, cuando realmente son una opción para establecer un control específico en estas empresas y así lograr determinar con éxito los resultados financieros. (Montenegro Rodríguez, 2018)

Al respecto se les consultó a los propietarios su opinión sobre la necesidad de contratar o no los servicios profesionales de un contador para poder establecer una contabilidad formal en sus negocios, los resultados fueron los siguientes.



Ilustración 21 Necesidad de asesoría contable en las MIPYMES

Como se evidencia en el gráfico es notoria la aversión que tienen los propietarios de estas MIPYMES contratar la asesoría financiera de un contador o alguien más experimentado en la parte administrativa. Es necesario presentar las opiniones de los encuestados, siendo el 76%, es decir, 37 de los propietarios los que piensan de la siguiente manera: “eso es muy caro”, “mi negocio es pequeño así que no hace falta”, “un contador solo lo necesitan las empresas más grandes”, “yo manejo bien mi negocio”, etcétera.

Como se puede evidenciar la gran mayoría de estas MIPYMES no está de acuerdo con buscar asesoría especializada en contabilidad, pero las razones y comentarios presentados son totalmente cuestionables, ya que al realizar un sondeo con ayuda del señor Leonel Montenegro, se pudo constatar, cotizar y establecer un promedio de los costos de incluir en el negocio la asesoría de un contador.

Tabla 8 Costos de Asesoría contable externa

	Costo Mensual
Licenciado en Contaduría Pública	C\$ 3,000.00 - C\$ 4,000.00
Contador Público Autorizado	C\$ 4,500.00 - C\$ 5,000.00
SERVICIOS	
Revisión y organización de documentación	
Gestión de procedimientos para los registros	
Elaboración de reportes contables así como de Estados Financieros	
Control de Inventario y gastos	
Elaboración de planillas de pago.	

Como se puede apreciar en la tabla los costos no son excesivamente altos, además a esto debe sumarse el hecho de que en la mayoría de los casos como se mencionaba anteriormente, los propietarios laboran como auto empleados, sin embargo, no estipulan para ellos un salario específico; sino que salen de todas las obligaciones y gastos inmediatos como las compras de materiales e insumos para el negocios, el pago de los trabajadores, obligaciones fiscales y hasta el final si queda algún excedente lo consideran su ganancia personal.

Entonces de igual manera se debe estar claro de que lo ideal es auxiliarse de gente que ha estudiado y tiene experiencia en esta rama específica, que pueda implantar controles tanto administrativos como contables de manera eficiente, existiendo una gran probabilidad de que al existir una persona encargada de la parte contable, el propietario pueda incluso dedicarse a nuevas tareas relacionadas directamente con el servicio y la diversificación del mismo.

De igual manera es importante recordar que esos servicios son de manera externa, es decir, no se trata de una persona que estará el 100% del tiempo en el negocio, pero si el necesario para establecer y controlar una estructura contable sólida a través del tiempo.

Sin embargo, uno de los ejes centrales de la investigación como tal consiste en validar la aplicación de un sistema contable y administrativo básico para estas MIPYMES. Tomando esto como referencia la primera fase del proceso ya fue realizada, dado que consistía en conocer de manera específica el funcionamiento de estas empresas, comprendido por la primera parte de análisis de resultados.

En una segunda etapa fue necesario determinar qué tipo de sistema podría adaptarse a los conocimientos y necesidades de información tanto contable y administrativa; pero en esencia se necesitaba determinar cómo debía ser este sistema al momento de su ejecución, por lo cual se consultó a los propietarios obteniendo los siguientes resultados.

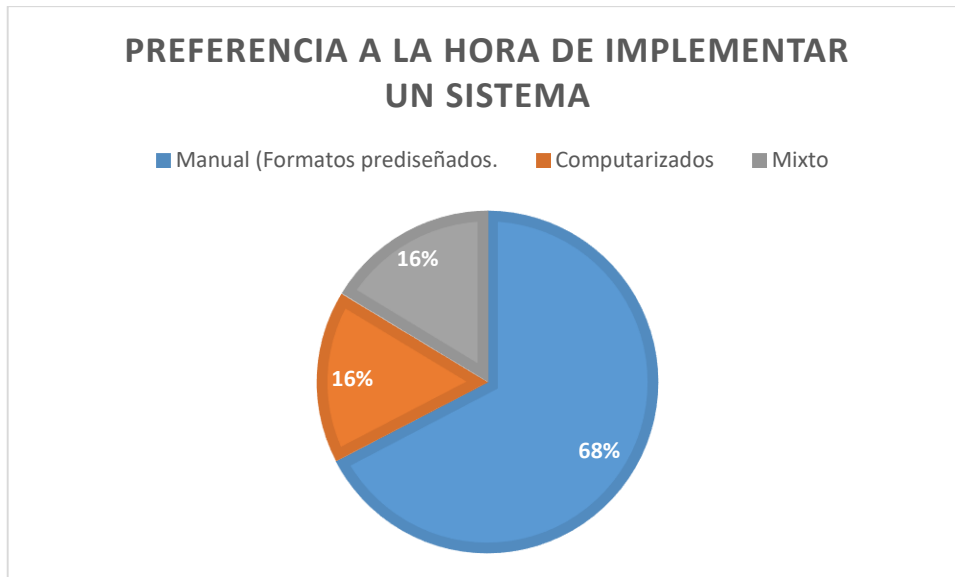


Ilustración 22 Preferencias referentes a un sistema contable en las MIPYMES

Este resultado es crucial, dado que de eso dependerá en gran manera el diseño del sistema propuesto para luego proceder a la validación del mismo. Si se observa la gran mayoría que corresponde al 68% de los encuestados, es decir, 33 de los 49 propietarios indicaron que desean implementar un sistema básico que sea manual y contenga formatos pre diseñados que sirvan de guía a la hora de llevar a cabo las operaciones y los registros.

Es necesario recordar que la contabilidad es una función necesaria para cualquier negocio. Todas las empresas deben llevar un registro de sus ingresos y gastos, y los registros deben ser lo más detallado posible. Para algunos, la idea de lidiar con hojas de cálculo, libros de diario generales y hojas de contabilidad es aterradora. Para estas personas, la contabilidad computarizada puede ser un alivio. Por el contrario, otros disfrutaban el proceso manual del registro en los libros de contabilidad, informes y hojas de trabajo. El proceso que se elija depende de las necesidades y particularidades de cada empresa.

Un sistema de contabilidad manual requiere que el contador o tenedor de libros registre a mano las transacciones comerciales en el diario general, libro mayor y en la hoja de trabajo. Este proceso puede ser completado por cualquiera utilizando papel real y hojas de contabilidad o mediante la creación de estas hojas en un programa informático como Excel. Se considera manual, ya que cada transacción se introduce en el sistema de manera individual. (Pereira Vivas, 2017)

Bajo esta premisa se procedió a proponer un sistema o conjunto de pasos y procedimientos denominado Sistema Básico Administrativo y Contable – SIBCA, y sus generalidades se muestran a continuación.

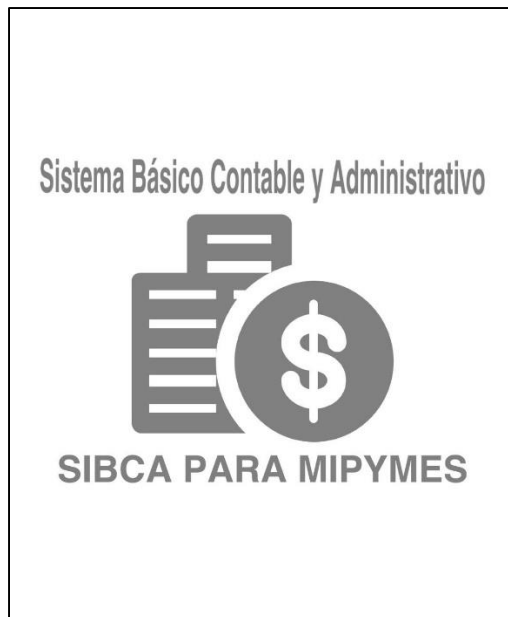


Ilustración 23 SIBCA PARA MIPYMES

El SIBCA es una herramienta de control financiero y administrativo que permite tener un panorama más claro de las operaciones que realizan día a día las MIPYMES del sector gastronómico en la ciudad de Estelí; este a la vez funciona a través de la implementación de ciertos procesos en las áreas fundamentales dentro del negocio, dentro de las cuales se destacan: ingresos, control de inventario, gastos, gestión del personal y resultados financieros. (Ver anexo 4)

Este pequeño sistema básico de procedimientos es una adaptación propia de elementos contables y administrativos, encaminados a contribuir favorablemente en el proceso de formalización contable y administrativa de las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí para que puedan determinar de manera acertada sus resultados financieros, que en términos más sencillos refieren a saber si obtuvieron ganancia o pérdida en un período.

La implantación del SIBCA consiste en tres pasos:

- Reconocimiento del negocio y sus áreas funcionales.

- Desarrollo de formatos y procedimientos para recolectar la información.
- Implementación del SIBCA en el punto a través de asesoría y acompañamiento durante una semana.

Para realizar la validación del mismo se consultó de manera inicial a 10 MIPYMES de las encuestadas que, si estarían dispuestos a implementar de manera piloto el sistema, estando de acuerdo las 10. Sin embargo, al transcurrir los días la validación pudo realizarse de manera efectiva en 5 de los negocios, siendo estos:

- Pollos el Norteño
- Wekito La Pelota
- Comedor Mary
- Wekito Hospital Viejo
- Comedor Digna

Para ello se realizó visita a los locales durante tres días inicialmente para recolectar información necesaria, conocer el tipo de inventario, los servicios ofrecidos, algún tipo de control existente, entre otros.

Tabla 9 Recopilación de información en las MIPYMES

MIPYMES	FACTURACIÓN	ANOTACIONES SOBRE LAS VENTAS	TIPO DE ANOTACIONES
El Wekito Hospital Viejo	Si	Si	Cuadernos
El Wekito La Pelota	No	Si	Cuadernos
Pollos El Norteño	No	Si	Cuadernos
Comedor Mary	No	Si	Cuadernos
Comedor Digna	No	No	Cuadernos

Como se puede apreciar en la tabla, el primer paso como tal es el reconocimiento de los registros llevados en el negocio, ya que esto permitió adecuar los formatos a la información suministrada. Tomando como base la información anterior se procedió a establecer formatos específicos para cada negocio, en este caso el SIBCA se presenta para “Pollos El Norteño”.



POLLOS AL PASTOR EL NORTEÑO
REPORTE DE VENTAS DIARIAS
 SEMANA DEL ___ AL ___ DE _____ 2018

PRODUCTOS	TOTAL VENTAS POR CORTE						TOTAL	PV	MONTO
POLLO									
POLLO ENTERO									
1/2 POLLO									
1/4 DE POLLO SOLO									
1/4 DE POLLO EN COMBO									
TAJADAS									
TAJADAS MIXTAS									
TAJADAS DE PLÁTANO									
TAJADAS DE MALANGA									
GASEOSAS									
COCA 1/2 LITRO DESCART									
COCA 1/2 LITRO VIDRIO									
ROJA 1/2 LITRO DESCART									
ROJA 1/2 LITRO VIDRIO									
JUGO HIC TE CAJA									
JUGO HIC MANZANA									
JUGO HIC FRUTAS									
JUGO DE LATA MANZANA									
JUGO DE LATA PIÑA									
TOTAL VENTAS DEL									
DÍA									

Ilustración 24 Ejemplo de Formato propuesto para Pollos El Norteño

Finalmente se procedió a implementar durante una semana el SIBCA en los cinco establecimientos. Se decidió esta frecuencia semanal de acuerdo a datos consultados anteriormente, ya al evaluar una semana de operaciones y obtener resultados provechosos, se puede ir realizando de manera quincenal y luego mensual, pero lo importante como en todo proceso es empezar.

La prueba piloto se llevó un total de dos semanas, trabajando de manera simultánea en todos los negocios, es decir, se realizaban visitas durante diferentes horas del día, pues el asesoramiento en este tipo de casos es indispensable para lograr los objetivos propuestos en el sistema.

A continuación, se muestra uno de los resultados más importantes, que consiste en la elaboración de un estado financiero básico como es el Estado de Resultados, basados primeramente en los datos que ellos obtenían.

Primeramente, se detallaron las ventas desde los grandes grupos que conforman el inventario.

Tabla 10 Resumen de ventas Pollos El Norteño



POLLOS AL PASTOR EL NORTEÑO
REPORTE DE VENTAS DIARIAS
SEMANA DEL 17 AL 23 DE DICIEMBRE 2018

PRODUCTOS	TOTAL VENTAS POR CORTE							TOTAL	PV	MONTO
POLLO										
POLLO ENTERO	1	5	2	3	10	12	15	48	160	7680
1/2 POLLO	2	5	3	2	2	12	10	36	80	2880
1/4 DE POLLO SOLO	5	10	12	6	2	15	11	61	40	2440
1/4 DE POLLO EN COMBO	1	3	10	5	3	12	12	46	70	3220
TAJADAS										
TAJADAS MIXTAS	1	3	2	6	3	3	10	28	15	420
TAJADAS DE PLÁTANO	3	3	5	6	3	10	10	40	15	600
TAJADAS DE MALANGA	2	2	3	0	5	3	2	17	15	255
GASEOSAS										
COCA 1/2 LITRO DESCART	2	3	3	5	6	10	12	41	20	820
COCA 1/2 LITRO VIDRIO	5	3	5	5	9	10	10	47	15	705
ROJA 1/2 LITRO DESCART	0	2	3	5	6	7	8	31	20	620
ROJA 1/2 LITRO VIDRIO	1	1	2	10	5	2	3	24	15	360
JUGO HIC TE CAJA	1	2	2	3	2	5	7	22	15	330
JUGO HIC MANZANA	3	3	1	1	2	6	8	24	12	288
JUGO HIC FRUTAS	0	0	3	5	3	5	9	25	12	300
JUGO DE LATA MANZANA	0	2	3	5	0	10	5	25	15	375
JUGO DE LATA PIÑA	0	5	6	3	3	0	10	27	15	405
TOTAL VENTAS DEL DÍA									21698	

Luego de establecer las ventas se procedió a determinar el costo de venta relacionado directamente a los productos y alientos contenidos en el detalle, para esto se tomó en cuenta el costo de a través de las facturas (en algunos casos no habían facturas soporte de las compras, por lo cual se utilizó el costo verificado con empresas proveedoras como Coca Cola). Los datos concernientes a los costos se presentan a continuación.



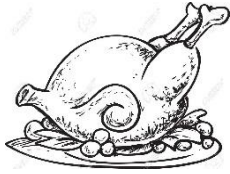
**POLLOS AL PASTOR EL NORTEÑO
REPORTE DE COSTO DE VENTAS
SEMANA DEL 17 AL 23 DE DICIEMBRE 2018**

POLLOS AL PASTOR		
POLLOS ENTEROS	48	48
1/2 POLLO	36	18
1/4 POLLO	61	15,25
1/4 POLLO EN COMBO	46	11,5
TOTAL POLLOS ENTEROS		92,75
COSTO UNITARIO		90
COSTO DE VENTA POLLO		8347,5

TAJADAS	
MIXTAS	28
PLÁTANO	40
MALANGA	17
TOTAL TAJADAS	85
COSTO UNITARIO	10
COSTO DE VENTA TAJADAS	850

GASEOSAS			
COCA 1/2 LITRO DESCART	41	15	615
COCA 1/2 LITRO VIDRIO	41	10	410
ROJA 1/2 LITRO DESCART	31	15	465
ROJA 1/2 LITRO VIDRIO	24	10	240
JUGO HIC TE CAJA	22	10,5	231
JUGO HIC MANZANA	24	8,5	204
JUGO HIC FRUTAS	25	8,5	212,5
JUGO DE LATA MANZANA	25	10,5	262,5
JUGO DE LATA PIÑA	27	10,5	283,5
TOTAL COSTO DE VENTA GASEOSAS			2923,5

Toda esta información, se pudo extraer de los formatos pre diseñados y de la documentación referente a las compras de mercadería como facturas y controles de inventarios.



**POLLOS AL PASTOR EL NORTEÑITO
CONTROL DE INVENTARIO DE INSUMOS
SEMANA DEL 17 AL 23 DE DICIEMBRE 2018**

FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL	OBSERVACIONES
17/12/2018	Compra de bolsas negras	2 paquetes	25	50	
19/12/2018	Compra de verduras varias			160	compra en el mercado
20/12/2018	compra de gas butano	2 cilindros	310	620	
20/12/2018	compra de desinfectante	2 galones	150	300	
		TOTAL		1130	

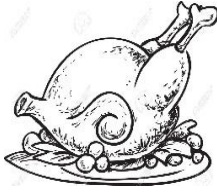


**POLLOS AL PASTOR EL NORTEÑITO
RESUMEN DE PLANILLA
SEMANA DEL 17 AL 23 DE DICIEMBRE 2018**

COCINERA TURNO 1	1200
COCINERA TURNO 2	1200
PROPIETARIO	3500
TOTAL PLANILLA DE LA SEMANA	5900

Como se puede apreciar se tiene un resumen completo de las ventas, los costos y gastos relacionados al funcionamiento del negocio. Para poder valorar la verdadera incidencia, se solicitó a la propietaria que realizara un reporte de manera independiente referente a la misma semana de operaciones, el reporte realizado por ella se basó en los datos y registros que venía trabajando cotidianamente. Los datos se aprecian a continuación.

Tabla 11 ESTADO DE RESULTADOS POLLOS EL NORTEÑO



**POLLOS AL PASTOR EL NORTEÑO
ESTADO DE RESULTADOS
SEMANA DEL 17 AL 23 DE DICIEMBRE 2018**

INGRESOS POR VENTAS		21698
VENTA DE POLLO ASADO	16220	
VENTA DE TAJADAS	1275	
VENTA DE BEBIDAS	4203	
COSTO DE VENTA		12121
COSTO DE POLLO ASADO	8347,5	
COSTO DE TAJADAS	850	
COSTO DE BEBIDAS	2923,5	
UTILIDAD BRUTA		9577
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE INSUMOS	1130	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	0	
GASTOS DEL PERSONAL	5900	
UTILIDAD NETA / PÑERDIDA NETA		2547

ELABORADO

REVISADO

Este Estado de Resultados fue elaborado con la información recopilada cuidadosamente durante la semana. Para poder comparar se compiló la información suministrada por la propietaria resumida en la siguiente tabla.

Tabla 12 Utilidades registradas por propietaria de Pollos El Norteño

VENTAS TOTALES	19580
COSTOS Y GASTOS DEL SERVICIO	12350
PLANILLA SEMANAL	2400
GANANCIA	4830

Como se puede ver, la diferencia en ambos casos es abismal, por lo cual se destacan las principales diferencias.

Ingresos por ventas: Como se puede observar hay una diferencia de ventas dado que en la semana de validación no solo se procuró llevar el registro de todas las ventas; sino que se corroboró a través del inventario físico lo que representó el inventario utilizado.

Costos del inventario: Al momento de ver a detalle lo que es inventario y lo que son los gastos de insumos, al hacer la separación se puede especificar el costo unitario y determinar como tal la utilidad, mientras que si se contempla como un todo no se podrá tener certeza de las áreas que pueden estar teniendo fugas de recursos por falta de control.

Planilla: En el caso de los datos proporcionados por la propietaria, se contemplan solamente C\$ 2,400.00 que corresponde el pago semanal de las dos encargadas de cocina por turnos; sin embargo, a través de los arqueos de efectivo se pudo verificar que la propietaria realizó retiros de efectivo que en primera instancia expresó que eran para compras; luego al solicitar los soportes correspondientes indicó que era lo que ella retiraba como pago. Por lo tanto, en el reporte a través del SIBCA si se incluye como parte de la planilla.

Finalmente, el proceso de implementación duró un total de dos semanas, y al final de dicho proceso se realizó una pequeña entrevista a una de las propietarias, consultándole cuál había sido su experiencia con la implementación de este sistema básico en su negocio a lo cual ella expresó las siguientes opiniones. (ver anexo 5)

“De manera personal considero que ha sido una experiencia muy gratificante y de gran aprendizaje para el negocio y para todos los que trabajamos en él, ya que pudimos encontrar entre todas maneras más fáciles de hacer las cosas y de llevar más orden; ahora ya sé que si me gano cien córdobas eso es, y puedo decidir qué hacer con esa ganancia”. (Talavera Espino, 2019)

A manera de conclusión se puede ver claramente que la aplicación del SIBCA en las MIPYMES del sector gastronómico, de manera específica en Pollos El Norteño, incide en la determinación de los resultados financieros obtenidos durante la semana del 17 al 23 de diciembre del 2018; a pesar de que se ve un decremento relacionado a la utilidad determinada por la propietaria, los datos obtenidos a través del sistema básico son acertados y verídicos; lo que es crucial

para que la gerencia pueda tomar decisiones respecto a la producción y los servicios ofertados.

10.3 Proponer acciones de mejora que se acompañe de un programa de capacitaciones a los propietarios de dichos negocios.

En esta parte conclusiva del trabajo investigativo se crea el espacio para amplificar los resultados obtenidos a través de todo este proceso. Siguiendo las recomendaciones de Leonel Montenegro, se considera que la decisión personal de cada propietario en tener o no una cultura de cambio es importante y debe de respetarse, pero con la adecuada instrucción y seguimiento por parte de las autoridades se podría lograrse algo muy productivo para que estos negocios puedan realmente ser rentables y tener el crecimiento que se espera tanto a nivel individual como empresa así como el sector dentro de la economía ya que son fuentes de empleo y atraen turismo, dinamizando así la economía.

Por eso al contactar a las autoridades del INTUR, se ideó inicialmente una capacitación dirigida a los propietarios de las MIPYMES del sector gastronómico a la que todos confirmaron interés y disponibilidad de asistencia, sin embargo, al acudir nuevamente a los negocios para consultar las horas de mayor disponibilidad, la mayoría de los propietarios expresaron que por ahora preferían no asistir por motivos personales.

Pero lo importante en todo proceso es centrarse en las oportunidades u no en las limitaciones, por lo que se desarrolló un plan de mini capacitaciones a realizarse en los negocios por pequeños lapsos de tiempo para no afectar la operación del negocio, pero a la vez brindarle herramientas contables y administrativas que abonen a una mejor organización y crecimiento en el negocio.

Dicho plan se presenta de manera general en el siguiente cuadro.

Programa de Micro capacitaciones a MIPYMES del sector gastronómico	
Actividad de la Empresa	Micro y Pequeñas Empresas del sector gastronómico dedicadas a brindar servicios de comida servida en el punto y en algunos casos para llevar.
Justificación	El presente plan de Micro capacitaciones ha sido creado con la finalidad de brindar herramientas contables y administrativas básicas para aquellas MIPYMES del sector gastronómico que carecen de estos elementos, lo que a su vez no les permite crecer de manera sostenible en el largo plazo.
Alcance	Este plan será aplicado sobre todas las áreas del negocio y todos los colaboradores involucrados.
Fines Específicos	Definir cada una de las áreas funcionales del negocio, así como la importancia de cada puesto.
	Generar conductas positivas respecto al proceso de formalización contable y administrativa que contribuyan a una mejor ejecución de las funciones y registros.
	Crear motivación y compañerismo dentro del grupo de trabajo.
Objetivo General del Plan	Brindar herramientas sobre controles administrativos y contables básicos a los propietarios y colaboradores de las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí
Objetivos Específicos	Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la formalización contable y administrativa desde procedimientos básicos.
	Presentar a través de transacciones los registros básicos que deben realizarse.
	Apoyar la continuidad y desarrollo de estas herramientas a través de información disponible en diferentes medios.
Meta	Alcanzar en un 100% de capacitación de todos los colaboradores de la MIPYME.

Estrategias	Preparar material adecuado al lenguaje y términos utilizados dentro de las MIPYMES tradicionales de este sector.
	Desarrollo de ejemplos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
	Metodología de exposición – diálogo
Modalidad	Presencia por pequeños intervalos de tiempo.
Recursos	Láminas ilustrativas para comprender de manera explícita los conceptos a los colaboradores.
Cronograma	Capacitaciones de 1 hora a cada establecimiento de acuerdo a la disponibilidad de los propietarios

Tomando como base el plan anterior, se diseñó un pequeño plan de trabajo correspondiente a las micro capacitaciones, el cronograma que se llevó a cabo se detalla a continuación.

Tabla 13 Cronograma de micro capacitaciones a las MIPYMES

HORA	10 DE DIC	11 DE DIC	12 DE DIC	13 DE DIC	14 DE DIC
9: 00 - 10:30	Wekito Hospital Viejo	Comedor Digna	Café Luz	Mexitacos	Toto No. 1
2:00 - 3:30	Wekito La Pelota	Comedor Mary	El Maná	Koma Riko	Downing Burger
3:45 - 5:15	Pollos El Norteño	El Fogón	El Parrillón	Daniels Tacos	Delux

Como se menciona anteriormente, las micro capacitaciones se realizaron en cada establecimiento, para lo que se planificó que cada micro capacitación tuviera una duración de hora y media como máximo en la cual se pudieran abordar diferentes temáticas relacionadas a la importancia de la formalización contable y administrativa, tomando como base los conceptos y elementos contenidos en el SIBCA.

PROGRAMA DE MICRO CAPACITACIONES DE MANERA PARTICULAR A LAS MIPYMES DEL SECTOR GASTRONÓMICO DE LA CIUDAD DE ESTELÍ



‘CAMINANDO JUNTOS HACIA LA FORMALIZACIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA’

Ilustración 25 Programa de Micro Capacitaciones a las MIPYMES

De igual manera se presenta el programa bajo el cual se desarrolló la micro capacitación en cada negocio con el fin de sistematizar cada etapa del proceso, dado que en algunas de las capacitaciones se contó con la presencia de colaboradores del INTUR.

N°	Etapas	¿Para Qué? (Objetivos)	¿Qué? (Contenidos)	¿Cómo? (Estrategia)	¿Con qué? (Recursos Didácticos)	Observación
1	INICIAL	Establecer un ambiente de confianza con los colaboradores de la MIPYME	Explicación inicial sobre la temática a abordar en la micro capacitación.	Toma de pulso para corroborar conocimientos previos respecto a procesos administrativos y contables.	Preguntas abiertas referentes a los procesos ya existentes.	
2	DESARROLLO	Presentar la temática para que tomen conciencia de la utilidad y aplicación de la contabilidad formal.	Procesos y áreas fundamentales para la contabilidad y la administración en las MIPYMES.	Técnica expositiva para explicar cada una de las áreas.	Folleto explicativo con ilustraciones.	
3	FINAL	Evaluar la apropiación de los conceptos presentados.	Análisis de los controles financieros en cada área.	Pequeño debate sobre la aplicación de dichos controles en el negocio.	Preguntas dirigidas a cada colaborador.	

Duración aproximada: 1 hora 30 minutos

Ilustración 26 Plan de micro capacitación a MIPYMES

XI. CONCLUSIONES

El tema analizado en esta tesis es de gran relevancia tanto social como académicamente, ya que permite traer a colación un sector que según las estadísticas representa el 90% de la economía nacional. Primeramente, es necesario destacar que se acepta de manera positiva la hipótesis planteada y que cita que la falta de organización contable y administrativa en las MIPYMES del sector gastronómico de Estelí no permite tener registros claros de sus operaciones en las áreas fundamentales, afectado directamente la determinación de los resultados financieros.

Esto pudo apreciarse de manera clara a través de la discusión de los resultados donde se evidenció la debilidad contable y administrativa de la mayoría de estas MIPYMES, el tipo de registros que llevan y la falta de una estructura organizativa definida; todo esto mediante el proceso de descripción inicial del funcionamiento en estos negocios.

Sin embargo, al aplicar el SIBCA previamente diseñado para las MIPYMES de este sector, tomando en cuenta las operaciones, los inventarios y sus gastos; se pudo determinar con una mayor precisión el resultado financiero; siendo ejemplificado a través de la implementación del sistema en el negocio “¡Pollos El Norteño”, comprendiendo que el Estado de Resultados obtenido más que un reporte financiero especializado, se convierte en un reporte fiable y que muestra la ganancia o pérdida del periodo estudiado, que a la vez es de gran utilidad para aplicar medidas correctivas y de mejora continua.

Es importante destacar que toda esta investigación se realizó con el propósito primordial de brindar oportunidades y herramientas tanto contables como administrativas para que en el paso del tiempo pasen de ser micro a pequeñas y luego a grandes empresas, tomando conciencia que la formalización contable y administrativa es un factor clave no solo para que se tenga un eficiente control de las áreas fundamentales, sino para que puedan optar a diferentes programas de financiamiento, teniendo una visión más empresarial a largo plazo.

Este estudio es una muestra clara de que el emprendimiento sigue siendo un gran reto dentro de la sociedad nicaragüense, que no solo se trata de

desarrollar una idea ingeniosa; sino de tener la iniciativa para afrontar nuevas obligaciones fiscales, el manejo del personal y la rentabilidad del negocio.

De manera personal adquirí un cúmulo de experiencias enriquecedoras que me llevaron a compartir la oportunidad de asesorar y acompañar a las MIPYMES en su proceso de dar los primeros pasos en la formalización contable y administrativa; totalmente satisfecha de contribuir al desarrollo económico de este sector tan importante, para cada familia que decide empezar un nuevo negocio siendo a la vez fuente de trabajo, y para las futuras generaciones que necesiten un antecedente claro para próximas investigaciones.

XII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las MIPYMES, tener una mayor disposición a la hora de asistir a capacitaciones que brindan las diferentes instituciones que les apoyan como el INTUR, el MEFCA, entre otros; no solo para cumplir con los requisitos de permisos, sino para formar cada día una estructura organizativa más sólida y sostenible a largo plazo.

De igual manera, se les recomienda retomar y seguir aplicando las herramientas facilitadas a través de esta investigación para que puedan considerar la asesoría contable externa como una alternativa de reorganizar sus negocios y no como un gasto.

Se recomienda al INTUR seguir apoyando a las MIPYMES del sector gastronómico con su programa de capacitaciones, que además de prepararles en temas de atención al cliente e higiene y seguridad, incluyan temas formativos en materia contable y administrativa; ya que el desarrollo de estos dos grandes temas les permitirá diversificar el negocio y brindar una mejor oferta turística.

A la Universidad, se recomienda tomar en cuenta a las MIPYMES del sector gastronómico a la hora de sugerir empresas para que los estudiantes de las áreas económicas realicen sus prácticas de profesionalización, ya que estos podrán ayudar a fortalecer eficientemente la gestión operativa.

A la sociedad en general, se le recomienda indagar y realizar los estudios previos antes de emprender un nuevo negocio, ya que dependiendo del tipo de empresa que se desee crear, deben estar sujetos a un marco jurídico establecido y una legislación aplicable. Esta recomendación permitirá aplicar controles efectivos que contribuyan a un desarrollo económico integral no solo a nivel de empresa sino a nivel de país.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

Gorosabel Vega, C. A., & López Córdova, K. X. (2013). *Metodología para la implementación de un Sistema de Gestión Contable para los locales informales de comida rápida en la Bahía de Guayaquil sector Malecón año 2012 - Para optar al Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría*. Guayaquil - Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

ACTUALÍCESE. (22 de Enero de 2016). Obtenido de Manejo de caja en microempresas: <https://actualicese.com/actualidad/2016/01/22/manejo-de-caja-en-microempresas/>

Álvarez Gainza, F. (01 de Julio de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de La organización en las pequeñas y medianas empresas: <https://www.gestiopolis.com/organizacion-pequenas-medianas-empresas/>

Ambrocio, J. (09 de Abril de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de Lineamientos para la administración de restaurantes: <https://www.gestiopolis.com/lineamientos-para-la-administracion-de-restaurantes/>

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA. (1995). *Reglamento de Recaudo del Aporte Mensual del 2 %*. Managua: Asamblea Nacional de Nicaragua.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA. (1996). *CÓDIGO DEL TRABAJO*. Managua: Asamblea Nacional de Nicaragua.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA. (2006). *Ley 601 - Ley de Promoción de la Competencia*. Managua: Asamblea Nacional.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA. (2007). *FORMALIDADES PARA USO DE SISTEMAS CONTABLES COMPUTARIZADOS*. Managua: Asamblea Nacional de Nicaragua.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA. (2008). *LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Managua: Asamblea Nacional de Nicaragua.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA. (2008). *LEY DEL SISTEMA DE SOCIEDADES DE GARANTÍAS RECÍPROCAS PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Managua: Asamblea Nacional de Nicaragua.

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (2008). *REGLAMENTO DE LEY DE PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME)*. Managua: LA GACETA - Diario Oficial.

- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA. (2009). *LEY PARA EL DESARROLLO DE LAS ZONAS COSTERAS*. Managua: Asamblea Nacional de Nicaragua.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA. (2011). *LEY DE FOMENTO Y REGULACIÓN DE LAS MICROFINANZAS*. Managua: Asamblea Nacional de Nicaragua.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA. (2012). *LEY DE CONCERTACIÓN TRIBUTARIA*. Managua: Asamblea Nacional de Nicaragua.
- Ayala Villegas, S. (07 de Septiembre de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de El proceso administrativo y sus funciones básicas: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-funciones-basicas/>
- Baca Castellón, L. (09 de Marzo de 2018). *La Prensa*. Obtenido de Nuevo salario mínimo en Nicaragua vigente en 2018: <https://www.laprensa.com.ni/2018/03/09/economia/2388752-mitrab-ordena-incremento-del-10-40-por-ciento-al-salario-minimo>
- BANCO CENTRAL DE NICARAGUA - Rodrigo Urcuyo. (21 de Febrero de 2012). *MICROFINANZAS Y PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN NICARAGUA*. Managua.
- Blinder, F. (15 de Marzo de 2013). *Maestro Financiero*. Obtenido de Como administrar una empresa: <http://maestrofinanciero.com/como-administrar-una-empresa/>
- Brenes Narváez, A., & Cruz Rivera, F. (2016). *Determinantes de la Informalidad en Nicaragua*. Managua: Banco Central de Nicaragua.
- Camino Financial. (26 de Octubre de 2018). *LAS CLAVES PARA HACER UN INVENTARIO DE RESTAURANTE*. Obtenido de <https://www.caminofinancial.com/es/como-administrar-inventario-restaurante/>
- Carrión, O. (09 de Agosto de 2016). *Diego Coquillat*. Obtenido de <https://www.diegocoquillat.com/5-tecnicas-para-mejorar-las-operaciones-de-tu-restaurante/>
- Castillo, R. (18 de Junio de 2010). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2010/06/18/realidad-pyme-en-nicaragua/>
- Castro, L. F. (05 de Junio de 2017). *RANKIA*. Obtenido de Estados financieros: clasificación y tipos: <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3593094-estados-financieros-clasificacion-tipos>
- Centeno Caffarena, L. (s.f.). *SITUACIÓN GLOBAL DE LAS PYMES EN NICARAGUA*.

Clasificación de restaurantes. (12 de Marzo de 2014). *Cursos Gastronomía*.
Obtenido de <http://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/tipos-de-restaurante/>

Concepto Definición. (2018). Obtenido de Definición de Gastronomía:
<https://conceptodefinicion.de/gastronomia/>

Cordero, C. (30 de Noviembre de 2011). *El Financiero*. Obtenido de Diez problemas en el manejo de personal en las Pymes y cinco formas para evitarlos: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/diez-problemas-en-el-manejo-de-personal-en-las-pymes-y-cinco-formas-para-evitarlos/MS4AW6RPYJB6LK3B4KA6VONPII/story/>

Cruz, J. (03 de Marzo de 2017). *Pymes. Con limitaciones para crecer*. Obtenido de Metro: <http://diariometro.com.ni/nacionales/120367-pymes-con-limitaciones-para-crecer/>

Daruma Software. (26 de Julio de 2017). Obtenido de La Gestión Operativa y su importancia: <http://darumasoftware.com/gestion/gestion-operativa-y-su-importancia/>

DefiniciónABC. (2018). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/restaurante.php>

Díaz, J. (23 de Mayo de 2013). *Negocios y Emprendimiento*. Obtenido de Diferencias entre autoempleado y empresario: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/05/diferencias-entre-autoempleado-y-empresario.html>

Economía Simple.net. (2018). Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/inventario>

El Tiempo. (30 de Agosto de 2016). Obtenido de El proveedor, un socio estratégico para el sector gastronómico: <https://www.eltiempo.com/contenido-comercial/el-proveedor-un-socio-estrategico-para-el-sector-gastronomico-51337>

Emprende Hoy. (15 de Enero de 2018). Obtenido de La importancia del conteo físico del inventario: <https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/la-importancia-del-conteo-fisico-del-inventario-noticia-1099690>

Emprenderalia Magazine. (12 de Abril de 2018). Obtenido de ¿POR QUÉ ES TAN DIFÍCIL DELEGAR?: <https://www.emprenderalia.com/por-que-es-tan-dificil-delegar/>

Espinoza, E. (2016). *Universo, muestra y muestreo*. México: UIC.

Eumed.net. (2012). *Eumed.net*. Obtenido de Enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html

- Excelencias Gourmet. (07 de Enero de 2013). *Excelencias Gourmet*. Obtenido de <https://www.excelenciasgourmet.com/es/noticia/los-inventarios-en-un-restaurante>
- Fernández Padilla, R., & Escalona Serrano, M. (12 de Marzo de 2013). *Excelencias Gourmet*. Obtenido de <https://www.excelenciasgourmet.com/es/noticia/almacenes-e-inventarios-el-corazon-de-un-restaurante>
- Fernández, R., Castresana, J. I., & Fernández, N. (2006). *Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico, rotación y estructura de propiedad*. España: Universidad de la Rioja.
- Finanzas Personales*. (23 de Diciembre de 2011). Obtenido de Tips básicos para llevar la contabilidad de su negocio sin tener un contador: <https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/contabilidad-como-organizar-la-cuentas-en-mi-negocio/72914>
- Franco, G., & Jimenez, J. (2017). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RESTAURANTE EXACTO EN GUAYAQUIL AÑO 2016*. Guayaquil - Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Gómez , G. (11 de Diciembre de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de Manuales de procedimientos y su uso en control interno: <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
- González , D., & Calero, M. (19 de Abril de 2018). *LA PRENSA*. Obtenido de Falta de Unidad del Sector Privado parará factura a las MIPYMES: <https://www.laprensa.com.ni/2018/04/19/economia/2406024-falta-de-unidad-de-sector-privado-en-reforma-a-inss-pasara-factura-a-mipymes>
- González , N. (25 de Enero de 2018). *MAGENTA Innovación Gerencial*. Obtenido de <https://magentaig.com/elementos-claves-de-exito-en-la-industria-de-comida-rapida/>
- González Álvarez, D. (06 de Enero de 2017). *LA PRENSA*. Obtenido de <https://www.laprensa.com.ni/2017/01/06/economia/2160479-surge-esperanza-de-fondos-para-pequenos-negocios>
- González Lavado, C. (13 de Abril de 2005). *WordPress*. Obtenido de <https://www.cgonzalez.cl/conceptos-universo-poblacion-y-muestra/>
- González, M. (11 de Agosto de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de Definición de presupuesto y sus tipos: <https://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>
- Gutiérrez, M. (20 de Agosto de 2013). *Grandes Pymes*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2013/08/20/estructura-organizacional/>

- Hernández Sampieri, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Editorial Felix Varela.
- Horngren, C., Harrison Jr., W., & Oliver, M. (2010). *CONTABILIDAD OCTAVA EDICIÓN*. México: PEARSON.
- Impulsa Tu Negocio. (24 de Octubre de 2013). *Impulsa Popular*. Obtenido de TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS QUE PUEDEN TENER LAS PYME: <https://www.impulsapopular.com/impulsate/tipos-de-estructuras-organizativas-que-pueden-tener-las-pyme/>
- INSTITUTO NACIONAL TECNOLÓGICO. (2018). *INATEC - Tecnológico Nacional*. Obtenido de <https://www.tecnacional.edu.ni/educacion-tecnica/>
- INSTITUTO NICARAGÜENSE DE SEGURIDAD SOCIAL. (1982). *REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL*. Managua: LA GACETA.
- INSTITUTO NICARAGÜENSE DE SEGURIDAD SOCIAL. (2018). *Regímenes de afiliación*. Obtenido de https://www.inss.gob.ni/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=36
- INSTITUTO NICARAGÜENSE DE TURISMO. (2001). *REGLAMENTO DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y DIVERSIONES*. Managua: Asamblea Nacional de Nicaragua.
- Jáuregui Aguayo, P. (14 de Diciembre de 2013). *Grandes Pymes*. Obtenido de Los manuales administrativos como herramienta clave: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/12/14/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>
- Koontz, H., Wehrich, H., & Mark, C. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Los Ángeles California: Mc Graw Hill.
- LA GACETA - Diario Oficial. (8 de FEBRERO de 2008). LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA - LEY 645. pág. 938.
- Largaespada, M. (28 de Junio de 2013). *El Nuevo Diario*. Obtenido de Las Mipymes están recurriendo a fuentes alternativas de financiamiento: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/290123-mipymes-estan-recurriendo-fuentes-alternativas-fin/>
- Lifeder.com*. (2018). Obtenido de ¿Qué es el Giro de una Empresa?: <https://www.lifeder.com/giro-de-una-empresa/>
- López, Y. (20 de Marzo de 2017). Pequeña Industria de Alimentos crece sin control. *La Prensa / Economía*.
- Martín Torres, M. (11 de Febrero de 2014). *MILENIO*. Obtenido de UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL VALLE DEL MEZQUITAL: <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica->

del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-
comunicacion-mipymes-1ra

MINISTERIO DE FOMENTO, INDUSTRIA Y FOMENTO - MIFIC. (2008). *Diagnóstico de las MIPYMES del departamento de Estelí*. Managua: MIFIC.

Montano, J. (2018). *Lifeder.com*. Obtenido de Historia de la Gastronomía Mundial Hasta la Actualidad: <https://www.lifeder.com/historia-gastronomia-mundial/>

Montenegro Rodríguez, L. (22 de Diciembre de 2018). Entrevista a especialista del área contable. (M. Martínez Talavera, Entrevistador)

Moraño, X. (04 de Octubre de 2010). *Marketing & Consumo*. Obtenido de Estrategias de Posicionamiento: <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

NIC NIIF. (05 de Octubre de 2015). Obtenido de Acerca de las NIIF para PYMES: <https://www.nicniif.org/home/acerca-de-niif-para-pymes/acerca-de-las-niif-para-pymes.html>

Organización Internacional del Trabajo - OIT. (2018). *CINTERFOR - Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional*. Obtenido de <https://www.oitcinterfor.org/instituci%C3%B3n-miembro/instituto-nacional-tecnol%C3%B3gico-inatec>

Palomo González, M. (2005). *Los Procesos de Gestión y la Problemática de las Pymes*. México: Jefatura de Ingeniería Industrial FCQ - UANL.

Paulice, L. (2015). *Destino Negocio. 8 Factores por los que fracasan el 90% de las Pyme*. Telefonica.

Pedrosa, S. J. (19 de Marzo de 2002). *Economipedia*. Obtenido de Costo de oportunidad: <https://economipedia.com/definiciones/coste-de-oportunidad.html>

Pereira Vivas, E. (2017). *La Voz de Houston*. Obtenido de Las ventajas de la contabilidad manual vs. la contabilidad computarizada: <https://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-de-la-contabilidad-manual-vs-la-contabilidad-computarizada-4587.html>

Picado Juárez, A. M. (2016). *Estrategias competitivas utilizadas por las MIPYMES del servicio de comida buffet de la ciudad de Estelí en relación al marketing del servicio en el primer semestre 2016 - Tesis para optar la titulo de Máster Gestión, sostenibilidad y Calidad de la MIPYME*. Estelí: UNAN MANAGUA.

Picado Juárez, A. M. (18 de Diciembre de 2018). Situación de las MIPYMES del sector gastronómico en la ciudad de Estelí. (M. D. Martínez Talavera, Entrevistador)

Picazo Cornejo, G. (2012). *Proceso Contable*. México: Red Tercer Milenio.

- Polo, D. (2011). *Gestionar Fácil*. Obtenido de Procedimiento Administrativo y sus 4 pilares fundamentales: <https://www.gestionar-facil.com/procedimiento-administrativo/>
- Prácticas Contables. (11 de Marzo de 2012). *Procedimientos Contables y No Contables*. Obtenido de <http://prcticascontables.blogspot.com/2012/03/procedimientos-contables-y-no-contables.html>
- Ramírez, Y. (01 de Abril de 2013). *Administrador de Empresas*. Obtenido de Control Del Efectivo: <http://gerentesunesrmaracay.blogspot.com/2013/04/control-del-efectivo.html>
- Ramírez, Y., Castillo, B., Benavides, J. C., Peralta, Y., Berríos, J., & y otros. (2018). *Dossier Metodología e Investigación*. Estelí: UNAN Managua.
- Significados. (29 de Diciembre de 2015). *Significado de Organigrama*. Obtenido de <https://www.significados.com/organigrama/>
- Socorro Márquez, F. (01 de Junio de 2009). *Gestiopolis*. Obtenido de La gestión humana y las Pymes: <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-humana-y-las-pymes/>
- Tapia Marín, D. F. (2010). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SOBRE EL MANEJO DEL EFECTIVO PARA EL PERSONAL DE CAJAS EN LA EMPRESA SERVIPAGOS*. Quito: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL UTE.
- Tecoloco.com. (19 de Julio de 2011). *Tecoloco.com*. Obtenido de Contrato de trabajo. ¿Porque son importantes?: <https://www.tecoloco.com.ni/blog/contrato-de-trabajo-porque-son-importantes.aspx>
- UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA . (1991). *Medios, instrumentos, técnicas y métodos de recolección de Datos e Información*. Caracas: DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES Y POSTGRADO.
- Universitarios. (21 de Abril de 2014). Obtenido de 20 personajes exitosos que triunfaron sin un título universitario: <https://universitarios.cl/2014/04/21/20-personajes-exitosos-que-triunfaron-sin-un-titulo-universitario/>
- Vásquez Alonso, Á., Acevedo Díaz, J. A., Manassero Mas, M. A., & Acevedo Romero, P. (2001). *Cuatro paradigmas básicos sobre la naturaleza de la ciencia*. España: Organización de Estados Iberoamericanos - OEI.
- Zapata Guerrero, E. (2004). *LAS PyMES Y SU PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL. ANÁLISIS DE CASOS*. Méxio: Escuela de Administración de Negocios.

Zuluaga, S. (30 de Mayo de 2015). *El Empresario.Mx*. Obtenido de <https://elempleado.mx/estructura-laboral/estructura-organizacional-clave-exito-pymes>

XIV. ANEXOS

Anexo 1.



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ

UNAN Managua – FAREM Estelí

ENCUESTA

Dirigido a: Propietarios de MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí.

Soy estudiante de la Maestría en “Gerencia Empresarial”, estoy realizando una investigación sobre **Incidencia de la formalización contable-administrativa en los resultados financieros de las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí durante el año 2018**. Los resultados servirán de insumos para evaluar el nivel de formalización contable y administrativa; así mismo para proponer alternativas de mejora para estos negocios.

No. De encuesta: _____ **Fecha:** ___/___/___ **Nombre de encuestador**

I. Datos Generales.

1.1 Nombre del establecimiento: _____

1.2 Edad del Propietario _____

1.3 Sexo del propietario: 1) F _____ 2) M _____

1.4 Tiempo de operación en el mercado (años) _____

II. Datos del Negocio

2.1 ¿Se encuentra registrado actualmente en la Alcaldía? SI () NO ()

2.2 ¿Se encuentra registrado actualmente en la Dirección General de Ingresos?
SI () NO ()

2.2.1 Si su respuesta es sí, especificar si es:

Cuota Fija () o Régimen General ()

2.3 ¿Posee Licencia Sanitaria del Ministerio de Salud? SI () NO ()

2.4 ¿Tiene permiso de operación del INTUR? SI () NO ()

2.4.1 ¿Si su respuesta es sí, cuántas inspecciones recibe al año?

Ninguna ()

De 1 a 3 ()

De 4 a 6 ()

2.5 ¿Están inscritos en el INSS? SI () NO ()

2.5.1 Si su respuesta es sí, mencione bajo qué régimen se encuentra registrada

Régimen Integral ()

Régimen IVM ()

III. Servicios Ofertados

3.1 ¿Qué tipo de servicio de comida ofrece?

Comida Buffet ()

Comida Ejecutiva ()

Comida Rápida ()

Comida Semi a la carta ()

Otros ()

Especifique : _____

3.2 ¿Cuál es la capacidad máxima de clientes que atiende en su local?

10 – 25 Clientes ()

26 – 50 Clientes ()

51 a más ()

IV. Estructura Administrativa

4.1 ¿Cuántos trabajadores tiene el establecimiento y en qué áreas? _____

Puestos:

4.2 ¿Qué requisitos solicitan a sus trabajadores previo a la contratación?

Récord de Policía ()

Certificado de Salud ()

Currículo ()

Referencias Laborales ()

Referencias Personales ()

Otros ()

Especifique: _____

4.3 ¿Se realiza un contrato formal con los colaboradores? SI () NO (), ¿Por qué?

4.4 ¿Existe alta o baja rotación del personal?; es decir, los trabajadores laboran de manera promedio por un periodo de:

1 a 3 meses ()

4 a 7 meses ()

8 meses a 1 año ()

De 1 año a más ()

4.5 ¿Se lleva control de las planillas y prestaciones de los colaboradores? SI () NO (); si la respuesta es sí, especifique como se lleva ese control:

Cuadernos ()

Digital ()

Otros, Especifique: _____

V. Estructura Contable

5.1 ¿Lleva algún tipo de registros (ya sea básicos) de las siguientes operaciones?

Ventas ()

Gastos ()

Inventario ()

Otros (), especifique _____

5.1.1 ¿Cómo son estos registros?

Manuales ()

Digitales (Herramientas básicas de Windows Office como Excel) ()

Automatizados (Sistemas específicos de facturación e inventario) ()

5.1.2 En el caso del inventario, ¿cada cuánto hay conteo físico del mismo?

Diario ()

Semanal ()

Mensual ()

5.1.3. En el caso del pago de salario a los trabajadores, este se realiza:

Diario ()

Semanal ()

Quincenal ()

Mensual ()

5.1.4 ¿Quién se encarga de preparar la planilla de pago?

5.2 ¿Cada cuánto realiza registros de sus operaciones?

Diario ()

Semanal ()

Mensual ()

5.3 ¿Hay una persona encargada de realizar los registros en el negocio?

Si () No ()

5.3.1 ¿De ser Sí, especifique quién es esa persona y que puesto desempeña?

5.4 ¿Para qué utiliza los registros en el negocio?

VI. Resultados Financieros

6.1 ¿Realiza alguna planificación de los pagos de su negocio? Si () No ()

6.2 ¿Destina algún fondo específico para los gastos o se realizan de las ventas diarias?

Ventas Diarias () Fondo () Otro () _____

6.3 ¿Las finanzas del negocio son independientes a sus finanzas personales?
Si () No ()

6.4 ¿Planifica alguna fecha específica para hacer cierre de mes y determinar sus resultados financieros? Si () No () ¿Cuándo?

6.5 ¿Tiene uso de presupuestos en su negocio? Si () No ()

6.6 ¿Tiene conocimiento de los Estados Financieros Básicos? Si () No ()

6.6.1 Si su respuesta es sí, ¿Cuáles Estados Financieros conoce?

Balance General ()

Estado de Resultados ()

Estado de Flujo de Efectivo ()

Cambio en el Patrimonio Neto ()

6.7 ¿Posee créditos vigentes para el negocio? Si () No () ¿Cuántos?

6.7.1 ¿Qué uso les dio a dichos préstamos dentro de su negocio?

6.7.2 ¿Considera el pago del préstamo como parte de los gastos del negocio?

Si () No ()

6.8 ¿Posee cuentas bancarias del negocio? Si () No ()

6.8.1 ¿Si la respuesta es sí, tiene acceso a chequeras ? Si () No ()

6.9 ¿Tiene conocimiento de las utilidades que genera su negocio?

Si () No ()

6.10 ¿Cada cuánto determina las utilidades de su negocio?

Diario ()

Semanal ()

Quincenal ()

Mensual ()

6.11 ¿Cómo determina las utilidades de su negocio?

6.12 De tener utilidades, ¿qué realiza con dichos fondos?

Invierte en su negocio ()

Paga deudas del negocio ()

Retira dicho efectivo ()

Otro (), Especifique _____

VII. Formalización

7.1 En caso de implementar un sistema contable – administrativo básico en su negocio, le gustaría que este fuera:

Manual (Formatos y libros pre diseñados) () Computarizado () Mixto ()

¿Por qué? _____

7.2 ¿Estaría dispuesto a recibir una capacitación sobre formalización contable y administrativa como herramientas para su negocio? Si () No ()

¡Muchas Gracias por el tiempo e información brindada!

Anexo 2.



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ

FAREM Estelí

ENTREVISTA

Dirigida a: Expertos en el Área contable y administrativa de las MIPYMES.

Objetivo: Recopilar información relacionada a la formalización contable y administrativa de las MIPYMES del sector gastronómico clasificadas bajo un tenedor; así como sus resultados financieros y alternativas de mejora continua en este rubro.

N° de Entrevista: _____ **Fecha:** _____ **Entrevistador:** _____

I. Datos Generales.

1.1 Nombre y Apellido: _____

1.2 Centro Laboral: _____

1.3 Años de Experiencia en el área: _____

II. Guía de preguntas.

2.1 Generalidades del Sector

2.1.1 ¿Existe un marco legal adecuado para el funcionamiento de las MIPYMES de este sector en Nicaragua?

2.1.2 ¿Cómo ha sido el desarrollo del sector a lo largo de los años?

2.1.3 ¿Por qué las personas optan por la creación de MIPYMES en el sector gastronómico?

2.2 Administración de las MIPYMES del sector gastronómico.

2.2.1 ¿Qué factores determinan la buena o mala administración de las MIPYMES del sector gastronómico en Nicaragua?

2.2.2 ¿Conoce programas estructurales de apoyo / fomento de capacidades administrativas a este sector?

2.2.3 ¿Cómo describe la cultura administrativa de los empresarios de éste sector?

2.2.4 ¿Cuentan las MIPYMES con personal capacitado para operar eficientemente?

2.2.5 ¿Qué recomendaciones brindaría usted para fortalecer la gestión administrativa en estas MIPYMES?

2.3 Contabilidad en las MIPYMES del sector gastronómico.

2.3.1 ¿Considera que las MIPYMES implementan algún tipo de contabilidad en sus negocios?

2.3.2 De manera general en estas MIPYMES llevan anotaciones básicas referentes a ventas y gastos, ¿es suficiente esa información para determinar resultados financieros?

2.3.3 ¿Considera que la contabilidad formal es un factor de éxito para estas empresas?

2.3.4 ¿Qué recomendaciones brindaría usted para fortalecer el área contable en estas MIPYMES?

2.4 Habilidades y destrezas gerenciales de los propietarios de las MIPYMES del sector gastronómico.

2.4.1 ¿Cómo caracterizaría a los gerentes propietarios de las MIPYMES del sector gastronómico en Nicaragua?

2.4.2 ¿Qué habilidades y destrezas considera que deberían tener los propietarios de estas MIPYMES?

2.4.3 ¿Qué aspectos organizativos deben mejorar estas MIPYMES para operar de manera más eficiente?

2.4.4 ¿Considera que hay visión y cultura de cambio en los empresarios hacia la formalización?

Anexo 3.



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ

UNAN Managua – FAREM Estelí

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Conocer mediante la técnica de Observación descriptiva el funcionamiento de las MIPYMES del sector Gastronómico de la ciudad de Estelí, destacando los procedimientos administrativos y contables llevados a cabo en dichos establecimientos.

I. Aspectos Generales

1.1) Servicios ofertados en el negocio

Comida Buffet ()

Comida Ejecutiva ()

Comida Rápida ()

Comida Semi a la carta ()

Otros ()

1.2) Capacidad de atención de clientes en el local: _____

1.3) El menú ofertado esta visible a todos los clientes que llegan al local: Si ()

No ()

II. Estructura Administrativa

2.1) ¿Cuántos trabajadores se identifican en el negocio? _____

2.2) Áreas identificables en el negocio:

Cocina ()

Baños ()

Bodega ()

Área de atención al cliente ()

Oficina de Administración ()

2.3) El personal del local es suficiente para atender a los clientes y llevar las demás tareas a cabo? Si () No ()

2.4) ¿Existe un manual de funciones en físico?

III. Estructura Contable

3.1) ¿Qué documentación se observa en el proceso de la venta?

Facturas Manuales ()

Facturas impresas ()

No hay facturación () ; ¿Cómo se realizó la venta?

3.2) ¿Se realizó algún registro luego de efectuar la venta? Si () No () ; en caso de haber algún registro, este se realizó de la siguiente manera:

Registro manual en libros / cuadernos ()

Registro computarizado ()

3.3) Al momento de recibir un pedido de mercancías para la venta, se procede a:

Cotejar la mercancía recibida con factura ()

Solo se cancela la factura y no se revisa la mercancía recibida ()

Se registra el ingreso del inventario ()

3.4) El dinero de las ventas es resguardado en:

Gaveta de escritorio ()

Caja de seguridad ()

Otro Lugar () ; dónde?

Anexo 4.

Sistema Básico Contable y Administrativo



SIBCA PARA MIPYMES

Presentación

La siguiente propuesta ha sido creada a partir de los datos recolectados de las encuestas y guía de observación en las MIPYMES del sector gastronómico de la ciudad de Estelí; así como de las opiniones expresadas por los expertos en materia contable y de sostenibilidad de PYMES.

Este sistema básico es de adaptación propia, tomando en cuenta formatos que se apropien a las operaciones y necesidades de información de cada establecimiento.

El SIBCA es un conjunto de procedimientos basados en dos factores importantes:

- El área fundamental sobre la cual se aplica el procedimiento.
- El personal directamente involucrado en la ejecución.

Estos dos factores son cruciales para la eficiente implantación del sistema. Cabe destacar que el SIBCA no trata de establecer una gran cantidad de procedimientos; sino procedimientos que se ajusten a las necesidades de información y capacitación del personal.

Para la implementación del SIBCA es necesaria la asesoría y acompañamiento de un contador por un lapso sugerido de un mes, luego del mes solo serán necesarias visitas de control si el propietario así lo prefiere.

El presente modelo de SIBCA está diseñado para la MIPYME “Pollos al Pastor El Norteño” ubicado a la salida sur de la ciudad de Estelí, del Hospital San Juan de Dios 75 varas al sur, siendo sus propietarios Esmilce Danelia Talavera Espino y Alcides Tórrez.

Se realiza dicha aclaración ya que el sistema cambia y se adapta a las necesidades de cada MIPYME.

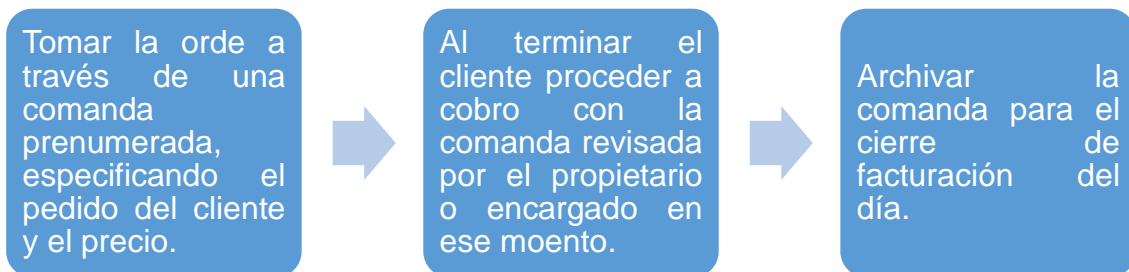
Áreas fundamentales contempladas por el SIBCA:

- Ingresos por ventas
- Inventario
- Gastos

Para cada área fundamental han sido creados los procedimientos necesarios para contar con la información financiera suficiente y a la vez establecer controles financieros y administrativos necesarios para resguardar todos los recursos de los que dispone el negocio.

Ingresos por ventas

Son todos aquellos ingresos derivados de la venta directa de los servicios ofertados en el establecimiento. Para este apartado se especifica un procedimiento que se muestra a continuación.



Lo importante dentro de este proceso es poder tener certeza de dos procedimientos:

- Controlar los servicios ofrecidos durante el día
- Comprobar aritméticamente lo que está ingresando a la caja.

Para archivar las comandas se desarrolló un mecanismo de orden que permita revisarlas en el orden cronológico.



POLLOS AL PASTOR EL NORTEÑITO
 REPORTE DE VENTAS DIARIAS
 SEMANA DEL ___ AL ___ DE _____ 2018

PRODUCTOS	TOTAL VENTAS POR CORTE						TOTAL	PV	MONTO
POLLO									
POLLO ENTERO									
1/2 POLLO									
1/4 DE POLLO SOLO									
1/4 DE POLLO EN COMBO									
TAJADAS									
TAJADAS MIXTAS									
TAJADAS DE PLÁTANO									
TAJADAS DE MALANGA									
GASEOSAS									
COCA 1/2 LITRO DESCART									
COCA 1/2 LITRO VIDRIO									
ROJA 1/2 LITRO DESCART									
ROJA 1/2 LITRO VIDRIO									
JUGO HIC TE CAJA									
JUGO HIC MANZANA									
JUGO HIC FRUTAS									
JUGO DE LATA MANZANA									
JUGO DE LATA PIÑA									
TOTAL VENTAS DEL DÍA									

Un elemento muy particular en el SIBCA es la creación de hojas de cálculo auxiliares que también están impresas en caso de que el encargado decida llenarlas de manera manual o a través de la herramienta Excel.

De modo que al final del día pueda llevarse a cabo un arqueo de cierre diario de manera formal, para el cual también fue desarrollado un formato específico.



POLLOS AL PASTOR EL NORTEÑITO
ARQUEO DE EFECTIVO
FECHA:

DETALLE DE LAS VENTAS

TOTAL VENTAS SEGÚN DETALLE	C\$
-----------------------------------	------------

DETALLE DEL EFECTIVO

DENOM	CANTIDAD	MONTO
1000		
500		
200		
100		
50		
20		
10		
10		
5		
1		
0,5		
TOTAL EFECTIVO		C\$

DETALLE DE DOCUMENTOS

TIPO	DESCRIPCIÓN	MONTO
	TOTAL DOCUMENTOS	C\$

TOTAL VENTAS	C\$
TOTAL EFECTIVO MAS DOCUMENTOS	C\$
DIFERENCIA	C\$

OBSERVACIONES

CUSTODIO

PROPIETARIO

Este formato debe llenarse diariamente ya que se debe recordar la vulnerabilidad del efectivo en caja; por ende, se deben establecer controles efectivos con el manejo de estos fondos.

La sugerencia es crear un fondo fijo por un monto de entre C\$ 500.00 y C\$ 1,000.00; meramente destinado a tener efectivo en denominaciones bajas para dar cambio y no mezclar dinero personal de algún colaborador.

Estos dos procedimientos permitirán tener un mejor control en el área de caja y así los registros referentes a las ventas diarias podrán tener una mayor utilidad.

Inventario

El inventario es uno de los conceptos más importantes para la gestión y administración de una empresa, ya que gracias a ellos podemos conocer la situación real de la empresa. Esta palabra hace referencia a los productos que posee la empresa, pero también a la acción de hacer un inventario en la empresa para el control de que existe ningún problema grave en la empresa.

En el caso de las MIPYMES es necesario reconocer que hay dos tipos de inventarios:

- Los que se conforman por los ingredientes que se emplean directamente en la preparación de los servicios de comida.
- Los que se destinan para la venta directa como bebidas y alimentos complementarios, cuya producción no comete al negocio como tal.

En el primer caso ese inventario se va a llevar como parte del costo directo de los servicios de comida, para lo cual es necesario archivar las facturas o recibos de compra para luego determinar los costos del período a través del siguiente formato.



POLLOS AL PASTOR EL NORTEÑO
CONTROL DE INVENTARIO DE INSUMOS
SEMANA DEL ___ AL ___ DE _____ 2018

FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL	OBSERVACIONES

Esto sirve para ir creando un dato histórico que permita luego crear un patrón sobre las compras que se realizan regularmente y sea la base para una política de planificación de las compras.

En el segundo caso, es decir, el inventario destinado a la venta directa a través de una operación de comercialización simple, se debe de igual manera archivar para control de costos e ingresos al inventario físico, este será controlado de igual manera con su respectivo formato.



POLLOS AL PASTOR EL NORTEÑO
CONTROL DE INVENTARIO DE PRODUCTOS
SEMANA DEL ___ AL ___ DE _____ 2018

PRODUCTOS	INV INIC	COMPRAS	INV TOTAL	VENTAS	INV FINAL	INV FISICO
POLLO CONGELADO						
POLLO ASADO ENTERO						
ASADO 1/2 POLLO						
1/4 DE POLLO ASADO						
TAJADAS						
TAJADAS MIXTAS						
TAJADAS DE PLÁTANO						
TAJADAS DE MALANGA						
GASEOSAS						
COCA 1/2 LITRO DESCART						
COCA 1/2 LITRO VIDRIO						
ROJA 1/2 LITRO DESCART						
ROJA 1/2 LITRO VIDRIO						
JUGO HIC TE CAJA						
JUGO HIC MANZANA						
JUGO HIC FRUTAS						
JUGO DE LATA MANZANA						
JUGO DE LATA PIÑA						

Este formato se utiliza por cada producto ya que el control debe llevarse de manera individual, pues es al querer hacer un consolidado de todos los productos donde surgen los problemas sobre cuál es el producto que menos se vende, que tiene menor fecha d vencimiento, entre otros.

El control de inventario no solo debe cuadrar con las existencias físicas; sino también con las vetas registradas; es decir, si el inventario registra una disminución de determinado producto, esa disminución debe estar en el registro de las ventas.

Gastos

Un gasto es un egreso o salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para acreditar su derecho sobre un artículo o a recibir un servicio. Dentro de los gastos se van a contemplar tres:

- Gastos o costos directos del servicio.
- Gastos relacionados a la administración del local
- Gastos directos del personal.

Gastos o costos directos del servicio: Estos se los que se mencionaban anteriormente como costos directos y que tienen que ver con la elaboración de los servicios de comida ofertados.

Gastos relacionados a la administración del local: Estos son gastos relacionados con el alquiler del local, los insumos de limpieza, los pagos de impuestos, papelería (en caso de haber), entre otros.

Gastos directos del personal: Esto refiere directamente con el pago del salario a los colaboradores y está directamente relacionado a la elaboración de la planilla, para lo cual se sugiere un formato de control.



POLLOS AL PASTOR EL NORTEÑO
CONTROL DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
SEMANA DEL ___ AL ___ DE _____ 2018

FECHA	DOCUMENTO SOPORTE	DESCRIPCIÓN	MONTO	OBSERVACIONES
TOTAL GASTOS DE LA SEMANA			C\$	



POLLOS AL PASTOR EL NORTEÑO
CONTROL DE NÓMINA DEL PERSONAL
SEMANA DEL ___ AL ___ DE _____ 2018

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DIAS LABORADOS	SALARIO SEMANAL	TOTAL DEVENGADO	DEDUCCIONES	NETO A PAGAR	RECIBI CONFORME
GRAN TOTAL						C\$	

CONTROL DE VACACIONES

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DIAS ACUM

PROPIETARIO

Contando con el resumen de los datos recopilados a través de los diferentes formatos, se puede proceder a elaborar el Estado de Resultados Básico para poder determinar las utilidades o pérdidas en un período de tiempo determinado que en este caso será semanal.



POLLOS AL PASTOR EL NORTEÑO
ESTADO DE RESULTADOS
SEMANA DEL ___ AL ___ DE _____ 2018

INGRESOS POR VENTAS		C\$
VENTA DE POLLO ASADO	C\$	
VENTA DE TAJADAS	C\$	
VENTA DE BEBIDAS	C\$	
COSTO DE VENTA		C\$
COSTO DE POLLO ASADO	C\$	
COSTO DE TAJADAS	C\$	
COSTO DE BEBIDAS	C\$	
UTILIDAD BRUTA		C\$
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE INSUMOS	C\$	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	C\$	
GASTOS DEL PERSONAL	C\$	
UTILIDAD NETA / PÉRDIDA		
NETA		C\$

ELABORADO

REVISADO

MODELO DE CATÁLOGO DE CUENTAS BÁSICO

POLLOS AL PASTOR EL NORTEÑO

1	ACTIVOS	2	PASIVOS
1.1	ACTIVOS CIRCULANTES	2.1	PASIVOS CORRIENTES
1.1.1	EFFECTIVO EN CAJA	2.1.1	PROVEEDORES PRESTAMOS POR PAGAR
1.1.1.1	CAJA GENERAL	2.1.2	CP
1.1.1.2	FONDO DE CAJA CHICA	2.1.3	DOCUEMNTOS POR PAGAR
1.1.2	EFFECTIVO EN BANCOS	2.1.4	ACREEDORES DIVERSOS
1.1.2.1	CUENTA CORRIENTE MN	3	CAPITAL
1.1.2.2	CUENTA CORRIENTE ME	3.1	UTILIDAD DEL EJERCICIO
1.1.3	CUENTAS POR COBRAR	3.2	PÉRDIDA DEL EJERCICIO
1.1.3.1	CLIENTES	3.3	UTILIDADES RETENIDAS APORTES DE CAPITAL
1.1.3.2	DOCUMENTOS POR COBRAR	3.4	SOCIAL
1.1.3.3	DEUDORES DIVERSOS PRÉSTAMOS A	4	INGRESOS
1.1.3.4	EMPLEADOS	4.1	INGRESOS POR VENTAS
1.1.4	INVENTARIO DE PRODUCTOS	4.2	INGRESOS FINANCIEROS
1.1.4.1.	POLLO CONGELADO	.43	OTROS INGRESOS
1.1.4.2	POLLO ASADO	5	COSTOS
1.1.4.3	TAJADAS MIXTAS	5.1	COSTO DE VENTA
1.1.4.4	TAJADAS DE PLÁTANO	5.1.1	COSTO DE POLLO
1.1.4.5	TAJADAS DE MALANGA	5.1.2	COSTO DE TAJADAS
1.1.4.6	COCA 1/2 LITRO DESCART	5.1.3	COSTO DE BEBIDAS OTROS COSTOS
1.1.4.7	COCA 1/2 LITRO VIDRIO	5.1.4	ASOCIADOS
1.1.4.8	ROJA 1/2 LITRO DESCART	6	GASTOS
1.1.4.9	ROJA 1/2 LITRO VIDRIO	6.1	GASTOS DE INSUMOS GASTOS DE
1.1.4.10	JUGO HIC TE CAJA	6.2	ADMINISTRACIÓN
1.1.4.11	JUGO HIC MANZANA	6.3	GASTOS DEL PERSONAL
1.1.4.12	JUGO HIC FRUTAS	6.4	GASTOS FINANCIEROS
1.1.4.13	JUGO DE LATA MANZANA	6.5	OTROS GASTOS
1.1.4.14	JUGO DE LATA PIÑA		
1.1.4.15	GAS BUTANO		
1.1.4.16	ACEITE		
1.1.4.17	VERDURAS		
1.1.4.18	TORTILLAS		
1.1.4.19	ARROZ		

- 1.2 ACTIVO FIJO**
- 1.2.1 MOBILIARIO Y EQUIPO**
- 1.2.1.1 MESAS PLÁSTICAS
- 1.2.1.2 SILLAS PLÁSTICAS
- 1.2.1.3 MANTELERÍA
- 1.2.1.4 CRISTALERÍA Y VAJILLAS
- 1.2.1.5 COCINA
- 1.2.1.6 REFRIGERADORA
- 1.2.1.7 MICROONDAS
- MAQUINA DE ASAR
- 1.2.1.8 POLLOS
- 1.2.1.9 MESAS DE COCINA
- 1.2.1.10 ESTANTERÍA
- 1.2.1.11 VITRINAS
- DEPRECIACIÓN DE
- 1.2.1.12 MAQUINARIA

Anexo 5.



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ

FAREM Estelí

ENTREVISTA

Dirigida a: Propietario de las MIPYMES del sector gastronómico seleccionados para validación del SIBCA

Objetivo: Recopilar información valiosa referente a la validación del SIBCA para MIPYMES en los establecimientos seleccionados.

N° de Entrevista: _____ **Fecha:** _____ **Entrevistador:** _____

- I. Experiencia de validación
 - 1.1) ¿Qué le pareció la experiencia de validación del SIBCA para MIPYMES en su negocio?
 - 1.2) ¿Cuáles fueron las principales dificultades para aplicar el SIBCA desde su punto de vista?
 - 1.3) ¿Pudo determinar el resultado financiero de manera clara y acertada?
 - 1.4) ¿Qué cosas se podrían mejorar en el SIBCA para MIPYMES?
 - 1.5) ¿Recomienda este pequeño sistema para negocios similares al suyo?

¡Muchas Gracias!