



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo
FAREM- Carazo**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**Informe Final de Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciado
en Banca y Finanzas**

Tema:

Propuesta de administración financiera para MIPYME's en la IV región del país.

Subtema:

Propuesta de proceso de administración financiera para la pequeña empresa Guayo's Pizza ubicada en el municipio de San Marcos del departamento de Carazo en el II semestre del año 2017.

Autores:

Br. Valerio Robleto Melissa Emperatriz
Br. Cerda Arias Guillermo José
Br. Lara Saballos José Luis

Nº de Carnet

13 – 09530 – 4
13 – 09067 – 3
13 – 09214 – 7

Tutor:

MSc. Daniela del Rosario Galán Pavón

Jinotepe, Diciembre del año 2017

Dedicatorias

Dedicamos nuestro trabajo de seminarios primeramente a Dios por cada una de las bendiciones tanto espiritual como material recibidas, por el don de la vida, la sabiduría y la inteligencia que a lo largo de nuestra carrera profesional hemos obtenido y así poder culminar con éxito la meta trazada desde un principio.

Dedicamos este trabajo a nuestros padres por aarnos apoyados durante el tiempo que nos mantuvimos en la universidad, así como el amor que nos han brindado y por cultivarnos valores como la responsabilidad, honestidad, integridad, dedicación y apoyo durante todo nuestro desarrollo académico y personal.

A todas aquellas personas que de una u otra manera nos apoyaron y motivaron para que siguiéramos adelante.

Agradecimientos

Agradecemos:

Primeramente a Dios, sobre todas las cosas por permitirnos llegar a este momento tan especial en nuestras vidas, por darnos esa fuerza para vencer los obstáculos que se nos presentaron a lo largo de nuestra carrera profesional.

A nuestros padres, que siempre estuvieron dándonos su apoyo incondicional al cultivar e inculcarnos valores para que pudiéramos llegar a culminar con éxito nuestras metas.

Agradecemos de manera especial a nuestra tutora, MSC Daniela Galán Pavón por su dirección, motivación y excelente aporte que ha sido pilar fundamental para que realizáramos un trabajo de excelente calidad. Asimismo, a todos los docentes de manera directa e indirectamente de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo por su dedicación y entrega al transmitirnos sus conocimientos tanto teóricos como prácticos, que hoy se ven reflejados en nuestra personalidad como profesionales de Banca y Finanzas, de quienes hemos aprendido mucho ya que son grandes maestros, grandes profesionales y excelentes seres humanos.

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron no solo en nuestro trabajo, sino que también en el transcurso de nuestro estudio universitario deseándonos siempre lo mejor.

Br. Melissa Emperatriz Valerio Robleto

Br. Guillermo José Cerda Arias

Br. José Luis Lara Saballos



2017: ``Año de la Universidad Emprendedora``

Fecha: 20 de Noviembre del año 2017

MSc. Elvira Azucena Sánchez
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo

Estimada maestra.

Por este medio entrego formalmente informe de seminario de graduación, bajo el **Tema:** Propuesta de administración financiera para MIPYME's en la IV región del país., presentado por los (as) bachilleres:

Nº	Apellidos y Nombres	Nº de Carnet
1	Valerio Robleto Melissa Emperatriz	13 – 09530 – 4
2	Cerda Arias Guillermo José	13 – 09067 – 3
3	Lara Saballos José Luis	13 – 09214 – 7

Siendo el subtema: Propuesta de proceso de administración financiera para la pequeña empresa Guayo's Pizza ubicada en el municipio de San Marcos del departamento de Carazo en el II semestre del año 2017.

El cual ha cumplido con los requisitos técnicos y metodológicos establecidos de acuerdo a la normativa de Seminario de Graduación. Este trabajo contribuye a desarrollar y obtener habilidades y conocimientos relacionados al perfil de la carrera y sobre todo se ajusta a las exigencias del entorno económico y laboral actual.

Por tanto, el presente trabajo puede ser defendido de acuerdo a los procedimientos académicos establecidos por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, para ostentar al título de Licenciatura en Banca y Finanzas

Sin más que agregar, me suscribo, deseando bendiciones a usted y a cada persona que lea este documento, el cual es el resultado de mucho esfuerzo y dedicación.

Atentamente.

MSc. Daniela del Rosario Galán Pavón
Tutor de Seminario de Graduación

Cc/ Archivo

A la libertad por la Universidad!

Índice de contenidos

Resumen	1
1. Introducción	2
2. Justificación.....	4
3. Objetivos	5
3.1. Objetivo General.....	5
3.2. Objetivos Específicos.....	5
4. Desarrollo del subtema.....	6
4.1. Fundamentación teórica / Marco teórico	6
4.2. Descripción de la Pequeña empresa en estudio	6
4.2.1. Historia	8
4.2.2. Estructura organizativa	8
4.2.3. Información contable.....	9
4.2.4. Proceso actual de la administración financiera.....	10
4.3. Marco regulatorio de la MIPYME.....	12
4.3.1. Legal	12
4.3.2. Operativo	14
4.3.3. Ambiental	15
4.3.4. Normas aplicables de información financiera	16
4.4. Fundamentos de administración financiera	18
4.4.1. Conceptos generales	18
4.4.2. Procesos de la administración financiera.....	21
4.4.3. Importancia del control administrativo financiero	23
4.4.4. Análisis financiero.....	24
4.4.4.1. Herramientas para el análisis financiero	26
4.4.4.1.1. Razones de liquidez	26
4.4.4.1.2. Razones de actividad.....	29
4.4.4.1.3. Razones de endeudamiento.....	31
4.4.4.1.4. Razones de rentabilidad	34
4.5. Toma de decisiones empresariales.....	35

4.5.1.	Modelos de análisis de decisión	35
4.5.1.1.	Decisiones bajo certeza.....	36
4.5.1.2.	Decisiones bajo incertidumbre.....	36
4.5.1.3.	Decisiones bajo riesgo	37
5.	Propuesta de acción.....	38
5.1.	Introducción	38
5.2.	Objetivos de la propuesta.....	39
5.2.1.	Objetivo General	39
5.2.2.	Objetivos Específicos.....	39
5.3.	Descripción de la propuesta.....	40
5.4.	Proceso de administración financiera	41
5.4.1.	Planeación.....	41
5.4.2.	Organización.....	47
5.4.3.	Dirección	49
5.4.4.	Control	50
5.5.	Matriz de análisis e interpretación de razones financieras.....	51
5.6.	Formatos para la administración financiera de la empresa o negocio	56
6.	Conclusiones	80
7.	Bibliografías	81
8.	Anexos.....	82
1.	Anexo N° 01: Diseño del instrumento	82
2.	Anexo N° 02: Imágenes del local	85
3.	Anexo N° 03: Distribución del plan de ventas	87
4.	Anexo N° 04: Formatos del área Contable	89
5.	Anexo N° 05: Asiento de diario.....	92
6.	Anexo N° 06: Llenado de los Formatos del área financiera	93
7.	Anexo N° 07: Tabla de depreciación.....	95
8.	Anexo No 08: Cedula de Gastos de Venta y Administración	96
9.	Anexo No 09: Gráficos de los Estados Financieros	97

Índice de tablas

Tabla 1: Clasificación de las MIPYMES	13
Tabla 2: Propuesta de un Presupuesto de Ventas	44
Tabla 3: Formato de Requisición de Materiales	56
Tabla 4: Boleta de Trabajo (preparada diariamente)	57
Tabla 5: Hoja de Costos por Órdenes de Trabajos	58
Tabla 6: Propuesta de Catalogo de Cuentas General.....	60
Tabla 7: Propuesta del Catálogo de Producción y Bebidas	64
Tabla 8: Propuesta de Asiento de Diario # 1	67
Tabla 9: Propuesta de Asiento de Diario # 2	68
Tabla 10: Propuesta de Formato de Nómina Salarial	69
Tabla 11: Propuesta de Formato del Estado de Resultado	72
Tabla 12: Propuesta de formato de Balance de Situación Financiera	75
Tabla 13: Propuesta de Formato de Flujo de Efectivo	78

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Mapa de localización de la pequeña empresa Guayo's Pizza	6
Ilustración 2: Organigrama Actual	11
Ilustración 3: Propuesta de Organigrama	47

Resumen

El presente documento contiene información muy importante sobre una propuesta del proceso de administración financiera para la pequeña empresa Guayo's Pizza de la ciudad de San Marcos – Carazo, la cual está operando en el mercado desde el año 2003, en este trabajo se puede encontrar todo el marco conceptual relacionado con la gestión administrativa de la pizzería, además es importante conocer en que consiste cada uno de los conceptos para tener mayor claridad y capacidad de aplicar el control financiero a la empresa.

Asimismo se brinda una propuesta de la misión, visión, valores institucionales, objetivos estratégicos, políticas y organigrama que debe tener la empresa de manera que le favorezca al cumplimiento de los objetivos y al logro de las metas, también se puede encontrar un diseño de aplicación de los herramientas financieros como; estado de balance, estado de resultados, flujo de caja, catálogos de cuentas general y de producción entre otros, los cuales serán de gran importancia para el propietario de la pizzería que le permitirá conocer el estado en que se encuentra su empresa y la marcha del mismo.

Del mismo modo se proponen una serie de formatos para el registro contable y el control del inventario. Además se explica de forma clara, detallada y comprensible, cada una de las razones financieras que miden los niveles de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidades de la empresa, de manera que le permita tener una base sólida a la administración para tomar decisiones que ayuden a optimizar la gestión administrativa.

1. Introducción

El presente trabajo se elaboró con el objetivo de brindar una solución a la problemática que consiste en la inadecuada administración financiera de las MIPYME's de la cuarta región, las cuales tienen una gran función dentro de la economía del país y han sido desprotegidas en primer plano por la banca convencional, sin embargo se ha trabajado por potencializar este sector por lo que en cuanto al conocimiento financiero que tienen los propietarios en el área de administración se puede decir que es muy poco o casi nulo, en otras palabras que ellos manejan sus negocios de forma empírica lo cual afecta el crecimiento de la empresa y expone a muchos riesgos sus inversiones.

Es por esa razón que la importancia del presente documento se basa en brindar información que permitirá conocer y enriquecer los conocimientos administrativos de los dueños de las empresas utilizando un proceso de administración financiera apropiada. Por lo consiguiente en este trabajo se tomó como objeto de estudio a la pizzería Guayo's de la ciudad de San Marcos, a la cual se le propone reestructurar su planificación empresarial haciendo hincapié en aspectos como la misión, visión, valores y al igual que las proyecciones de ventas, a través de estrategias que ayuden a maximizar las utilidades obtenidas y por ende pueda tener un óptimo crecimiento.

Por otra parte, se aborda el área de la organización donde se propone un elemento que debe de estar siempre presente de manera explícita en la pequeña empresa como lo es el organigrama jerárquico, con el propósito de que se pueda detallar con claridad el cargo que desempeña cada trabajador en dicha pizzería. Asimismo, para que haya un buen funcionamiento y crecimiento por parte de la dirección se plantean políticas que se espera que en un futuro puedan fortalecer la organización y así administrar de forma eficiente cada uno de los recursos con los cuales cuenta.

Finalmente para un adecuado control se especifica la manera en que los recursos deben de ser registrados tanto en el área financiera como contable, a través de un correcto análisis e interpretación de razones financieras, implementación de estados financieros (balance

general, estado de resultado y flujo de efectivo), formatos de un sistema de costo por órdenes específicas (requisición de materiales, boleta de trabajo y hoja de costos por órdenes de trabajo) entre otros aspectos que son importantes, ya que todo esto contribuirá a una excelente administración financiera para mantener y superar la calidad del producto al ritmo de lo que solicite el mercado y por ende permita que la pequeña empresa Guayo's Pizza sea rentable.

2. Justificación

La realización del presente trabajo surge debido a la necesidad que existe por parte de los propietarios o socios de MIPYME's en cuanto a la administración financiera, es decir que carecen de conocimiento en base a la aplicación de herramientas financieras que permitan realizar una excelente planificación, organización, dirección y control que favorezca al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales, es por esta razón que se considera oportuno apoyar al sector MIPYME's del país.

Este trabajo está enfocado a mejorar el nivel de desempeño que actualmente tienen las MIPYME's que no hacen uso de las herramientas financieras necesarias para llevar una excelente administración financiera, y que les permita poder empoderarse del mercado al que se están dirigiendo, con una correcta toma de decisiones basadas en la certeza obtenida a través del análisis e interpretación de los resultados de dichas herramientas.

La elaboración y aplicación de cada una de las herramientas necesarias para la toma de decisiones de las empresas fueron indagadas mediante métodos científicos cuya validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos o estudios y en cualquier MIPYME's que necesiten de criterios oportunos. Todo esto con el propósito de que estas pequeñas empresas puedan aplicar de forma correcta cada uno de estas herramientas y así poder alcanzar los objetivos que se proponen.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Proponer un proceso de administración financiera para la pequeña empresa Guayo's Pizza de la ciudad de San Marcos del departamento de Carazo.

3.2. Objetivos Específicos

1. Caracterizar la empresa de acuerdo a su condición legal, contable y administrativa.
2. Diagnosticar el proceso administrativo financiero de la pequeña empresa Guayo's Pizza, mediante la aplicación de la herramienta financiera FODA.
3. Evaluar el proceso de administración financiera de la pequeña empresa Guayo's Pizza del municipio de San Marcos por medios de instrumentos financieros.
4. Diseñar una propuesta de administración financiera referida al control y manejo de los recursos financieros que posee la pizzería Guayo's.

4. Desarrollo del subtema

4.1. Fundamentación teórica / Marco teórico

4.2. Descripción de la Pequeña empresa en estudio

La pequeña empresa Guayo's pizza está ubicada en la ciudad de San Marcos departamento de Carazo, de los semáforos 1 cuadra $\frac{1}{2}$ al este, opera en el mercado san marqueño desde el año 2003, su propietario el señor Eduardo Gonzales es quien administra el negocio, el cual inicio operaciones con un socio y actualmente es el dueño absoluto de la



empresa.

Ilustración 1: Mapa de localización de la pequeña empresa Guayo's Pizza

En la pizzería antes mencionada laboran ocho personas, y de acuerdo con todos los registros que debe de tener la empresa se encuentra inscrita en la alcaldía municipal de San Marcos, su actividad productiva no genera un impacto negativo al medio ambiente, porque cada uno de los procesos realizados con llevan prácticas amigables con el ambiente. Asimismo, el Ministerio de Salud (MINSA) tiene una importante intervención en cuanto al beneficio de la población demandante de Guayo's pizza, ya que exige condiciones adecuadas para producir el alimento.

De igual forma el propietario está al corriente con cada uno de los pagos de impuestos correspondientes en la Alcaldía y la Dirección General de Ingresos (DGI), es decir la

pequeña empresa dedicada a la producción y venta de pizza cumple con todos los requerimientos para operar en el mercado.

Análisis FODA

Es importante tener en cuenta que una de las herramientas primordiales que ayudan a analizar a una empresa tanto interna como externa se llama FODA, ya que es un elemento estratégico cuyo objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar el futuro de la empresa.

La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que se presentan en la pequeña empresa Guayo's Pizza, así como las fortalezas y debilidades que muestra la misma. Por lo que al analizar la pequeña empresa se encontró con los siguientes factores.

Fortaleza

1. Cuenta con un personal eficiente y productivo.
2. Los activos fijos de la pequeña empresa favorecen al rendimiento productivo.
3. El propietario de la pequeña empresa posee muchos años de experiencia en la producción y comercialización de pizzas.
4. Cuenta con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
5. Dispone del capital suficiente para seguir operando.

Oportunidades

1. Se localiza en un lugar centrado de la ciudad de San Marcos.
2. Se tiene acceso a servicios básicos.
3. Apertura a otra segmentación del mercado.
4. Apoyo gubernamental a MIPYME'S.

Debilidades

1. Su estructura organizativa no está diseñada de manera eficiente.
2. Registro informal de las operaciones contable.
3. Falta de conocimiento sobre las normas de información financiera.
4. No se realizan estados financieros para conocer el comportamiento de las pérdidas y ganancias.
5. Las decisiones no son tomadas partiendo de la aplicación de herramientas financieras.

Amenazas

1. Existencia de competidores fuertes.
2. Inflación de los precios, lo que haría que los costos de producción subieran y por ende el precio unitario, lo que perjudicaría las ventas.
3. Distintos fenómenos naturales.
4. Crisis económica.

4.2.1. Historia

La pequeña empresa Guayo's Pizza es una empresa familiar el cual surge con la desaparición de una pizzería que se encontraba establecida contiguo donde hoy es el la empresa Guayo's Pizza del señor Eduardo Gonzales. Dicha empresa inicio operaciones en el año 2003, ya que según don Gonzales el considero importante abrir un pequeño negocio al observar que la población aceptaba y demandaba los productos que ofrecía la anterior pizzería y es ahí donde a base de esfuerzo y sacrificio propio, pero por falta de recursos económicos le planteo la idea a un socio quien le financio parte del capital de trabajo obteniendo los recursos más importantes, al paso de los años con el arduo trabajo el señor Eduardo tomo la decisión de trabajar con capital propio sin tener responsabilidad alguna con socios, por lo que hoy en día la empresa ha ido creciendo puesto que anteriormente brindaba sus servicios en una parte de la sala de su casa, y actualmente cuenta con un espacio más grande que garantiza mayor comodidad a sus cliente, además posee dos establecimientos en el municipio de Masatepe y en el lugar de estudio (San Marcos), pero se trabajara en si con la administración de la casa matriz .

4.2.2. Estructura organizativa

La empresa Guayo's Pizzas corresponde al segmento empresarial de pequeña empresa, la cual cuenta con ocho colaboradores, su capital de trabajo es relativamente pequeño en cuantía, sin embargo, el señor Eduardo Gonzales realiza la administración de sus recursos tanto humanos como financieros, cabe señalar que no aplica procedimientos técnicos, ni profesionales, pero sabe cuánto requiere para producir y cuanto son sus ingresos.

Es importante mencionar que tanto la misión como la visión no la tiene redactada en físico sin embargo el propietario la mantiene presente y muy clara, hasta incluso los colaboradores la conocen y laboran día a día para cumplir con la misión establecida y lograr alcanzar la visión diseñada por la dirección de la pizzería, dado que son personas con una gran formación moral, es decir que poseen valores muy importantes.

Además, tienen una gran capacidad productiva, porque las órdenes son emitidas por el propietario del negocio y de acuerdo a la estructura organizativa es de orden jerárquico vertical.

Argumento de don Eduardo Gonzales propietario de Guayo´s Pizza.

Misión:

“Mejorar el establecimiento, la calidad del producto y buena atención para que los clientes puedan sentirse satisfecho del producto y servicio brindado”

Visión:

“Expandirse lo más cerca que se pueda y darles cobertura a departamentos cercanos a San Marcos”

Valores:

- ↗ Responsabilidad
- ↗ Respeto
- ↗ Buena atención al cliente
- ↗ Honestidad

4.2.3. Información contable

Al analizar a fondo la pequeña empresa Guayo´s Pizza se pudo observar que la pequeña empresa se basa con un registro contable informal, es decir que no se hace uso de una contabilidad formal sino que el propietario actúa de manera empírica.

Además, para la compra de los materiales de producción tanto directos como indirectos se mantiene un cuaderno en el cual se anotan los productos que hacen falta para luego solicitárselo a los proveedores, los pagos de dichos gastos son reflejados en el instrumento antes mencionado.

Con respecto al gasto de mano de obra es realizado de forma quincenal para los colaboradores fijos y por día a los que trabajan temporalmente ósea sábado y domingo, por lo que no son registrados dichos montos. De la misma manera la cancelación de facturas de servicios básicos como luz, agua, teléfono e internet por consumo al mes, no son registrados en ningún cuaderno, pero si son archivados para su debido control.

A lo que se refiere a inventarios es importante mencionar que la pizzería carece de formatos para la requisición de materiales, ya que las órdenes que son solicitadas por los

clientes solamente son anotadas en un cuaderno que se mantiene en caja. De igual manera al cierre del mes no se efectúan estados financieros para conocer si existieron pérdidas o ganancias lo que dificulta ver el comportamiento de las utilidades obtenidas para tomar decisiones que ayuden hacer crecer la empresa.

4.2.4. Proceso actual de la administración financiera

Cabe destacar que en cada empresa existe un proceso de administración financiera el cual consiste en cuatro elementos fundamentales que ayudan a desempeñar tareas para el logro de objetivos y metas tales como planear, organizar, dirigir y controlar. Todo esto con el propósito de obtener un adecuado equilibrio entre liquidez y rentabilidad que permitan maximizar el valor presente de la empresa.

Actualmente en la pequeña empresa Guayo's Pizza el propietario es el encargado tanto de la planificación, organización, dirección y control de cada actividad realizada en el negocio, por lo que resulta importante mencionar que no lleva una administración de manera minuciosa, ya que se logró observar ciertas debilidades en la parte administrativa y contable que a continuación se detallan:

Planificación

El giro de esta pizzería es ofrecer un producto y brindar un servicio por lo que cada orden que es solicitada por los clientes es atendida inmediatamente, pero cuando se agotan los recursos para la elaboración de dichos productos se deja de producir pizzas y se ofrecen los productos ya existentes.

Por otro lado, es importante tomar en cuenta que no se efectúan proyecciones de ventas y presupuestos para los gastos del mes, sino que son registrados de manera informal, es decir que no hace uso de libro diario, libro mayor, estados financieros, razones financieras entre otras herramientas sustanciales. Sino que el señor Eduardo todos sus registros tanto entradas y salidas de efectivo e inventarios son controlados en un cuaderno de apuntes, en el cual registra cada uno de los movimientos que se efectuaron durante el transcurso del día.

Resulta esencial hacer mención de que el propietario hace uso de separar las cuentas tanto personales como las del negocio, y también de no mezclar las ganancias obtenida en la sucursal de Masatepe como en el de la casa matriz que en este caso es en San Marcos.

Además, no se cuenta con elementos como misión, visión y valores de una manera explícita sino que lo tiene presente de forma implícita, la cual también se las da a conocer a sus colaboradores. Por lo que es importante que estos elementos siempre estén presentes para el buen funcionamiento del negocio y crecimiento del mismo.

Organización (Organigrama original)

En otro orden de ideas, en el negocio no existe un organigrama establecido por el administrador que describa cada una de las funciones estipuladas, sino que los cargos de cada trabajador son asignados de manera verbal a quienes se les indican las tareas que deberán de cumplir en su puesto de trabajo. Asimismo, en dicho negocio se carece de formatos que midan el tiempo o la hora como lo son las boletas de trabajo.

Estructura del organigrama actual de la pequeña empresa Guayo´s Pizza

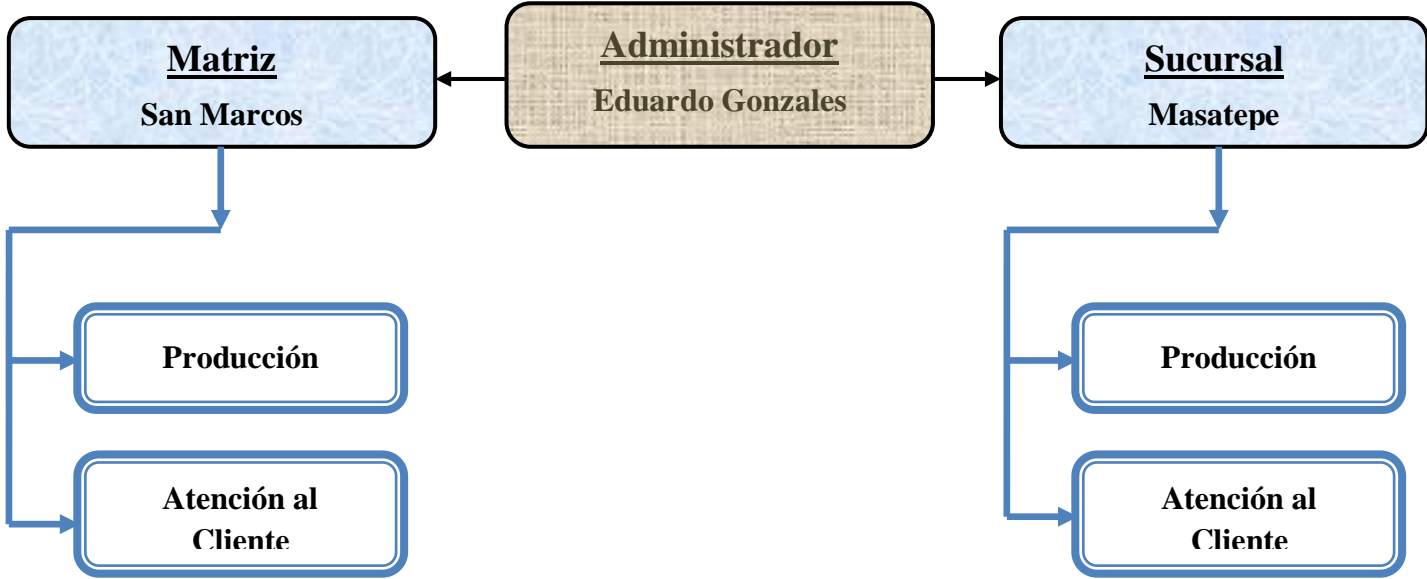


Ilustración 2: Organigrama Actual

Dirección

En este elemento es el propietario el encargado de realizar cada una de las compras de los materiales con los cuales debe de contar el negocio, además de efectuar los pagos correspondientes a cada mes como lo son de servicios básicos, impuestos tanto de la alcaldía como de la DGI, cumplir con las exigencias del MINSA entre otros y estar analizando constantemente el entorno de la competencia para atraer nuevos clientes y mantener los clientes potenciales.

Además, buscar la forma para que los clientes se sientan satisfechos acondicionando el local en el cual ofrece su producto y tratar de que los trabajadores brinden una excelente atención y un producto de calidad.

Control

En este caso se logra observar muchas de las debilidades con las cuales cuenta la pequeña empresa Guayo´s Pizza, ya que no se mantiene un control constante y detallado de cada entrada y salida de efectivo, sino que se registran al momento de las ventas. Por lo consiguiente en el área de producción no se cuenta con instrumentos para medir cada uno de los ingredientes utilizados, sino que son colocados de una manera no exacta.

En otro orden no se registran cada uno de los activos con los cuales cuenta el negocio, ni tampoco los gastos operativos de manera detallada en los documentos correspondientes (recibo o facturas de caja) donde se expresen las cantidades, montos, materiales u otros aspectos importantes.

4.3. Marco regulatorio de la MIPYME

4.3.1. Legal

En el régimen legal de Nicaragua resulta oportuno hacer mención del marco regulatorio al cual están sujetas las MIPYME´S, por lo que en este caso la pequeña empresa Guayo´s Pizza se encuentra bajo la ley del MINSA y la ley MIPYME que hacen mención de los siguientes aspectos:

Concepto de MIPYMES

En la (“Ley MIPYME”, 2008) en su artículo 04 define y clasifica a las MIPYME de la siguiente manera.

Las MIPYME son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como personas natural o jurídica, en diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanías, y de servicios, entre otras.

Clasificación de las MIPYMES

VARIABLES	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Número Total de Trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200 mil	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta un millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Tabla 1: Clasificación de las MIPYMES

Acceso financiero de las MIPYME

(“Ley MIPYME”, 2008)

El estado, a través del órgano rector de la presente ley, promoverá el acceso al crédito y a otras fuentes de capital, por medio de la creación de instrumentos financieros y bancarios, de sistemas de garantías, fideicomisos, descuentos y reducción de riesgos, que sean orientados a las micro, pequeña y mediana empresa, de acuerdo con las leyes que rigen la materia.

En cuanto a la ley del MINSA se hace mención de los siguientes elementos:

De la seguridad alimentaria

El Reglamento de la Ley General de Salud (2003) menciona que a la seguridad alimentaria, “Estarán sujetos a vigilancia y control todos aquellos centros de producción, distribución y ventas de alimentos fortificados, verificando el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas de fortificación establecidas en el país” (p. 45)

(“Reglamento de la Ley General de Salud”, 2003)

De la inspección sanitaria

La inspección sanitaria es el conjunto de actividades dirigidas a la promoción, prevención y control del cumplimiento del ordenamiento jurídico sanitario, siendo su principal objetivo la identificación de riesgos para la salud y la recomendación de medidas preventivas y correctivas para eliminarlos, neutralizarlos o mitigarlos.

El MINSA determinará y exigirá el cumplimiento de las normas técnicas de calidad sanitaria, en las fuentes y sistemas de abastecimiento, establecimientos que procesan, almacenan y expenden agua para el consumo humano. Así como la eliminación y control de insectos, roedores y otros animales capaces de provocar daños a la salud humana. La higiene y seguridad en el trabajo, en coordinación con el MITRAB (p. 81)

De la inmunización

Según el Reglamento de la Ley General de Salud (2003) dice que de la inmunización “Son obligatorias la vacunación y revacunación contra las enfermedades transmisibles que el MINSA determine, mediante el esquema de vacunación. Los casos de excepción, por razón médica, serán autorizados sólo por la autoridad sanitaria correspondiente” (p.45)

4.3.2. Operativo

La empresa objeto de estudio está clasificado como pequeña empresa en la cual se elaboran pizzas y se sirve el producto en el local, en la empresa Guayo’s pizza laboran ocho personas de forma permanente, tanto en la sucursal de Masatepe como de San Marcos. También se tiene un carrito donde se vende pizza en los cuales no se trabaja de manera continua ya que se ve afectado por ciertos factores como el clima y la competencia, por esta razón este carrito no los contemplaremos en este estudio.

Para la operación de esta pizzería el Ministerio de Salud realiza una importante labor en beneficio de los usuarios o clientes de Guayo’s pizza, ya que el MINSA vela por la salud y bienestar de la población, por esta razón exige tomar las medidas adecuadas para la manipulación, comercialización y almacenamiento de alimentos, Guayo’s pizza cumple con las exigencias del Ministerio de Salud, porque uno de los requisito es que los trabajadores

posean certificado de salud, debido a que este dictamina que la personas se encuentran en excelente estado de salud y descartar cualquier riesgo que ponga en peligro la salud de los clientes, también fue supervisada y aprobada la forma en que trabaja la empresa, para que cumpla con todos los estándares de higiene que garantiza la salud a los clientes en un entorno limpio, agradable apto para degustar de la mejor pizza de San Marcos, además se cumple con la fumigación cuatrimestralmente para mantener fuera de peligro a las personas que asisten a la pizzería.

La pequeña empresa Guayo's pizza está legalmente constituida, dado que se encuentra inscrita en la alcaldía municipal de San Marcos y además cumple con los pagos tributarios correspondientes a su razón social, es decir que obviamente el dueño de la empresa cumplió con los requisitos que se requieren para inscribir una empresa como en este caso fue la cedula de identidad del propietario, una carta dirigida al alcalde la cual fue aprobada, un número RUC que le fue asignado y también un impuesto bajo el régimen de cuota fija, por lo tanto el señor Eduardo no está obligado a calcular el porcentaje según sus ventas mensuales, sino que ya está establecido lo que tiene que contribuir.

4.3.3. Ambiental

La pizzería objeto de estudio usa eficientemente la energía, es decir que utiliza la energía para realizar sus procesos de producción en las instalaciones y además revisa periódicamente sus consumos y los aislamientos térmicos en equipos de frío y calor.

Consume agua de forma responsable, ya que realiza un control periódico de sus consumos y aplica las mejores técnicas disponibles, piensa cómo puede reducir el consumo o reutiliza algunas corrientes de agua de la instalación. Por lo que al consumir agua y luz de forma responsable beneficia al medio ambiente, de tal forma que el impacto generado al medio ambiente es mayor cuando se está explotando recursos para producir la energía y es por eso que debemos preservar el vital líquido y no agotar estos recursos indispensables para la vida.

Se deshace de los desperdicios y residuos de una forma responsable y tomando las medidas pertinentes, en otras palabras, realiza un plan de prevención de envases específico

por que utiliza nuevos materiales más biodegradables, las pizzas son empacadas en cajas de cartón las cuales pueden biodegradarse, sin embargo, estas no son desechadas a la tierra, sino que tiene un lugar adecuado donde son reducidas o recicladas.

Calcula la huella ambiental de su actividad e identifica objetivos de mejora es decir que él tiene claro que cada práctica productiva trae consecuencias al medio ambiente, sin embargo, en este negocio no se genera un impacto que venga a afectar a la población aledaña ni mucho menos al medio ambiente.

En síntesis, la empresa Guayo's pizza utiliza prácticas amigables con el medio ambiente que favorece a la vida saludable de la población de la ciudad de San Marcos.

4.3.4. Normas aplicables de información financiera

Es importante que toda empresa tenga conocimiento de las existencias de normas que ayuden en la administración tanto contable como financiera de la misma. Por lo que a continuación se detallan algunos de los aspectos que se consideran esenciales para que sean aplicadas a PYMES, como lo es el objeto de los estados financieros de pequeñas y medianas entidades.

(“Concejo de Normas Internacionales de Contabilidad”, 2009)

El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

Los estados financieros también muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia: dan cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a la misma (p. 16)

De acuerdo a la situación financiera de las entidades es necesario conocer de lo siguiente. La situación financiera de una entidad es la relación entre los activos, los pasivos y el patrimonio en una fecha concreta, tal como se presenta en el estado de situación financiera.

(“Concejo de Normas Internacionales de Contabilidad”, 2009)

Estos se definen como sigue:

- ✓ Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.
- ✓ Un pasivo es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.
- ✓ Patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos (p.18)

En cada entidad resulta oportuno de medir el rendimiento en el cual se encuentra por lo que a continuación se hace inca pie en lo siguiente.

(“Concejo de Normas Internacionales de Contabilidad”, 2009)

Rendimiento es la relación entre los ingresos y los gastos de una entidad durante un periodo sobre el que se informa. Esta NIIF permite a las entidades presentar el rendimiento en un único estado financiero (un estado del resultado integral) o en dos estados financieros (un estado de resultados y un estado del resultado integral). El resultado integral total y el resultado se usan a menudo como medidas de rendimiento, o como la base de otras medidas, tales como el retorno de la inversión o las ganancias por acción. Los ingresos y los gastos se definen como sigue:

- ✓ Ingresos son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de las obligaciones, que dan como resultado aumentos del patrimonio, distintas de las relacionadas con las aportaciones de inversores de patrimonio.
- ✓ Gastos son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien por la generación o aumento de los pasivos, que dan como resultado decrementos en el patrimonio, distintos de los relacionados con las distribuciones realizadas a los inversores de patrimonio (p.20)

Para que las PYMES hagan una adecuada presentación de cada uno de los estados financieros, el alcance de esta sección establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios.

(“Concejo de Normas Internacionales de Contabilidad”, 2009)

Inventarios son activos:

- ✓ Mantenedos para la venta en el curso normal de las operaciones;
- ✓ En proceso de producción con vistas a esa venta o

- ✓ En forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios (p. 81)

Para una adecuada medición de los inventarios una entidad medirá los inventarios al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta.

Una entidad incluirá en el costo de los inventarios todos los costos de compra, costos de transformación y otros costos incurridos para darles su condición y ubicación actuales.

Los costos de adquisición de los inventarios comprenderán el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), el transporte, la manipulación y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, materiales o servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

Los costos de transformación de los inventarios incluirán los costos directamente relacionados con las unidades de producción, tales como la mano de obra directa. También incluirán una distribución sistemática de los costos indirectos de producción variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. Son costos indirectos de producción fijos los que permanecen relativamente (p. 82)

4.4. Fundamentos de administración financiera

La administración financiera la podemos definir como el pilar fundamental que se ocupa de planificar, organizar, dirigir y controlar los aspectos financieros de cualquier tipo de negocio, contribuyendo estos a tomar las mejores decisiones a corto, medio y largo plazo.

A continuación, se presentan conceptos generales básicos para que la empresa Guayo's Pizza tenga conocimiento acerca sobre lo que es una empresa, la administración financiera, el proceso de administración y las funciones de la administración financiera.

4.4.1. Conceptos generales

Cuatrecasas Arbós (1967) afirma que:

La empresa es una unidad económica por encima de otra calificación, no es una unidad jurídica, en cuyo caso sería una sociedad. Es autónoma y por lo tanto independiente en su organización y en el desarrollo de sus cometidos debido especialmente a la división y especialización del trabajo, el desarrollo de los mercados que han independizado los consumidores de la empresa y sus productos haciendo de anexos unión entre ambos. Se

dedica a la producción de productos o servicios que genere utilidad y eleve el nivel de toda una nación o un grupo económico. (Empresa es toda unidad económica, autónoma, de producción) (p.68)

Narváez Sánchez (2006) define las finanzas como:

El arte y ciencia de la administración del dinero. Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan o perciben dinero, y lo gastan o lo invierten. Así pues, las finanzas se ocupan de los procesos, instituciones, mercados e instrumentos mediante los cuales se rige la circulación del dinero entre las personas, las empresas y los gobiernos (p.38)

(Bateman & Snell, 2009) dice que “La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente” (p. 51)

Narváez Sánchez (2006) Argumenta que la Administración financiera se refiere:

A las tareas del administrador financiero de una empresa. El administrador financiero se ocupa de dirigir los aspectos financieros de cualquier tipo de negocio, sea este financiero o no financiero, público o privado, lucrativo o no lucrativo. Sus tareas van desde la presupuestación, la predicción financiera y el manejo del efectivo hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y procuramiento de fondos (p.48)

La importancia y complejidad de las tareas del administrador financiero se han visto notablemente incrementadas en los últimos años. Debido a las cambiantes condiciones de la economía y la regulación fiscal (...). Es por eso que muchos de los altos funcionarios de la industria y del gobierno provengan del medio de las finanzas.

La función administrativa financiera: dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se emiten en términos financieros, el papel del administrador financiero en la operación de la empresa resulta de vital importancia. Así, pues todas aquellas áreas que constituyen la organización de negocios, contabilidad, manufactura, mercado, personal, investigación y otras requieren de un conocimiento mínimo de la función administrativa financiera (p.49)

Funciones de las finanzas: tres funciones fundamentales comprenden el papel de las finanzas en la empresa. Estas decisiones son; financiamiento, inversión y dividendos.

Decisiones de financiamiento: el administrador financiero debe determinar cuál es la mezcla de financiamiento que necesita la empresa; debe ser capaz de distinguir el costo en los diferentes procesos administrativos del financiamiento, analizar los métodos alternos sus ventajas y problemas que presentan.

Muy importante en estas decisiones es cómo interactúan los intereses de la empresa y los mercados de capitales cada vez más cambiantes y cuál es la estructura de capital que hace posible un incremento de precio de mercado de las acciones de la empresa.

Decisión de inversión: ocupa para muchos especialistas la decisión más importante de administración financiera, ya que determina el número total de activos que posee la empresa, la composición de los mismos y la naturaleza del riesgo comercial de la empresa según los perciben los que aportan el capital.

Decisiones de dividendos: Estas son consideradas como la tercera en importancia dentro de la administración financiera; se refiere a aspectos de la política de pago en efectivo a las acciones, tomando en cuenta la reducción de las utilidades retenidas que afecta el importe de financiamiento interno que pueda tener la empresa.

En estos aspectos es de gran relevancia que el administrador financiero logre preguntarse interrogantes como: ¿son los dividendos un simple medio de distribuir fondos no utilizados?, ¿debería ser la política de dividendos una variable de decisión activa y no pasiva?, ¿con rendimientos altos conviene el financiamiento interno con utilidades no distribuidas o el financiamiento externo? (p. 50)

Ante la situación expuesta los autores (Polimeni, Fabozzi, Adelberg, & Kole, 1994) plantean que el costo “es el valor sacrificado para adquirir bienes y servicios, que se miden en dólares mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios” (p.79).

Cuando se utilizan estos beneficios, los costos se convierten en un gasto. Según (Polimeni, Fabozzi, Adelberg, & Kole, 1994) un gasto se define “como un costo que ha producido un beneficio y que ha expirado, los gastos se confortan con los ingresos para determinar la utilidad o pérdida netas de un periodo” (p.79)

Polimeni y otros autores (1994) afirmaron que:

Los ingresos se definen como el precio de los productos vendidos o de los productos prestados. En determinadas circunstancias, los bienes y servicios comprados se convierten en algo sin valor haber prestado ningún beneficio. Estos costos se denominan pérdidas y se presentan en el estado de ingresos como una deducción de los ingresos, en el periodo que ocurrió la disminución en el valor (p.28)

Elementos de un producto (Es decir, del costo del producto): Los elementos de un costo de un producto o sus componentes son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

Materiales: Son los recursos principales que se usan en la producción, estos se transforman en bienes terminados con la adición de la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

Materiales directos: Son todos los que pueden identificarse en la fabricación de un producto terminado.

Materiales indirectos: Son aquellos involucrados en la elaboración de un producto, pero no son materiales directos.

Mano de obra: Es el esfuerzo físico o mental empleados en la fabricación de un producto.

Mano de obra directa: Es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con este con facilidad y que representa un importante costo de mano de obra en la elaboración del producto.

Mano de obra indirecta: Es aquella involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra indirecta.

Costos indirectos de fabricación: Este costo se utiliza para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos específicos (p.29)

4.4.2. Procesos de la administración financiera

Es importante que en toda empresa haya una adecuada administración ya que esto permitirá que la alta dirección tome decisiones eficientes para el manejo adecuado de cada una de las operaciones que se realicen, resulta elemental conocer cada técnica, métodos y procedimientos financieros que con lleven a administrar eficientemente los recursos monetarios para alcanzar los propósitos que se persiguen.

Por ende, en el proceso de administración financiera se toman cuatro etapas fundamentales que ayudan al crecimiento de las empresas:

Para el autor Garcia Santillan (2010) la planeación es un proceso que comienza:

Por fijar objetivos, define estrategias, política y planes de tallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones se incluye una revisión del desempeño y mecanismo de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación (p.30)

Características

✓ Naturaleza de la planeación y los objetivos.

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos y las acciones para cumplirlos. Requiere de la toma de decisiones, esto es la elección entre cursos futuros de acción alternativos.

✓ Planeación y control están estrechamente interrelacionadas.

Existen muchos tipos de planes como propósitos, misiones, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Los objetivos son los puntos terminales que se persiguen por medio de las actividades. De ser posible deben ser verificables o cuantificables al final del período, para determinar si se les cumplió o no. Forman una jerarquía, la cual se extiende desde los propósitos y misiones corporativos hasta las metas individuales.

Dentro de la planeación encontramos la Toma de decisiones. La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas; constituyendo por lo tanto esencia misma de la planeación (p.30).

Santillan (2010) plantea que:

La organización Es el establecimiento de relaciones efectivo de comportamiento entre personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y que de esta manera puedan obtener una satisfacción personal al hacer sus tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales, con el firme propósito de alcanzar una meta o u objeto.

Características

El término 'organización' tiene muchos usos. La organización formal es la estructura intencional de funciones. La organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requerida por la autoridad formal pero que surge espontáneamente. El término “tramo de administración” se refiere al número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente.

Los pasos de la función de organización son la formulación de objetivos principales y de objetivos secundarios, políticas y planes de apoyo para alcanzar los fines (lo que, en sentido estricto corresponde a la planeación); la identificación y clasificación de actividades; la agrupación de estas actividades; la delegación de autoridad, y la coordinación tanto de las relaciones de autoridad como de información.

Dentro de la organización encontramos que existen diferentes bases de poder. El poder puede ser legítimo, producto de la experiencia, referente, de recompensa o coercitivo. Organizar implica desarrollar una estructura intencional de funciones para el desempeño eficaz.

Además, las empresas eficaces desarrollan y cultivan una cultura organizacional apropiada (p. 35)

El autor Garcia Santillan (2010) dice que:

La dirección la dirección es el proceso consistente en influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Las personas asumen diferentes papeles, y no existen personas promedio. Al trabajar en favor de las metas, un administrador debe tomar en cuenta la dignidad de las personas en su integridad.

Características

La motivación no es un concepto simple; alude en realidad a diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas.

Los administradores motivan al procurar condiciones que induzcan a los miembros de las organizaciones a contribuir en beneficio de éstas (p.36)

García Santillán (2010) afirma que:

El control la función administrativa del control es la medición del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de los planes ideados para alcanzarlos. Es una función de todo administrador, desde el presidente hasta los supervisores de la compañía.

Características

Las técnicas y sistemas de control son básicamente los mismos más allá del que sea el objeto del control. Dondequiera que se le encuentre y sea cual sea su objeto, el control implica tres pasos:

- 1) Establecimiento de normas
- 2) Medición del desempeño con base a esas normas y
- 3) Corrección de las variaciones de normas y planes, aunque todas ellas tengan puntos críticos.

El control administrativo suele ser percibido como un sistema de retroalimentación simple, similar al termostato doméstico común. Sin embargo, sin importar qué tan rápido se disponga de información sobre lo que ocurre.

Para que los controles sean funcionales, deben ajustarse especialmente a:

- 1) Planes y puestos
- 2) Administradores en lo individual
- 3) Las necesidades de eficiencia y eficacia, para ser eficaces los controles deben diseñarse estos, para señalar excepciones en los puntos críticos, ser objetivos, ser flexibles, adecuarse a la cultura organizacional, ser económicos e inducir acciones correctivas (p.38).

4.4.3. Importancia del control administrativo financiero

El control administrativo financiero es importante, ya que este tipo de control aporta a la alta dirección o a las personas con alta responsabilidad en las empresas u organizaciones los argumentos y elementos de juicio útiles y suficientes, que les permitan tomar las

decisiones que garanticen el seguimiento constante a la ejecución de las diferentes actividades y estrategias previamente definidas.

Es decir que el control financiero es una de las herramientas que permite tomar decisiones dentro de una empresa u organización.

Según el blog de (Valdas, 2010) menciona que el “control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento”. Es decir que el control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los puntos responsables y corregir dichos errores.

4.4.4. Análisis financiero

El autor Baena Toro (2010) menciona que:

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión (p.58)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente el autor Baena Toro (2010) plantea que el análisis financiero se divide en tres fases:

Fase 1. Recopilación

En la fase de recopilación, se reúne toda la información cualitativa y cuantitativa de la empresa. En cuanto a la cualitativa, recopilar información interna y externa.

Algunos contenidos que hacen referencia a la parte interna de la empresa, a su composición o estructura para el desarrollo de actividades, son los siguientes:

1. Inversionista. La rentabilidad es un propósito de todo inversionista (accionista o propietario), y alcanzar el retorno de su inversión es el objetivo propuesto en el momento de la creación del negocio.
2. Administración. Las diferentes herramientas de la administración, como planear, organizar, dirigir, controlar y ejecutar, muestran su función y permiten entregar información y contenidos financieros detallados al analista financiero, para que sea tenida en cuenta en su estudio.

3. Talento humano. El conocimiento del talento humano le facilita a la gerencia, la innovación, el aprendizaje organizacional y la movilización de inteligencias; estos aspectos son requeridos con inmediatez.

5. Clientes - Mercado – Consumidor. Las dos estrategias que le facilitan la labor a la empresa en el conocimiento de su cliente, son el estudio y satisfacción de sus necesidades y expectativas.

4. Tecnología. Enmarcada en la eficiencia, una empresa organizada independiente de su tipo o tamaño, desarrollará cambios tecnológicos a medida que su organización y el mercado (oferta y la demanda) lo requieran.

Dentro de los contenidos cualitativos externos, tenemos los siguientes:

1. Economía globalizada. La economía globalizada se entiende la que comprende una sola, la una economía sin fronteras o aquella que, siendo economía local, es de puertas abiertas.

2. Economía local. En una economía fundamentada, su desarrollo es evaluado constantemente por los sectores u organismos participantes de ella, sean beneficiados o afectados de una u otra forma en su actividad diaria.

3. Sector. La empresa será confrontada con entidades de su mismo nivel, tamaño y actividad.

4. Mercado. Para permanecer, mejorar o sostenerse en el mercado, se requiere de la evaluación periódica o constante que realice la compañía a cada uno de sus productos, a la aceptación por parte del consumidor, su forma o estilo de distribución, el comportamiento de sus clientes y proveedores, el seguimiento a la competencia, la calidad y cantidad en las importaciones y las exportaciones (p. 59)

Fase 2. Interpretación

Esta fase se refiere a la realización de los diferentes cálculos, con base en las herramientas utilizadas, para evaluar la situación financiera de la empresa.

Ejemplo:

- a. Estados financieros
- b. Lecturas de los estados financieros vertical y horizontal
- c. Razones o indicadores financieros
- d. Flujos de caja o movimientos de efectivo

Fase 3. Comparación

Después de realizar los diferentes cálculos, se procede a comparar las cifras de los diferentes períodos y a relacionar dichos datos con toda la información obtenida de

forma cualitativa; se genera un informe con el estado de la empresa en su situación financiera, y, posteriormente, se dan las opiniones que le permitan al administrador, gerente o empresario tomar una sana decisión (p.60)

De acuerdo a lo anteriormente mencionado este análisis ayudara a conocer la situación actual en la cual se encuentra el negocio Guayó's Pizzas para obtener un diagnóstico que nos permita elaborar una propuesta de administración financiera, es decir brindar importantes herramientas financieras que le ayuden al administrador a tomar las mejores decisiones que incrementen la operatividad del mismo.

4.4.4.1. Herramientas para el análisis financiero

Para cualquier tipo de negocio es de gran importancia conocer cada una de las herramientas financieras como el análisis vertical, horizontal, el sistema Dupont, las razones financieras entre otros que ayuden a determinar tanto la factibilidad como viabilidad de los negocios.

En este estudio se tomarán en cuenta las razones financieras por ser una de las más completas y se propondrán los formatos para la correcta aplicación de estas.

Razones financieras

El autor Narváez Sánchez (2006) Afirma que:

Cada razón sirve para medir un área específica de la empresa, por lo tanto, el tipo y naturaleza de la razón o razones a utilizar va a depender del objetivo y enfoque analítico que pretendemos, por ello tenemos que los índices financieros se dividen en cuatro grandes grupo fundamentales (p.158)

4.4.4.1.1. Razones de liquidez

Se utiliza para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo. Es decir, el respaldo que tiene la empresa para cubrir las obligaciones exigibles a corto plazo, respecto al cumplimiento de estas obligaciones va a depender la magnitud del activo circulante o capital de trabajo bruto (Narváez 2006).

El grado de liquidez de una empresa es propiedad para analistas, propietarios, administradores proveedores y acreedores, además se puede conocer el historial de liquidez de la empresa que servirá para la toma de decisiones.

Principales razones o medidas de liquidez

- ✓ Capital de trabajo neto o fondo de maniobra
- ✓ Razón del circulante o índice de solvencia
- ✓ Razón de prueba rápida o prueba acida

1. Capital de trabajo neto

El capital de trabajo neto, aunque en realidad no es índice se utiliza comúnmente para medir la liquidez general de una empresa.

De acuerdo a (Narvaéz Sánchez, 2006) el capital de trabajo neto “Se calcula restando al activo circulante, el pasivo circulante, representa un margen de seguridad para las obligaciones puras cercanas, cuanto mayor sea el capital de trabajo, indica más seguridad a los acreedores” (p.160). Al capital de trabajo neto también se le conoce como fondo de maniobra

La razón de fondo de maniobra nos indica el peso proporcional que tiene este valor en relación con el total de activo. Es importante conocerlo por las razones siguientes:

1) El fondo de maniobra es un capital invertido en el activo circulante que proporciona cierta holgura entre las deudas y el efectivo disponible, por tanto, el fondo de maniobra debe ser un capital financiado con fuentes a largo plazo, puesto que esperamos que no tenga vencimiento en el corto plazo (Narvaéz 2006).

2) Debido a que proviene de fuerte a largo plazo, el costo financiero es mayor y tener gran cantidad de dinero invertida como fondo de maniobra puede tener alto riesgo. (Narvaéz 2006).

Su fórmula es:

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

2. Razón del circulante o índice de solvencia

Es uno de los índices financieros que se utilizan con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. El índice de solvencia, resulta de dividir el activo circulante entre el pasivo circulante.

Su fórmula es:

$$\text{Razón de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El índice de solvencia puede interpretarse de varias formas:

1. Que el activo circulante cubra en mas de cien veces el pasivo circulante
2. Que el activo corriente signifique o reprecente un porcentaje del pasivo circulante
3. Que cada cordoba del pasivo circulante esta respaldado por X canidad de cordobas del activo circulante (Narváez 2006).

3. Razón de prueba rápida o prueba ácida

Narváez Sánchez (2006) afirma que:

Es semejante al índice de solvencia, en algunos casos se utiliza como complemento de ésta, se diferencia a que se disminuye el inventario en el activo circulante, debido a que éste, es el de menor liquidez dentro del activo circulante. Es decir que los inventarios antes de generar efectivo, se compran, se trasforman, se almacenan se venden y hasta se cobran, este ciclo de tiempo los hace de lenta con versión a efectivo (p.163)

Por lo tanto, la razón de prueba rápida, mide la capacidad de una empresa de liquidar su compromiso a corto plazo sin basarse en la venta de sus inventarios.

En formula, se tiene:

$$\text{Razón de Prueba Rapida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

4.4.4.1.2. Razones de actividad

La razón de actividad se utiliza para medir la velocidad o rapidez con la cual varias cuentas circulantes se convierten en ventas o efectivo, es por este motivo que también se les denomina razones de administración de los activos, porque miden la efectividad con que la empresa está administrando sus activos (Narváez 2006).

Las principales razones de actividad son:

- ✓ Razón de rotación de inventario.
- ✓ Periodo de pago promedio.
- ✓ Rotación de activos fijos.
- ✓ Rotación de activos totales.

1. Razón de rotación de inventario

La rotación de inventario mide la capacidad con que se vende el mismo, es decir, la rotación mide su actividad o liquidez, nos demuestra la eficacia y eficiencia con que se manejan los niveles de inventario.

Su fórmula es:

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Por lo general, mientras más alta sea la rotación de inventario más eficiente será la administración del mismo en la empresa y en el inventario “más fresco”, con mayor liquidez. La rotación de inventario puede convertirse en un periodo medio del inventario que es un complemento de rotación en días o meses y ayuda a una mejor interpretación;

pues indica cuanto duran los inventarios en la empresa hasta que se realizan (Narváez 2006).

2. Periodo de pago promedio

Esta razón nos indica el tiempo promedio que tarda una empresa en pagar sus compras al crédito (solo mide el crédito de proveedores), con ella se conoce la antigüedad y el promedio de las cuentas por pagar.

Por lo tanto, si el plazo de crédito otorgado por los proveedores es menor que el de la antigüedad, es un indicador de que no pagamos oportunamente y se corre el riesgo de perder el crédito, lo que afectara a la empresa en el futuro.

(Narvaéz Sánchez, 2006) Argumenta que “es importante considerar que el crédito otorgado por los proveedores es más beneficioso que un crédito financiero, nos ayuda a mejorar nuestra posición de efectivo”.

Su fórmula es:

$$\text{Periodo Promedio de Pago en Meses} = \frac{\text{Cuentas por Pagar} * 12}{\text{Compras Anuales}}$$

$$\text{Periodo Promedio de Pago en Dias} = \frac{\text{Cuentas por Pagar} * 360}{\text{Compras Anuales}}$$

3. Rotación de activos fijos

La razón de rotación de los activos fijos mide la efectividad con que la empresa utiliza su planta y su equipo en la generación de venta.

Su fórmula es:

$$\text{Razón de Rotacion de los Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$$

Los valores mayores o menores que 1.0, en el coeficiente nos indicaran la eficiencia o ineficiencia de las inversiones en activo fijo. Es recomendable la comparación de varios periodos ya que pueden suceder varias cosas.

- Si hay incremento de ventas y se mantiene baja la inversión en activo fijo, esto significa eficiencia y eficacia.
- Si hay un incremento en las ventas, en mayor proporción que un incremento en los activos fijos, puede decirse así mismo, que existe eficiencia y eficacia
- Si hay incremento en las ventas menor que un incremento en los activos fijos, puede traducirse de que la empresa está pasando por una fase de expresión y modernización o está previendo un crecimiento.
- La razón de activo fijo puede servir como herramienta evaluativa del presupuesto de capital (Narváez 2006).

4. Razón de rotación de los activos totales

La rotación de los activos totales nos sirve para evaluar con que eficiencia se utilizan los recursos totales de la empresa para generar córdobas en ventas. Cuanto mayor sea la rotación, tanto más eficiente se habrán empleados los activos en la empresa. Esta razón es quizás de mayor interés para la administración de la empresa, pues le indica si sus operaciones han sido financieramente eficaces (Narváez 2006).

Su fórmula es:

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

4.4.4.1.3. Razones de endeudamiento

Se conoce también como razón de cobertura de deuda o apalancamiento.

En otras palabras, el endeudamiento de una empresa nos indica cuánto dinero ajeno utilizamos para generar utilidades, es decir, el endeudamiento no es más que el uso de pasivo a corto y largo plazo.

El que una empresa obtenga mayor o menor apalancamiento no significa que es bueno o malo, sino que debe estudiarse su rentabilidad y riesgo. A los socios y acreedores les interesa el comportamiento de la empresa en cuanto a endeudamiento para conocer la rentabilidad con la cual cuenta.

Como Narváez (2006) dijo que, “al administrador le interesa para estar al tanto de sus obligaciones, tanto del interés, como del principal para no caer en problemas de solvencia y liquidez” (p.164).

Principales razones de endeudamiento

- ✓ Razón de deuda total.
- ✓ Razón pasivo a capital.
- ✓ Razón de rotación de interés a utilidades.

1. Razón de deuda total

Sirve para medir cuanto es el aporte financiero de los acreedores dentro de empresa; por medio de ella conocemos cuanto del activo ha sido financiado por medio de deudas.

Al acreedor le conviene razones bajas en cuanto a la deuda, con ello garantiza la recuperación de su capital, en caso de pérdidas o liquidación de la empresa.

Narváez Sánchez (2006) plantea que “a los socios y propietarios les conviene un alto grado de endeudamiento ya que con ello pueden lograr un crecimiento de utilidades y por ende de su rentabilidad” (p.165)

Su fórmula es:

$$\text{Razón de Deuda Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Totales}}$$

2. Razón pasivo a capital

Esta razón nos indica la relación de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los aportados por los propietarios de la empresa, se utiliza para analizar el grado de apalancamiento de la empresa.

Su fórmula es:

$$\text{Razón Pasivo - Capital} = \frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Social}}$$

El cociente de esta razón solo es significativo si se le relaciona con el tipo de negocio que maneja la empresa. Las empresas que cuentan con grandes cantidades de activo fijo y flujos de efectivo estables, presentan por lo común menores razones pasivo capital. (Narváez 2006).

3. Razón de rotación de interés a utilidades

Narváez Sánchez (2006) menciona que:

Esta razón mide la capacidad de la empresa para cubrir sus pagos anuales por intereses. Mide el punto hasta el cual el ingreso de operaciones puede disminuir antes de que la empresa llegue a ser incapaz de satisfacer su costo anual por intereses. Por lo que el dejar de cumplir con esta obligación puede desencadenar una acción legal por parte de los acreedores de la empresa, lo que probablemente daría por resultado una bancarrota.

Su fórmula es:

$$\text{Razón de Rotación de Interés a Util.} = \frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Cargos por Intereses}}$$

Entre más alto sea el coeficiente resultante, más capacidad tendrá la empresa de satisfacer sus obligaciones de intereses. (Narváez 2006).

4.4.4.1.4. Razones de rentabilidad

(Narvaéz Sánchez, 2006) Argumenta que “las razones de rentabilidad son de dos tipos: aquellas que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad respecto a la inversión. Juntas estas razones muestran la eficiencia de operación” (p.170)

Rentabilidad en relación con las ventas:

- ✓ Margen de utilidad bruta.
- ✓ Margen de utilidad de operación.
- ✓ Margen de utilidad neta.

1. Margen de utilidad bruta

El autor Narvaéz (2006) dice que “Esta razón señala la utilidad de la empresa en relación con las ventas después de deducir el costo de producir las mercancías vendidas. Señala la eficiencia de las operaciones y también como has sido fijados los precios de los productos” (p.170)

Su fórmula es:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

2. Margen de utilidad de operación

Esta razón representa lo que a menudo se conoce como utilidades puras ya que se dice que es lo que gana la empresa por cada córdoba de ventas.

Narvaéz (2006) plantea que “las utilidades son puras, en el sentido de que no tienen en cuenta cargos financieros o gubernamentales (intereses e impuesto), y que determinan las

ganancias obtenidas exclusivamente en las operaciones. Un coeficiente alto es lo mejor para este margen” (p.172)

Su fórmula es:

$$\text{Margen de Utilidad de Operación} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$$

3. Margen de utilidad neta

De acuerdo con Narváez Sánchez (2006) El margen de utilidad neta indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y el impuesto sobre el ingreso. Señala el ingreso neto por cada córdoba de venta de la empresa (p.172)

Se calcula de la forma siguiente:

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

4.5. Toma de decisiones empresariales

La toma de decisión empresarial es una de las fases más complicadas que existe porque en muchas ocasiones los resultados no son los mejores y afectan de gran manera el cumplimiento de las metas y objetivos a alcanzar. Para tomar decisiones se debe de conocer con exactitud el problema que lo está afectando y así generar posibles soluciones que ayuden a dar estabilidad dentro de la empresa, también se debe de trabajar con las funciones administrativas ya que se tiene que planear, organizar, dirigir y controlar la decisión que se va a tomar.

4.5.1. Modelos de análisis de decisión

En una empresa es de gran importancia conocer los modelos de decisión ya que todas las decisiones no son iguales y no producen las mismas consecuencias, el buen análisis y la información que se tiene hace más fácil la toma de una posible decisión. Las empresas

deben de utilizar estas tres modelos de decisiones ya que permiten medir el buen funcionamiento, el riesgo que esta genera y cuando no se cuenta con la información la incertidumbre.

4.5.1.1. Decisiones bajo certeza

Esta es la situación ideal para la toma de decisiones. Se tiene la total seguridad sobre lo que va a ocurrir en el futuro. Desde un punto de vista estrictamente económico se trata de elegir el curso de acción que va a proporcionar los mejores resultados de acuerdo con el criterio establecido (beneficios, rentabilidad, cifra de ventas...). No es, sin embargo, una situación habitual. (<https://riunet.upv.es/..>, s.f.)

Esta decisión se puede tomar cuando exista la posibilidad de poder mejorar la estabilidad de la empresa o cuando se supone que va a funcionar en un lapso de tiempo determinado, es por eso que es la más utilizada por muchas empresas pero el problema radica cuando esta no logra trabajar de la manera que se esperaba, es ahí cuando se mide el error de suponer que era la decisión más acertada.

4.5.1.2. Decisiones bajo incertidumbre

Esta situación se aproxima bastante más que la anterior a las situaciones habituales en la empresa. El decisor, bien porque se ha procurado información, bien por su experiencia, puede asignar probabilidades a los estados de la naturaleza de los que depende la efectividad de su decisión. De esta forma, puede valorar, al menos asociándolos a una probabilidad, los resultados promedio de sus decisiones. Por supuesto, que eso sea suficiente para tomar una decisión depende de los criterios que se definan para tomarla. (<https://riunet.upv.es/..>, s.f.)

Esta es la decisión que juega un papel muy importante en las empresas porque es la que más les perjudica en el ámbito económico, ya que se da cuando el decisor sabe que se pueden presentar situaciones inesperadas y también como perjudicar cada una de estas situaciones a la empresa.

4.5.1.3. Decisiones bajo riesgo

Al igual que con el riesgo, los decisores en muchas ocasiones se enfrentan a decisiones en las que no pueden efectuar suposiciones sobre las condiciones futuras en las que se desarrollarán los cursos de acción elegidos. Ni siquiera es posible asignar probabilidades razonables a dichos sucesos futuros. En estos casos la decisión, además de por criterios políticos y económicos, se ve orientada por la orientación psicológica del decisor. ([https://riunet.upv.es/...](https://riunet.upv.es/), s.f.)

Esta decisión es cuando el decisor no tiene la información necesaria para estudiar las posibles eventualidades que puedan ocurrir y que contribuyan a no poder cumplir con los objetivos propuestos es por eso que muchas empresas siempre corren muchos riesgos de fracasar ya que no se toma la decisión más acertada.

5. Propuesta de acción

5.1. Introducción

La presente propuesta es creada y diseñada para mejorar la administración de la pequeña empresa Guayo's Pizza la cual está operando en la ciudad de San Marcos desde el año 2003, teniendo un crecimiento bastante significativo a lo largo del periodo, sin embargo es importante mencionar que existen muchas deficiencias en cuanto a la administración financiera, si bien es cierto, se lleva un control de los recursos pero no de forma profesional o científica; es decir que existe un control de forma empírica que dificulta el análisis de indicadores financieros así como de la toma de decisiones por parte del propietario de la pizzería.

La propuesta está enfocada en la mejora de aspectos tales como: el registro contable de las operaciones producto de su actividad comercial, el análisis e interpretación de razones financieras que permitan conocer su grado de liquidez, rentabilidad y capacidad de cumplir con sus deudas a corto plazo, de forma que estas favorezcan el desempeño de la empresa dentro del mercado y ayuden a mantenerse competitivo y rentable dentro del mismo, a través de una matriz donde se analiza e interpreta cada uno de los indicadores financieros para que el administrador tome correctas decisiones basados en resultados bajo certeza, incertidumbre y riesgo.

Además, se aportan formatos que facilitaran el control del inventario y de la mano de obra (requisición de materiales, boleta de trabajo y hoja de costos por órdenes de trabajo), así como el análisis de los estados financieros (estado de resultado, balance general y flujo de efectivo). La aplicación de esta propuesta vendrá a contribuir con el crecimiento económico y empresarial, lo cual se pretende que beneficie a los colaboradores de la pequeña empresa, ya que de acuerdo a lo expuesto en dicha propuesta se analizará de manera general tanto el entorno interno como externo de la misma.

5.2. Objetivos de la propuesta

5.2.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta del proceso administrativo financiero para la pequeña empresa Guayo's Pizza del municipio de San Marcos.

5.2.2. Objetivos Específicos

1. Definir aspectos administrativos financiero para el mejoramiento del control tanto interno como externo de la pizzería.
2. Presentar un plan de ventas que ayude al crecimiento de las ventas tanto en unidades físicas como monetarias de los productos más demandados en la pizzería Guayo's con sus respectivas estrategias.
3. Mostrar una matriz de análisis financiero que permita a la administración de la pequeña empresa tomar decisiones basado en resultados de certeza, incertidumbre y riesgo.
4. Elaborar formatos de documentos contables y financieros que se ajusten al modelo de costo por órdenes específicas en la pequeña empresa Guayo's Pizza.

5.3. Descripción de la propuesta

Es importante recalcar que toda empresa debe de contar con una excelente administración financiera, ya que es una herramienta determinante para obtener los recursos monetarios necesarios que ayuden al desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa. Por lo que el eje central del trabajo radica en el diseño de una propuesta de administración financiera en la IV región del país, específicamente para la pequeña empresa Guayo's Pizza de la ciudad de San Marcos – Carazo.

La propuesta está compuesta por documentos o formatos contables que ayudaran a llevar un mejor control sobre los bienes que posee la pizzería, además se brindan una serie de posibles decisiones dependiendo de la situación en que se encuentre la empresa o el propietario del negocio, del mismo modo se explica de forma clara y sencilla la manera en que se aplicaran las razones financieras y lo que permite el cálculo de las mismas para tomar decisiones en situaciones que se tenga certeza, incertidumbre o el conocimiento de que suceda una contingencia o evento (riesgo) que amenace a la empresa.

Asimismo, se tiene en cuenta que el objetivo principal de la empresa es obtener rentabilidad, en este caso mediante una buena planeación, organización, dirección y control, por lo que es ahí donde se basa la propuesta, en realizar una gestión administrativa de calidad conociendo los pilares fundamentales de las finanzas, para determinar el estado en el que se sitúa la pizzería y el rumbo de la misma.

En síntesis, dicha propuesta ayudará a mejorar el desempeño administrativo y financiero de la pequeña empresa, viéndose reflejado los resultados en el crecimiento de las utilidades obtenidas, proporcionando que el negocio sea más rentable, logre disminuir costos y aumente las ventas de su producto.

5.4. Proceso de administración financiera

El proceso de administración de los recursos financieros es esencial para cualquier tipo de empresa, ya que ayuda al destino y control de los recursos económicos permitiendo ser competitivo dentro del mercado. Es decir que para cualquier MIPYME'S quizá su única posibilidad de competir con otras es en el mejoramiento de su administración, a través de una correcta coordinación de elementos como: maquinaria, clasificación tanto de materiales como de mano de obra, entre otros aspectos favoreciendo en gran manera en la toma de decisiones por parte del propietario de la empresa.

Además, la administración financiera permite definir procedimientos que se deben de seguir en el desarrollo de las operaciones de la misma, en cuanto a funciones, responsabilidades y técnicas para una adecuada eficiencia y agilidad en las actividades que ayude al crecimiento de las ganancias de la empresa, por lo que se pretende que en la pizzería se implemente una excelente administración financiera para mantener y superar la calidad del producto al ritmo de los que solicite el mercado.

5.4.1. Planeación

La planeación es un elemento fundamental del proceso administrativo ya que consiste en seleccionar las mejores alternativas que se ajusten en un negocio o empresa, y así poder cumplir con la misión y objetivos propuestos. Su importancia radica en la orientación, coordinación y control que determinada empresa debe llevar para poder alcanzar cada una de sus metas.

Es decir, que la planeación es fundamental para que la empresa logre el éxito, es por este motivo que se recomienda establecer de forma clara y ordenada los elementos de la misión, visión y valores organizacionales que debe tener la empresa Guayo's Pizza, para que permita lograr lo antes mencionado por lo que a continuación se propone lo siguientes elementos:

La propuesta de Misión que el equipo investigador ha redactado es la siguiente:

Guayo's Pizza, es una empresa dedicada a la producción y venta de productos alimenticios de excelente calidad, a través de una oferta integral y oportuna de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes en el contexto nacional.

La propuesta de Visión que el equipo investigador ha redactado es la siguiente:

Guayo's Pizza, quiere ser reconocida como una organización comprometida con sus productos cumpliendo con los más estrictos estándares de calidad, productividad y competitividad para satisfacer las necesidades de los clientes. Permitiendo así, llegar a posicionarse y mantenerse como líder en la categoría de pizza con los mejores ingredientes por su buen desempeño como producto y por garantizar el desarrollo social y económico de los asociados productores y trabajadores.

Propuesta de los valores organizacionales:

- ↗ Respeto
- ↗ Honestidad
- ↗ Amabilidad
- ↗ Honradez
- ↗ Trabajo en equipo
- ↗ Buena atención al cliente.
- ↗ Espíritu de Servicio

Propuesta de los Objetivos Estratégicos para la pizzería Guayo's

1. Diversificar la oferta de productos y servicios para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes.
2. Mantener la calidad de los productos y ofrecer excelentes promociones que favorecer a los clientes.
3. Incrementar el nivel de ventas tanto en unidades físicas y monetarias a un 20% para el año 2018,
4. Mantener y superara la calidad del producto al ritmo de lo que solicite el mercado.

Se puede decir que la pequeña empresa Guayo's Pizza necesita proyectar sus ventas e incrementar las mismas en momentos oportunos, idóneos y estratégicos que permitan una maximización significativa de las ventas y por lo tanto se obtengan mayores utilidades. De modo que se recomienda analizar en qué período se demanda más el producto.

Según lo expuesto por don Eduardo González menciona que en los meses que hay más demanda del producto “son en febrero, abril, mayo, noviembre y diciembre y que vende aproximadamente unas 300 pizzas al mes siendo las más destacadas la pizza de Jamón y Hawaiiana en todos sus tamaños”.

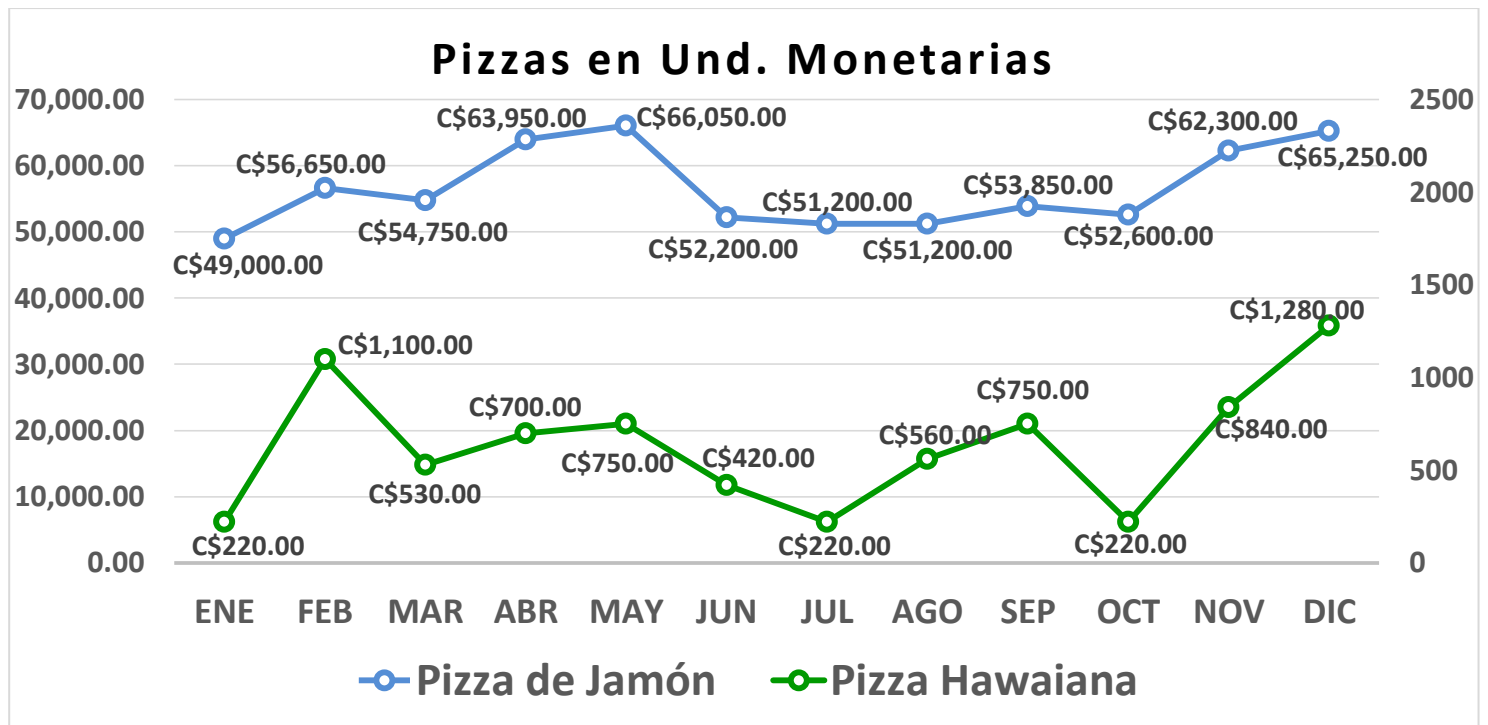
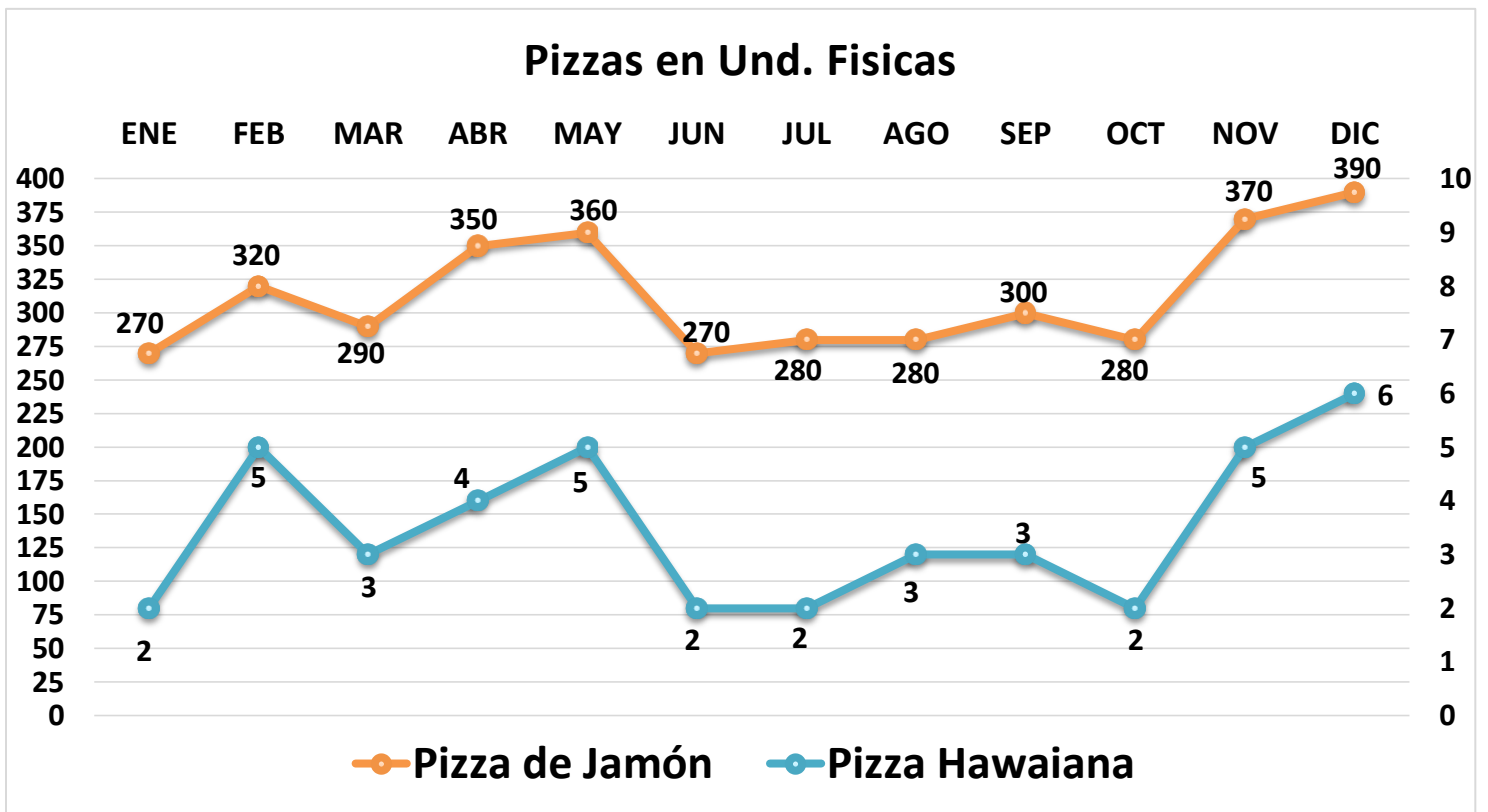
Tabla 2: Propuesta de un Presupuesto de Ventas

Es por ese motivo que a continuación se le presenta al propietario de Guayo's Pizza una propuesta de un presupuesto de ventas con sus respectivas estrategias y cómo puede hacer para aplicarlas, de tal forma que le ayuden a incrementar las ventas de los productos más demandados por los en unidades físicas y monetarias. En el siguiente plan se describen el total de las unidades físicas y monetarias con respecto a cada mes, pero es importante mencionar que en el Anexo N° 03 se detalla claramente que la pizza de jamón como hawaiana consta de cuatro tamaños y cuatro precios diferentes, por lo que para el cálculo de las unidades físicas se estimó las posibles cantidades a vender durante cada mes de acuerdo a sus tamaños, y para las unidades monetaria se multiplico cada una de las unidades físicas estimadas por cada uno de los precios correspondientes a los tamaños, obteniéndose así un total general.

Consolidado para la Pizzería Guayo's para el año 2018

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Pizza Jamón													
Total de ventas en und. físicas	270	320	290	350	360	270	280	280	300	280	370	390	3760
Total de ventas en und. monetaria	C\$49,000.00	C\$56,650.00	C\$54,750.00	C\$63,950.00	C\$66,050.00	C\$50,200.00	C\$51,200.00	C\$51,200.00	C\$53,850.00	C\$52,600.00	C\$62,300.00	C\$65,250.00	C\$677,000.00
Pizza Hawaiana													
Total de ventas en und. físicas	2	5	3	4	5	2	2	3	3	2	5	6	42
Total de ventas und. monetarias	C\$ 220.00	C\$ 1,100.00	C\$ 530.00	C\$ 700.00	C\$ 750.00	C\$ 420.00	C\$ 220.00	C\$ 560.00	C\$ 750.00	C\$ 220.00	C\$ 840.00	C\$ 1,280.00	C\$ 7,590.00
Total Und. físicas	272	325	293	354	365	272	282	283	303	282	375	396	3802
Total Und. Monetarias	C\$49,220.00	C\$57,750.00	C\$55,280.00	C\$64,650.00	C\$66,800.00	C\$50,620.00	C\$51,420.00	C\$51,760.00	C\$54,600.00	C\$52,820.00	C\$63,140.00	C\$66,530.00	C\$684,590.00

Representación lineal del aumento y disminución del presupuesto de ventas en unidades físicas y monetarias.



Estrategia que se le proponen para alcanzar el plan de ventas del año 2018 a la pequeña empresa Guayo's Pizza de la ciudad de San Marcos - Carazo

1. Realizar promociones del producto en cada sucursal incluyendo la casa matriz, con el objetivo de ofrecer al consumidor un incentivo por la compra o adquisición de pizzas, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.
2. Trabajar día a día para lograr la retención de clientes, esto se obtiene cumpliendo con todo lo que se le promete al cliente ya sean descuentos, rifas, eventos, promociones económicas entre otros.
3. Capacitar constantemente a los colaboradores que producen las pizzas, con el fin de mejorar la calidad del producto y por ende la demanda del mismo.
4. Teniendo en cuenta que la empresa Guayo's pizza se encuentra en la etapa de madurez, es decir que ya tiene establecida su marca en el mercado en otras palabras ya es conocida y se producen excedentes de tesorería se recomienda invertir en activos fijos, para mejorar las condiciones donde se brinda el servicio con el propósito de ampliar el espacio para que en temporadas altas se pueda dar cobertura a la demanda de los clientes.
5. Realizar publicidad de recordatorio lo cual consiste en dar a conocer la empresa para informar a la población acerca de sus productos, promociones, precios, horarios de atención entre otras.

En síntesis, se puede decir que la aplicación de estrategias de marketing favorece en gran manera con el fortalecimiento y competitividad empresarial, es por esa razón que se debe de diseñar y ejecutar cada una de las estrategias antes mencionadas para atraer y fidelizar a los clientes, con el objetivo de ser más preferido por la población y posicionarse en el mercado para tener como resultado un incremento de las ventas y una mayor generación de utilidades.

5.4.2. Organización

Además, fue necesaria la propuesta de un organigrama para la empresa haciendo uso de las cantidades de los empleados con los que cuenta, ya que es una de muchas herramientas de las cuales no debe de ser excluida sin importar su tamaño. En otras palabras, el organigrama es parte fundamental de toda empresa, porque nos permite conocer todos los puestos de la organización como sus niveles jerárquicos ya sea por experiencia, responsabilidad, autoridad y capacidad para tomar decisiones de los problemas que ocurran y también permite visualizar de una manera gráfica el personal que labora en la empresa, así como que dichos empleados tengan presente cuáles son sus responsabilidades ante el cargo que ocupan.

Propuesta del organigrama para la pequeña empresa Guayo's Pizza

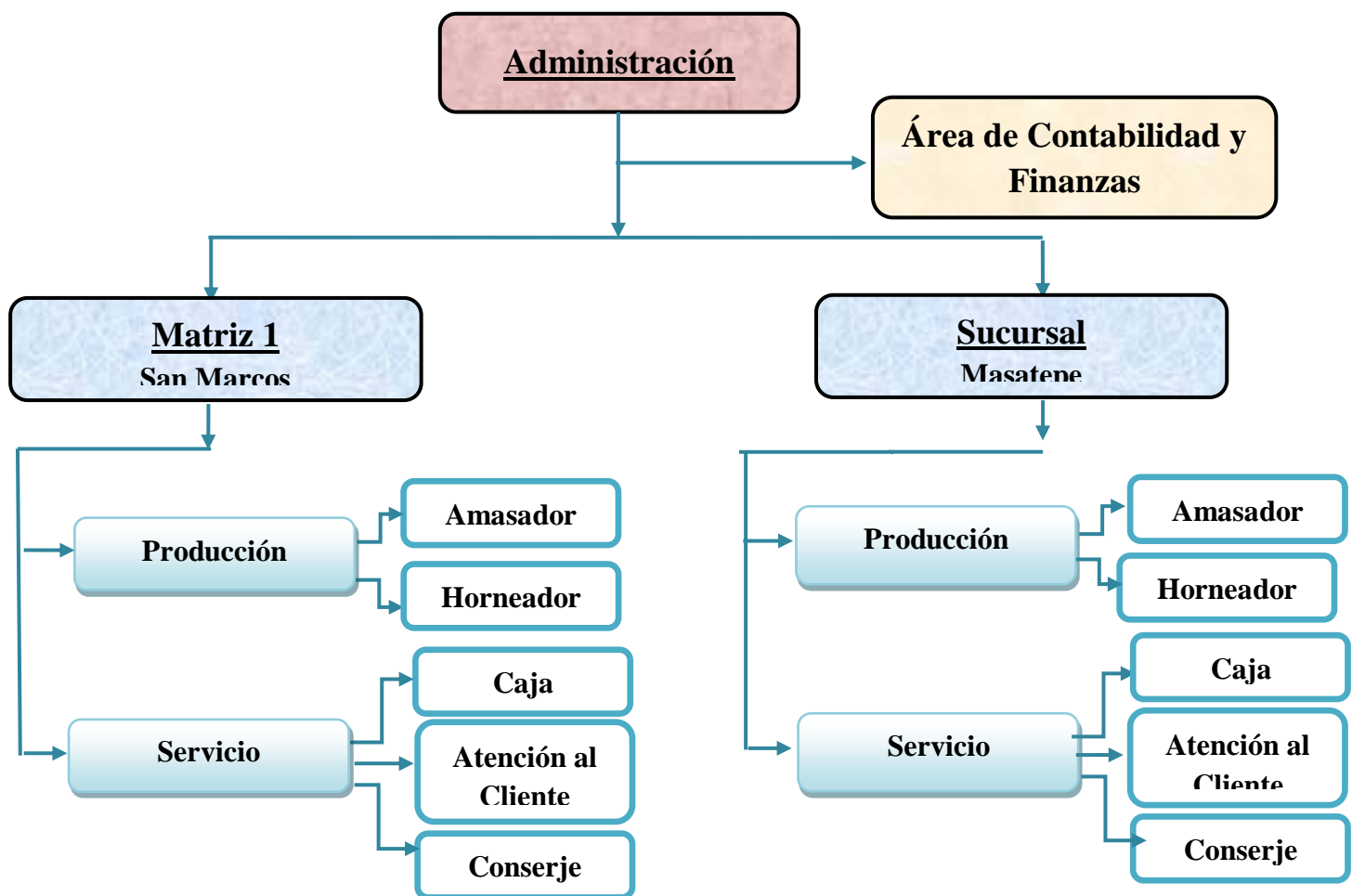


Ilustración 3: Propuesta de Organigrama

Descripción de los cargos de cada trabajador de la pizzería Guayo´s

Cargo: Administrador

Tiene a su cargo la evaluación de las actividades productivas y de ventas, así como la observación y cumplimiento de la normativa vigente dentro de la empresa, el desarrollo de las estrategias comerciales a seguir tomando en cuenta la correcta planeación, organización, dirección y control de la misma.

Cargo: Contabilidad y Finanzas

Encargado del manejo contable con responsabilidad en los estados financieros, para el adecuado control y mantenimiento financiero de la empresa, para contribuir con la toma de decisiones por parte de la administración.

Área de Producción

Cargo: Horneador

Tiene a su cargo preparar el horno, ingresar las pizzas al horno, darle el tiempo a cada línea de pizza hasta su salida para el proceso de enfriado y dejar cada producto listo para entregar.

Cargo: Amasador u Operario

Es el encargado de amasar la harina hasta que esté lista para figurar, así como de pastear la masa y estar pendiente de esta para proseguir a colocarle el ingrediente correspondiente y según el tipo de pizza que demanden los clientes.

Área de Servicio

Cargo: Caja

Es el encargado de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero recibido por los clientes por el pago de compras al contado.

Cargo: Atención al Cliente

Responsable de atender a los clientes haciendo que se sientan cómodos y por ende levantar la orden que soliciten, para posteriormente remitírselo al encargad@ de caja.

Cargo: Conserje

Tiene a su cargo darle mantenimiento de limpieza al local, limpiar las mesas con bancas y desinfectarlas, limpiar el piso y asegurarse de que el local este higiénicamente, para así poder brindarles a los clientes servicios de calidad.

5.4.3. Dirección

Es de gran importancia dirigir de manera adecuada cada una de las políticas y estrategias que han sido diseñadas por los administradores de las empresas, ya que estas ayudaran al buen funcionamiento y crecimiento empresarial permitiendo tener en cuenta lo que quiere lograr la empresa al terminar un periodo de trabajo.

Es por eso que para la pequeña empresa Guayo's Pizza se tomó la iniciativa de proponer algunas políticas que favorezcan al fortalecimiento y desarrollo del mismo siendo las siguientes:

Políticas

- Atraer a nuevos clientes y fidelizarlos por medio de promociones (sorteo, rifas, entre otros)
- Ofrecer a nuestros clientes un excelente servicio y por ende precios accesibles.
- Reducir costos a través de un correcto manejo tanto de los recursos humanos como materiales.
- Adquirir conocimientos y habilidades por medio de capacitación y entrenamiento permanente para satisfacer y brindar confianza a los clientes, trabajadores y a la comunidad a través de un excelente proceso que cumpla con las normas internas y legales vigentes.

Programa de Capacitación

En otro orden de idea a continuación proponemos un programa de capacitación donde se detallan las actividades que debe de ejecutar la administración de la pequeña empresa, para maximizar la eficiencia y lograr la excelencia empresarial.

Bueno para aplicar este programa se tiene que conocer la importancia y los beneficios que tiene la administración financiera, luego realizar una capacitación técnica de cada uno de los formatos que posee esta como lo son : catálogo de cuenta, asiento de diario, estados financieros y razones financieras, cuando ya se conozca a fondo los pasos mencionados anteriormente se podrá analizar cada uno de los resultados obtenido de los formatos y así

se lograra realizar una matriz donde se pueda analizar cada uno de los resultados de las razones financieras y de esta manera poder conocer la situación en que se encuentra la empresa y poder tomar decisiones basa en certeza, incertidumbre y riesgo

5.4.4. Control

Es importante mencionar que el control es esencial para analizar el estado en que se encuentra la empresa, esto se logra a través de un adecuado análisis financiero, por lo que al hacer usos de herramientas financiera como los ratios financieras esto ayudara a describir cada uno de los posibles resultados al emplearlos conociendo así el grado de rentabilidad, liquidez, solvencia y rotación de los inventarios. Cabe recalcar que es de suma importancia controlar los resultados de las actividades de la empresa para lograr la eficiencia empresarial, mantener la competitividad dentro del mercado y lograr expandir la empresa a otros lugares del país.

Debido a eso se tiene como finalidad que los recursos de la empresa Guayo's Pizza sean utilizados de forma eficaz y eficiente, para que pueda lograr un crecimiento de manera general en la empresa.

Es decir que este crecimiento será en base a una correcta administración, ya que al desempeñar los elementos de planeación, organización, dirección y control permitirá de que haya una coordinación para aprovechar cada uno de los recursos que se tienen como los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, con el objeto de maximizar el patrimonio de la pizzería a largo plazo.

Por lo que mediante, de cada formato proporcionado para la pequeña empresa Guayo's Pizza como los asiento de diarios, boletas de trabajo, hoja de requisición de materiales, entre otros; se pretende que estos ayuden a llevar a cabo todas las operaciones planteadas inicialmente, de manera eficiente, evaluando de forma conjunta cada una de las cifras preestablecidas con las reales para encontrar las debilidades y fortalezas que ayuden al logro de los objetivos propuestos por la empresa.

5.5. Matriz de análisis e interpretación de razones financieras

La matriz es un formato en el cual se explica detalladamente la forma en que se calcula las razones financieras y se describe el resultado del indicador, de manera que permita a la administración tomar decisiones basadas en certeza, incertidumbre y riesgo al que está expuesta la empresa. Además, sirve para conocer el estado actual de una empresa y así poder visualizar el futuro de la misma, esta debe de ser implementada por la pizzería Guayo´s para mejorar su gestión administrativa.

Matriz de análisis financiero

Ratios	Forma de Cálculo y Descripción de los Componentes de la Fórmula	Descripción del Resultado del Indicador	Toma de Decisiones Basadas en el Resultado		
			Basados en Certezas	Basados en Incertidumbre	Basados en Riesgo
Índice de Liquidez					
Capital de Trabajo Neto.	313,976 – 16,000	C\$ 297,976.00	La pequeña empresa cuenta con el capital disponible para hacerles frente a las deudas de corto plazo.		
Activo Circulante – Pasivo Circulante					
Razón Circulante.			La pizzería se encuentra en excelentes condiciones, ya		
$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$					

	$\frac{313,976}{16,000}$	$19.62 - 1 = C\$18.62$	que por cada córdoba que paga le quedan 18.62 para cubrir sus obligaciones a corto plazo.		
Razón de Prueba Ácida.			Se indica que la empresa es solvente ya que por cada córdoba de deuda que paga le quedan 12 para hacerle frente a sus obligaciones.		
$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	$\frac{313,976 - 102,696}{16,000}$	$13.21 - 1 = C\$12.21$			
Índice de Actividad					
Razón de Rotación de Inventario.			Esta razón nos indica que el inventario no está rotando en tiempo y forma, lo cual afecta a la pequeña empresa porque el inventario no se convierte en		
$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}}$	$\frac{102,696 \text{ Mensual}}{102,696 \text{ Mensual}}$	1 Veces al mes			

			efectivo rápidamente.		
Periodo de Pago Promedio en Meses.			Esta razón nos indica que la pizzería necesita 16 días para pagar sus cuentas pendientes		
$\frac{\text{Cuentas por Pagar} * 12}{\text{Compras Anuales}}$	$\frac{16,000 * 12}{1,232,352} = \frac{192,000}{1,232,352}$	0.16 días			
Rotación de Activos Fijos.			Por cada córdoba vendido de la pizzería el 8% corresponde a la utilización de los activos fijos		
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$	$\frac{211,280}{196,200}$	1.08 = 8%			
Rotación de Activos Totales.			Esta razón nos indica que de las ventas el 41% corresponde a la utilización de los activos totales al mes.		
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{211,280}{510,176}$	0.41 = 41%			
Índice de Endeudamiento					

Razón de Deuda Total.			Esta razón indica que las deudas con la que cuenta la pequeña empresa pueden ser cubiertas con el 3% de los activos totales.		
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{16,000}{510,176}$	0.03 = 3%			
Índice de rentabilidad					
Margen de Utilidad Bruta.			Esto indica que la pequeña empresa es rentable con un 51% de sus ventas totales		
$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{211,280 - 102,696}{211,280} = \frac{108,584}{211,280}$	0.51 = 51%			
Margen de Utilidad de Operación.			Quiere decir que una vez cubierta sus gastos de operación con las ventas netas		
$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{98,423.40}{211,280}$	0.47 = 47%			

			la pequeña empresa tiene una utilidad del 47%		
Margen de Utilidad Neta.			Una vez cubierta todos los gastos e impuestos con las ventas totales la empresa tiene una ganancia del 33%.		
<u>Utilidad Despues de Impuesto</u> Ventas Netas	<u>68,896.38</u> 211,280	0.33 = 33%			

5.6. Formatos para la administración financiera de la empresa o negocio

Los siguientes formatos son expuestos con el propósito de que en la pequeña empresa Guayo's Pizzas, se logre llevar un control adecuado tanto en el área de producción como de administración financiera.

Formatos para el área de producción

Tabla 3: Formato de Requisición de Materiales

La importancia de este formato consiste en registrar la materia prima necesaria en un sistema de costeo por órdenes de trabajo, es decir que es un documento de fuente básica en el cual contiene información acerca de los materiales directos que se utilizan en la preparación de un producto en la pizzería.

En dicho formato de requisición se muestra el número de la orden de trabajo, el nombre del departamento al cual pertenece, las cantidades y la descripción de los materiales solicitados. Además el encargado del formato ingresa el costo unitario y el costo total en dicho documento, para así poder calcular el total en unidades monetarias de los materiales directos involucrados en la elaboración del producto.

FORMATO DE REQUISICIÓN DE MATERIALES				
Fecha de Periodo: _____		Fecha de Entrega: _____		
Dep. donde se genera la Solicitud: _____		Aprobado Por: _____		
Requisición N°: _____		Entregada A: _____		
Cantidad	Descripción	N° de Orden de Trabajo	Costo Unitario	Costo Total
SUBTOTAL:				
DEVOLUCIONES:				
TOTAL:				

Fuente: Polimeni, 1994, pág. 182, Libro de Contabilidad de Costos

Tabla 4: Boleta de Trabajo (preparada diariamente)

En el caso del registro del costo de la mano de obra hay dos fuentes para la mano de obra en un sistema de costeo por órdenes de trabajo: Una tarjeta de tiempo y una boleta de trabajo; lo que permite un control de las actividades desarrolladas por cada uno de los empleados las cuales estarán asociadas con cada una de las órdenes de trabajos realizadas.

Se puede decir que diariamente los empleados marcan el tiempo cuando llegan, cuando regresan de almorzar y cuando salen del trabajo. Por lo que este procedimiento provee mecánicamente un registro del total de horas trabajadas cada día por cada uno de los empleados, lo que esto suministra una fuente confiable para el cálculo y el registro de la nómina.

Para el uso de este formato es recomendable que cada empleado prepare diariamente las boletas de trabajo indicando la orden en que laboro y la cantidad de horas trabajadas, ya que después el encargado de la nómina determinara la tasa salarial del empleado. Se recomienda que la suma del costo de la mano de obra y las horas empleadas en las diversas órdenes de trabajo (boleta de trabajo) debe de ser igual al costo total de la mano de obra y al total de las horas de mano de obra para el periodo (tarjeta de tiempo)

BOLETA DE TRABAJO	
Orden de Trabajo N°: _____	Dep: _____
Fecha: _____	Empleado: _____
Inicio: _____	Tarifa: _____
Término: _____	
Total: _____	Total: _____

TARJETA DE TIEMPOS						
Nombre del Empleado: _____						
Número del Empleado: _____						
Semana del: _____						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Regular: _____						
Sobretiempo: _____						
Total: _____						

Fuente: Polimeni, 1994, pág. 183, Libro de Contabilidad de Costos

Tabla 5: Hoja de Costos por Órdenes de Trabajos

Una hoja de costos por órdenes de trabajo resume el valor de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación aplicados para cada orden de trabajo solicitada. Asimismo, la información de costo de los materiales directos y de la mano de obra directa se obtienen de la requisición de los materiales y de las boletas de trabajos lo cuales se recomienda que se registren en la hoja de costos por órdenes de trabajo diariamente o semanalmente, así como los gastos de ventas y administrativos.

Este formato se diseña con el propósito de suministrar la información requerida para la administración efectiva del negocio Guayó's Pizza y por lo tanto varía de acuerdo a las

necesidades o deseos del administrador. Es decir que bien el formato puede contener los gastos de ventas y administrativos, el precio de venta de manera que la utilidad se pueda determinar fácilmente para cada orden de trabajo; o simplemente de manera general se pueden plasmar los datos sobre costos básicos de fabricación como: materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

HOJA DE COSTOS POR ÓRDENES DE TRABAJO						
Cientes: _____			Orden de trabajo N°: _____			
Productos: _____			Fecha del pedido: _____			
Cantidad: _____			Fecha de inicio: _____			
Especificaciones: _____			Fecha de entrega: _____			
Tamaño del Juego: _____			Fecha de término: _____			
Materiales Directos			Mano de Obra Directa		Costos Indirectos de Fabricación (Aplicados)	
Fecha	N° de Requisición	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor
TOTAL						
Precio de Venta: Costos de Fabricación: Materiales directos Mano de obra directa Costos indirectos de fabricación Utilidad bruta: Gastos administrativos y de ventas Utilidad estimada						

Fuente: Polimeni, 1994, pág. 186, Libro de Contabilidad de Costos

Propuesta de formatos para el área contable

Tabla 6: Propuesta de Catalogo de Cuentas General

Debido a que en la empresa Guayo´a Pizza no se hace uso de catálogo de cuenta fue necesaria la elaboración de uno adaptado a la información de la empresa y a las necesidades de la misma, con el propósito de establecer una clasificación sencilla, flexible y ordena de cada uno de los rubros existente en dicha pizzería.

Además este catálogo se utiliza para organizar las finanzas del negocio y separar los gastos que son todos los rubros que la empresa requiere para su funcionamiento, ingresos que es el efectivo líquido, activos corresponden a los bienes y derechos con los cuenta y pasivos son las obligaciones o deudas que se deben de cancelar, con el fin de dar a las partes interesadas una mejor comprensión de la salud financiera de la empresa.

Catálogo de Cuentas General	
Pequeña Empresa	
Guayo´s Pizza	
CODIGO	CUENTA
1	ACTIVO
1.1	Activo Circulante
1.1.1	Caja General
1.1.1.01	Moneda Nacional
1.1.1.02	Moneda Extranjera
1.1.2	Caja Chica
1.1.3	Banco
1.1.3.01	BAC
1.1.4	Impuestos Pagados por Anticipados
1.1.4.01	Impuesto al Valor Agregado Acreditable (IVA)
1.1.4.02	Impuesto sobre la Renta Acreditable (IR)
1.1.5	Inventario
1.1.5.1	Materia Prima
1.1.5.1.1	Harina
1.1.5.1.2	Mantequilla
1.1.5.1.3	Levadura
1.1.5.1.4	Sal
1.1.5.1.5	Azúcar

1.1.5.1.6	Ajo Molido
1.1.5.1.7	Orégano Molido
1.1.5.1.8	Albahaca Molido
1.1.5.1.9	Cebolla Molida
1.1.5.1.10	Queso Mozzarella
1.1.5.1.11	Queso Quesillo
1.1.5.1.12	Pasta de Salsa de Tomate
1.1.5.1.13	Bacón
1.1.5.1.14	Mortadela
1.1.5.1.15	Salami
1.1.5.1.16	Peperoni
1.1.5.1.17	Piña
1.1.5.1.18	Chiltoma
1.1.5.1.19	Tomate
1.1.5.1.20	Hongos
1.1.5.1.21	Chorizo
1.1.5.1.22	Aceite
1.1.5.1.23	Jamón
1.1.5.2	Materiales y Suministro
1.1.5.2.1	Cajas para Empacar
1.1.5.2.1.1	Cajas de 8 pulg
1.1.5.2.1.2	Cajas de 12 pulg
1.1.5.2.1.3	Cajas de 16 pulg
1.1.5.2.1.4	Cajas de 18 pulg
1.1.5.2.2.	Empaques de Poroplast
1.2	Activo no Circulante
1.2.1	Edificio
1.2.2	Maquinaria y Equipo Industrial
1.2.2.1	Horno
1.2.2.2	Ralladores para queso
1.2.2.3	Mesa para estirar
1.2.2.4	Frízer
1.2.2.5	Refrigeradora
1.2.3	Herramientas Menores
1.2.3.1	Rodín
1.2.3.2	Sartén
1.2.3.3	Cucharas
1.2.3.4	Cortadores

1.2.3.5	Guantes
1.2.3.6	Gorro
1.2.3.7	Delantal
1.2.3.8	Espátulas
1.2.3.9	Tablas para servir
1.2.4	Maquinaria y Equipo
1.2.4.1	Televisor
1.2.4.2	Caja Registradora
1.2.4.2	Mesas
1.2.4.4	Sillas
1.2.5	Depreciaciones
1.2.5.1	Edificio
1.2.5.2	Mobiliario y Equipo Industrial
1.2.5.3	Mobiliario y Equipo
2	PASIVO
2.1	Pasivo Circulante
2.1.1	Proveedores
2.1.1.01	Distribuidora Doña Mayra
2.1.2	Impuestos por Pagar
2.1.2.01	Impuesto sobre la Renta (IR)
2.1.2.02	Impuesto al Valor Agregado (IVA)
2.1.3	Gastos Acumulados por Pagar
2.1.3.01	Funcionarios y Empleados
3	PATRIMONIO
3.1	Capital y Reservas
3.1.1	Capital Social
3.2	Utilidad o Perdida del Ejercicio
4	INGRESOS
4.1	Ventas Netas
4.1.1	Ventas de la Producción
4.1.2	Devoluciones, Rebajas y Descuentos S/Ventas
4.1.3	Otros Ingresos
5	EGRESOS
5.1	Costos
5.1.1	Costos de Ventas
5.2	Gastos

5.2.1	Gastos de Ventas
5.2.2	Gastos de Administración
5.2.3	Gastos Financieros

Tabla 7: Propuesta del Catálogo de Producción y Bebidas

Resulta oportuno que en la pequeña empresa Guayo´s Pizza se cuente con un catálogo en el área de producción, ya que para la elaboración de pizzas se necesitan diferentes costos de producción los cuales se clasifican de la siguiente manera: materiales directos e indirectos, mano de obra directa e indirecta y costos indirectos de fabricación para un mejor control, detallándose cada rubro a continuación.

Catálogo de Cuentas de Producción	
Pequeña Empresa	
Guayo´s Pizza	
CODIGO	CUENTA
1	INVENTARIO DE MATERIALES
1.1	Materiales Directos
1.1.1	Harina
1.1.2	Queso Mozzarella
1.1.3	Queso Quesillo
1.1.4	Bacón
1.1.5	Mortadela
1.1.6	Salami
1.1.7	Peperoni
1.1.8	Piña
1.1.9	Chiltoma
1.1.10	Tomate
1.1.11	Hongos
1.1.12	Chorizo
1.1.13	Jamón
1.2	Materiales Indirectos
1.2.1	Aceite
1.2.2	Mantequilla
1.2.3	Levadura
1.2.4	Sal
1.2.5	Azúcar
1.2.6	Ajo Molido
1.2.7	Orégano Molido

1.2.8	Albahaca Molido
1.2.9	Cebolla Molida
1.2.10	Pastade Salsa de Tomate
1.2.11	Rodin
1.2.12	Sartén
1.2.13	Cucharas
1.2.14	Cortadores
1.2.15	Mesa
1.2.16	Guantes
1.2.17	Gorro
1.2.18	Espátula
1.2.19	Delantal
1.2.20	Materiales y Suministro
1.2.20.1	Cajas para Empacar
1.2.20.1.1	Cajas de 8pulg
1.2.20.1.2	Cajas de 12 pulg
1.2.20.1.3	Cajas de 16pulg
1.2.20.1.4	Cajas de 18pulg
1.2.20.2	Empaques de Poroplast
2	MANO DE OBRA
2.1	Mano de Obra Directa
2.1.1	Amasador
2.1.2	Horneador
2.2	Mano de Obra Indirecta
2.2.1	Supervisor
3	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
3.1	Depreciación del horno
3.2	Gas
3.2.1	Servicios básicos
3.2.1.01	Agua Potable
3.2.1.02	Luz Eléctrica
3.3	Impuestos

Además, es de vital importancia que cada uno de los productos que conforman las bebidas y las cuales acompañan al producto brindado por la pizzería, lleven así también un control adecuado para que sea más fácil su clasificación.

Catálogo de Cuentas de Bebidas	
Pequeña Empresa	
Guayo's Pizza	
CODIGO	CUENTA
1	Gaseosa
1.1	Gaseosa 12 onza
1.2	Gaseosa 1.25 ltrs
1.3	Gaseosa 2 ltrs
2	Jugos
2.1	Hi – C
2.2	Del Valle
3	Otras Bebidas
3.1	Vaso de Té
3.2	Agua

Tabla 8: Propuesta de Asiento de Diario # 1

Se presentan los siguientes formatos de registro para las operaciones que realice la pizzería ya que opera diariamente vendiendo productos y ofreciendo un servicio en cada uno de sus locales.

Esto se debe hacer para llevar un control exacto de cada operación que realice en el día, el cual cada una de estas operaciones debe tener un cargo y un abono que sean iguales, a esto se le conoce como partida doble ya que sus sumas son iguales.

En este asiento de diario se registran todas las transacciones realizadas en el día, el cual se deben de conocer el código de cada cuenta estas se pueden encontrar en el catálogo de cuenta general de la (Tabla N° 6).

Caja: es la cuenta donde se registran las entradas y salida de dinero ya sea en moneda nacional o moneda extranjera.

Ventas: son todas aquellas que se realizan al crédito o al contado en una empresa, cuando se carga se anotaran los incrementos de inversiones o las disminuciones de financiaciones y se abona cuando se anotaran las disminuciones de inversiones y aumento de financiaciones, al total de cada asiento se le conocerá como partida doble porque tanto el cargo y el abono tienen que ser iguales.

Cada vez que la empresa realice una venta se cargara a caja porque ella contiene todo el dinero en efectivo que se recibe en concepto de un ingreso ordinario; y se abona a la cuenta de venta que por su naturaleza acreedora disminuye cuando se vende o se embarca. De esta manera se aplica el principio de la partida doble.

Código	Nombre de la Cuenta	Cargo	Abono
	Caja	↑	
	Venta		↓
Total	

Tabla 9: Propuesta de Asiento de Diario # 2

Este asiento de diario es parecido al anterior porque el código de las cuentas aparece en el catálogo antes mencionado, nada más que aquí se registra el costo de venta y el inventario ya que se tiene que saber cuánto cuesta producir un producto para ser comercializado y cuanto queda en el inventario después de producir cualquier producto.

Costo de venta: son las unidades vendidas durante el periodo, pueden expresarse en unidades físicas o unidades monetarias

Inventario: son las unidades almacenadas por término medio durante un periodo establecido.

Para registrar este inventario se afecta la cuenta de inventario, el cual está estrechamente ligado al costo de venta. En primera instancia cargamos la cuenta costo de venta cuyo valor está representado por el costo de los insumos o materiales destinados para producir un bien. Estos insumos utilizados corresponden al inventario y son abonados, es decir la mercadería que es propiedad de la empresa al iniciar o terminar un ejercicio contable.

Igual al anterior las sumas tienen que ser iguales para que se dé la partida doble.

Código	Nombre de la Cuenta	Cargo	Abono
	Costo de Venta	↑	
	Inventario		↓
Total	

Tabla 10: Propuesta de Formato de Nómina Salarial

Este formato es de mucha importancia para cualquier empresa ya que en ella se refleja los egresos en los que incurre la pizzería Guayo's para poder producir diariamente cada uno de sus productos y brindar un servicio, volviendo competitiva y rentable dicha entidad. También depende de una excelente administración para que el personal sea incentivado y remunerado por su fuerza productiva.

Por otra parte, resulta de gran utilidad la aplicación de la nómina y el cumplimiento del código del trabajo, ya que evita multas y sanciones que afectarían las utilidades generadas por dicha empresa, es por esta razón que se recomienda aplicar el siguiente formato para controlar el pago correspondiente de sus colaboradores.

En la pequeña empresa Guayo's Pizza no se hace uso de la nómina para registrar el pago de los trabajadores ya que solo dos trabajadores son fijos y trabajan 7 horas en el día los demás que colaboran trabajan por turnos es por esa razón que el señor Eduardo Gonzales no hace uso de esta misma y al final del año solo les paga vacaciones y aguinaldo.

Para poder hacer uso de la nómina, inicialmente se debe de ingresar el número de identificación que corresponde a cada uno de los trabajadores o bien el número INSS que se genera cuando registramos a los colaboradores ante esta entidad. Después se designa el cargo que tiene cada trabajador, y el salario que este posee en la empresa.

Las horas extras que labore después del horario establecido se calcula dividiendo el salario básico entre los treinta días de la semana, el resultado de la división anterior se divide entre las ocho horas laborables de los trabajadores, después el resultado se multiplica por las horas extras acumuladas en el mes, luego dicho resultado se multiplica por dos ya que cada hora extra se paga doble y el resultado va hacer lo que se tendrá que pagar en horas extras. Al tener este resultado se suma con el salario básico y eso va a dar el salario bruto.

Luego se calcula el INSS laboral que es el que se le descuenta a cada trabajador de su salario básico por cualquier accidente que este sufra en la empresa o camino a esta, este se determina multiplicando el salario bruto por 6.25%, este porcentaje no varía y corresponde

al salario bruto del colaborador el resultado va hacer lo que se tendrá que pagar como seguro.

Luego de registrar lo antes mencionado se suma el salario bruto con el INSS laboral para sacar salario neto, después de sacar este salario se calcula el INSS patronal, este es un seguro que paga el empleador al Estado para cubrir el seguro social del trabajador y se calcula multiplicando el salario bruto por 19 % ya que cada año aumenta un 0.5% según lo que establece el Estado, después que se obtiene este resultado se calcula el INATEC este es una aportación que las empresas le hacen al Estado para proyectos sociales y corresponde al 2% para calcularlo se multiplica el salario básico por el 2% una vez obtenido este resultado se continua con el cálculo del IR, este es un impuesto directo y personal que grava las rentas de nicaragüenses obtenidos por los contribuyentes , residente o no residentes. Al calcularlo se resta el saldo bruto con el INSS laboral y el resultado se multiplica por 12 meses que trae el año luego se trabaja con la Ley de Concertación Tributaria donde aparece una tabla progresiva, en la cual se establece la tarifa del IR y también aparece el sobre exceso que se resta según la cantidad que la persona devenga en el año luego se multiplica por un porcentaje que en la misma tabla aparece y ese resultado se divide entre 12, lo que significa que el resultado será lo que se pagara en concepto de IR, y finalmente se suma el INSS Patronal, Inatec e IR para saber el total de deducciones.

Las vacaciones y la indemnización se calculan de la misma manera y se calcula multiplicando el salario básico por (0.0833) el resultado va hacer lo que se tendrá que pagar en vacaciones e indemnización y el treceavo mes se calcula multiplicando el salario bruto con (0.0833), teniendo el cálculo de las provisiones se suman para obtener el total de provisiones y así registrar la nómina en una empresa.

Empresa Guayo's Pizza
Nomina Salarial

							Deducciones					Poviciones			
Número	Nº de INSS	Cargo	Salario Básico	Horas Extras	Salario Bruto	INSS Laboral	Salario Neto	INSS Patronal	Inatec	IR	Total de Deducciones	Vacaciones	Treceavo Mes	Indegnización	Total de Provisions

Propuesta de formatos para el área financiera

La información financiera es un elemento indispensable en cualquier empresa ya que día a día se toman decisiones de operación, financiamiento e inversión para mantener a los usuarios informados en todo momento acerca de la situación financiera de dicha organización, no obstante, para una adecuada comprensión y análisis esta información se encuentra reflejada en los estados financieros básicos.

Por lo que a continuación se presentan formatos de estados financieros como balance general, estado de resultado y flujo de efectivo para la pequeña empresa Guayo's Pizza. Además, resulta importante mencionar que todo estado financiero debe de tener un encabezado que indique el nombre de la empresa, el nombre del estado financiero que se presenta y la fecha o periodo a que se refiere.

Tabla 11: Propuesta de Formato del Estado de Resultado

El estado de resultado es un informe financiero donde se refleja detallada y ordenadamente el aumento y disminución del capital contable de la empresa, es decir la utilidad o pérdida del ejercicio. Cuyo objetivo radica en la evaluación de la rentabilidad y desempeño de la misma para que sea más fácil de medir el riesgo.

De acuerdo a los datos que se nos proporcionaron en la pizzería se logró elaborar el estado de resultado para conocer que si hay generación de utilidades. Por lo que se menciona que la estructura principal de este documento financiero se basa en las cuentas de ingresos y egresos, dividiéndose en dos partes:

La primera parte consiste en analizar todos los elementos que entran en la compraventa de mercancías, ósea la diferencia entre el precio de ventas netas (Devoluciones sobre ventas menos rebajas sobre ventas) menos el precio del costo de venta (Compras netas menos las devoluciones y rebajas sobre compras), lo cual esto determinara la utilidad o la perdida de las ventas es decir la utilidad bruta.

La segunda parte radica en estudiar detalladamente los gastos de operación, así como los gastos de productos que no corresponden a la actividad principal del negocio, se

consideran gastos de operación los de ventas, administración y financiero (anexo N° 08) en caso que lo haya, ya que sin ellos no sería posible alcanzar los propósitos de la empresa.

Esto se calcula sumando los gastos de ventas (propagandas, materiales y suministros, reparación y mantenimiento entre otros) más los gastos administrativos (sueldos y salarios, servicio de energía eléctrica, agua, cable, internet), dando como resultado el total de gastos operativos.

Luego para obtener la utilidad de operación se resta la utilidad bruta menos el total de gastos operativos, además a dicha utilidad de operación se le multiplican los impuestos que equivale al 30% de IR, una vez que se haya obtenida esta cifra se resta la utilidad de operación menos el resultado de impuesto dando como resultado final la utilidad del ejercicio. Además, se proporciona el llano un de estado de resultado para la pequeña empresa Guayo's en el anexo N° 06.

Pequeña Empresa Guayo's Pizza			
Estado de Resultado			
Cifras Expresadas en Córdoba			
Periodo X-XX-XX			
CODIGO	RUBROS		%
	Ingresos		
	Ventas		
	Ventas de Servicio		
	Otros Ingresos		
	Total de Ingresos		
	Costo de Ventas		
	Costo		
	Total de Costo de Venta		
	Utilidad Bruta		
	Gastos Operativos		
	Gastos de Ventas		
	Gastos de Administración		
	Gastos Financieros		
	Total de Gastos Operativos		
	Utilidad o Pérdida		

Revisado Por:

Autorizado Por:

Tabla 12: Propuesta de formato de Balance de Situación Financiera

El balance general o balance de situación financiera proporciona la información necesaria para conocer la situación económica y financiera de la empresa, es decir que describe su patrimonio en un momento dado desde una doble perspectiva de la inversión y la financiación manifestando la composición del capital en funcionamiento y, al mismo tiempo las fuentes que lo han financiado.

Es por eso que en la pequeña empresa Guayo's Pizza se realizó el balance general de acuerdo a los datos obtenidos, es importante mencionar que dicho balance se encuentra formado por tres grandes masas patrimoniales: activo, pasivo y patrimonio, por lo que se sobre entiende que el activo son todos aquellos bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa. Estos se dividen en dos grandes grupos los activos circulantes y no circulantes, la primera categoría (activos circulantes) se encuentra constituida por activos vinculados al ciclo normal de explotación que la empresa espera vender o consumir en el transcurso del tiempo, así como las cuentas de caja e inventario, que se sobre entienden que pueden realizarse en efectivo líquido rápidamente, lo cual al sumar ambas cuentas darán como saldo el total de los activos circulantes.

Por otra parte, los activos no circulantes, serán todos aquellos que de una u otra manera sean inversiones de carácter permanente en la empresa y consideradas para el cumplimiento de sus fines, tales como edificios, maquinaria y equipo industrial, maquinaria y equipo de oficina, las depreciaciones de cada elemento, entre otros. En este grupo a cada rubro se le restan las depreciaciones correspondientes (anexo N° 07) dando como resultado el total de activos no circulante, lo cual sumado tanto el activo circulante como el no circulante se suman y darán como resultado el total de activo de la pizzería.

En otro orden la cuenta de pasivo son los recursos financieros de que dispone la empresa expresando las obligaciones que se han contraído con terceras personas en un momento dado, este grupo se encuentra dividido en pasivos circulante que son las deudas a corto plazo como el pago a proveedores, impuestos acumulados por pagar (IVA y IR), gastos acumulados por pagar (salarios, servicios básicos) entre otros, quienes sumados darán como resultado el total de los pasivos circulante y los pasivos no circulantes que equivalen a las deudas a largo plazo. De manera que al sumar los totales de pasivo

circulante y pasivo no circulante en caso que lo haya, el resultado será el total de pasivo contraídos por la empresa Guayo´s.

Finalmente, el patrimonio son los recursos provenientes de aportaciones de socios a capital y los generados por la propia empresa, es decir que son el capital social y la utilidad o pérdida del ejercicio ya que una vez que hayan sido identificados estos se sumaran con el total de pasivos, recomendándose que deberán de coincidir con el total de activo para que haya equivalencia financiera y la empresa no se encuentre en riesgo alguno.

No obstante, en el anexo N° 06 se presenta el llenado de un balance general con los datos recopilados en la pizzería Guayo´s.

Pequeña Empresa		
Guayo´s Pizza		
Balance General		
Cifras Expresadas en Córdoba		
Periodo X-XX-XX		
Codigo	Cuentas	
	Activo	
	Activo Circulante	
	Caja	
	Inventarios	
	Total de Activo Circulante	
	Activo no Circulante	
	Edificio	
	Depreciación Acumulada de Edificio	
	Maquinaria y Equipo Industrial	
	Depreciación Acumulada de Maquinaria y Equipo Industrial	
	Total de Activo no Circulante	
	Total de Activos	
	Pasivos	
	Pasivo Circulante	
	Proveedores	
	Documentos por Pagar	
	Total de Pasivo Circulante	
	Patrimonio	
	Capital Social	
	Utilidad o Perdida del Ejercicio	
	Total de Patrimonio	
	Total de Pasivo y Patrimonio	

Revisado Por:

Autorizado Por:

Tabla 13: Propuesta de Formato de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo ofrece un resumen de los flujos de efectivo durante un periodo determinado, es decir que muestra los cobros del ejercicio y los pagos realizados con ellos cuyo objetivo es dar información acerca de la liquidez del negocio para estimar las futuras necesidades de efectivo y sus probables fuentes.

El estado de flujo de efectivo cuenta con dos secciones: actividades de operación y actividades de financiamiento.

En la primera área se ubican todas las entradas relacionadas directamente con el giro normal de las operaciones de la pizzería, es decir que para el saldo inicial del estado es necesario sumar tanto la cuenta de caja como de banco, luego detallar cada uno de los ingresos en las cuentas de ventas al contado y otros ingresos para sumar ambas cantidades y posteriormente el resultado dado en los ingresos sumarlo con el saldo inicial de caja lo que determinara las disponibilidad con la cual cuenta el negocio.

Luego en base a los egresos se especifican cada uno de los rubros en el cual se reflejó salida de efectivo como en caso de la compra de materiales para la producción, los pagos a los proveedores que otorgan créditos, el pago de la mano de obra, los gastos en costos indirectos de fabricación (servicios básicos, mantenimiento y reparación, entre otros), gastos de ventas (propaganda, consumo de luz en producción), gastos de administración (pago de teléfono, internet, sueldo del administrador, entre otros) y por último los pagos de impuestos (municipal y DGI); una vez obtenido todos los datos se suman de manera general para tener el total de los egresos.

En la segunda parte una vez que se conoce el resultado de la disponibilidad y el total de egresos se procede a restar ambas cuentas para obtener el total en déficit (negativo) o superávit (positivo), quien a su vez si se refleja en déficit el negocio necesitara requerimiento de efectivo (préstamo o crédito de terceros) para aumentar las utilidades y así alcanzar un favorable total de flujo de efectivo.

Pequeña Empresa Guayo´s Pizza		
Flujo de Caja		
Del Periodo X-XX-XX		
<u>Códigos</u>	<u>Descripción</u>	<u>Mes / Año</u>
	Saldo Inicial	
	Caja	
	<u>Ingresos</u>	-
	Ventas Netas	
	Otros ingresos	
	<u>Disponibilidad</u>	
	<u>Egresos</u>	
	Compra de Materiales Directos	
	Pago de Proveedores	
	Impuestos por Pagar	
	Mano de Obra Directa	
	Costos Indirectos de Fabricación	
	Gastos de Ventas	
	Gastos de Administración	
	Total de Egresos	
	Déficit o Superávit	
	Requerimiento de Efectivo	
	Total de Flujo de Caja	

Revisado Por:

Autorizado Por:

6. Conclusiones

Al culminar el presente trabajo se concluye que:

Al analizar los aspectos legales, contables y administrativos, se logró caracterizar a la pizzería Guayo's como pequeña empresa. También se obtuvo un diagnóstico sobre el proceso de administración financiera que actualmente se realiza en la pequeña empresa, por medio de la aplicación de la herramienta financiera FODA lo que permitió conocer de manera general la situación económica y financiera en la cual se encuentra la pizzería.

Por otra parte, se alcanzó evaluar el proceso administrativo financiero en el que se pudo encontrar una serie de deficiencias que se pueden mejorar aplicando una gestión administrativa eficaz, en pro del desarrollo empresarial y de esta forma minimizar los riesgos que rodean la actividad comercial de la pequeña empresa.

Finalmente se logró diseñar un proceso de administración financiera para la pequeña empresa Guayo's Pizza, la cual esto generará muchos beneficios si se aplica en cada una de las etapas de la administración de la empresa (planeación, organización, dirección y control), ayudando a mejorar su desempeño como pequeña empresa para lograr alcanzar la excelencia operacional.

7. Bibliografías

- Baena Toro, D. (2010). *Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2009). *Norma Internacional de Información financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)*. London: Copyrihgt.
- Cuatrecasas Arbós, L. (1967). *Gestió Economico Financiero de la Empresa*. España: Alfaomega.
- García Santillan, A. (2010). *Administración Financiera I'*. www.eumed.net.
- [https://riunet.upv.es/.](https://riunet.upv.es/) (s.f.). Recuperado el 31 de agosto de 2017, de <https://riunet.upv.es/.../Toma%20de%20decisiones%20en%20situación%20de%20corte>.
- (2008). *Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley MIPYME)*. Managua: La Gaceta, Diario Oficial.
- Narvaéz Sánchez, A. A. (2006). *Principio de Administración Financiera*. Managua: A. N.
- Polimeni, R. S., Fabozzi, F. J., Adelberg, A. H., & Kole, M. A. (1994). *Contabilidad de Costos*. Colombia: McGraw-Hill.
- (2003). *Reglamento de la Ley General de Salud*. Managua: Las Gacetas.
- Valdas, J. C. (10 de 03 de 2010). *Grandes Pymes*. Recuperado el 03 de 09 de 2017, de www.grandespymes.com.ar

8. Anexos

1. Anexo N° 01: Diseño del instrumento

Entrevista N° 1



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO
UNAN - FAREM – CARAZO
V AÑO DE BANCA Y FINANZAS



Objetivo: Conocer de manera general los aspectos organizacionales y financieros con los cuales cuenta el negocio Guayo's Pizzas.

1. ¿Cómo surgió la idea de la apertura de la pizzería?
2. ¿Cuál es la misión y visión del negocio?
3. ¿Cuales son sus valores organizacionales?
4. ¿Con cuántos trabajadores cuenta el negocio?
5. ¿Cuál es la tasa salarias de los trabajadores fijos y cuantas horas laboran?
6. ¿Cuál es el volumen de ventas mensuales, el capital invertido y el total de sus activos?
7. ¿De qué manera lleva la administración de los inventarios y el efectivo?
8. ¿Trabaja con proveedores y cuáles son los principales?

Entrevista N° 2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO
UNAN - FAREM – CARAZO
V AÑO DE BANCA Y FINANZAS



Objetivo: Obtener información relevante acerca de los controles o métodos que utiliza Guayo's Pizza para calcular sus costos y administrar el negocio y a su vez observar y verificar la veracidad de la información obtenida a través de la entrevista.

1. ¿Usted hace uso de instrumentos para medir las porciones de los ingredientes que con llevan la realización de una pizza?
2. ¿Lleva control tanto de su materia prima, como de mano de obra y costos indirectos de fabricación?
3. ¿Cuál es el método que utiliza para llevar el control de su efectivo?
4. ¿Separa las utilidades obtenidas de cada sucursal para invertir las de igual forma según lo producido por cada una de ellas?
5. ¿Qué exigencias le hace el MINSA a su negocio para que pueda operar?
6. ¿Dónde está inscrito su negocio?
7. ¿Usted está dispuesto a aplicar en su negocio la propuesta de administración financiera que nosotros le presentaremos?

Entrevista N° 3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO
UNAN - FAREM – CARAZO
V AÑO DE BANCA Y FINANZAS

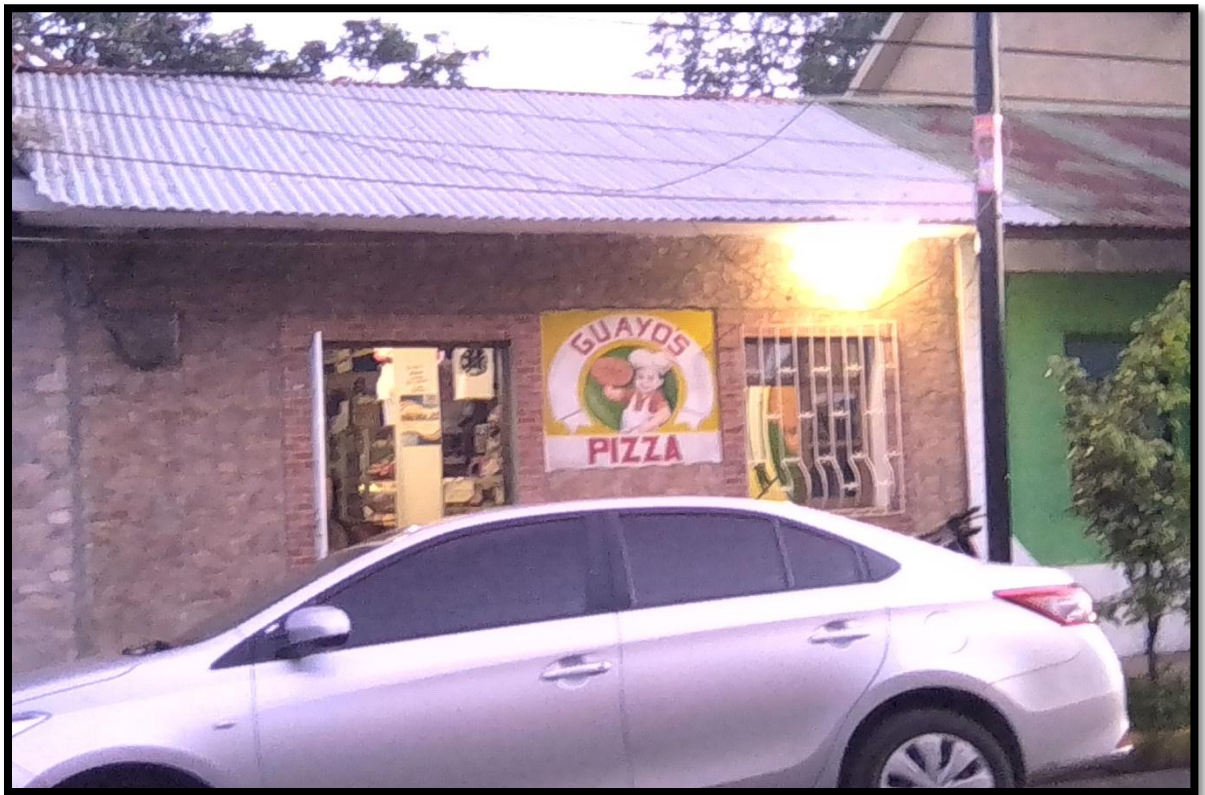


Objetivo: Obtener información acerca de las temporadas en que se demanda más el producto, así como un estimado de los costos que incurren en la pizzería.

1. ¿Cuáles son las temporadas altas y bajas de la venta del producto?
2. ¿Cuál es el nombre de las pizzas que más se venden?
3. Estimado de los costos indirectos de fabricación al mes
 - a. Luz Eléctrica:
 - b. Agua Potable:
 - c. Gas:
 - d. Aceite:
 - e. Levadura:
 - f. Sal:
 - g. Mantequilla:

2. Anexos N° 02: Imágenes del local





3. Anexo N° 03: Distribución del plan de ventas

Distribución de las ventas en unidades físicas y monetarias

Pizza de Jamón

Plan de ventas en unidades Físicas de la pizzeria Guayo´s para el año 2018													
Descripción Pizza de Jamón	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Pizza de 6 trozos	30	50	40	60	50	30	40	40	50	40	70	80	580
Pizza de 8 trozos	80	90	60	70	90	60	60	60	65	50	120	120	925
Pizza de 10 trozos	60	70	50	80	70	80	80	80	85	70	80	90	895
Pizza de 12 trozos	100	110	140	140	150	100	100	100	100	120	100	100	1360
Total	270	320	290	350	360	270	280	280	300	280	370	390	3760

Plan de ventas en unidades Monetarias de la pizzeria Guayo´s para el año 2018														
Descripción Pizza de Jamón	Precios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Pizza de 6 trozos	C\$ 100.00	C\$ 3,000.00	C\$ 5,000.00	C\$ 4,000.00	C\$ 6,000.00	C\$ 5,000.00	C\$ 3,000.00	C\$ 4,000.00	C\$ 4,000.00	C\$ 5,000.00	C\$ 4,000.00	C\$ 7,000.00	C\$ 8,000.00	C\$ 58,000.00
Pizza de 8 trozos	C\$ 135.00	C\$10,800.00	C\$12,150.00	C\$ 8,100.00	C\$ 9,450.00	C\$12,150.00	C\$ 8,100.00	C\$ 8,100.00	C\$ 8,100.00	C\$ 8,775.00	C\$ 6,750.00	C\$16,200.00	C\$ 16,200.00	C\$124,875.00
Pizza de 10 trozos	C\$ 195.00	C\$11,700.00	C\$13,650.00	C\$ 9,750.00	C\$15,600.00	C\$13,650.00	C\$15,600.00	C\$15,600.00	C\$15,600.00	C\$16,575.00	C\$13,650.00	C\$15,600.00	C\$ 17,550.00	C\$174,525.00
Pizza de 12 trozos	C\$ 235.00	C\$23,500.00	C\$25,850.00	C\$32,900.00	C\$32,900.00	C\$35,250.00	C\$23,500.00	C\$23,500.00	C\$23,500.00	C\$23,500.00	C\$28,200.00	C\$23,500.00	C\$ 23,500.00	C\$319,600.00
Total	C\$ 665.00	C\$49,000.00	C\$56,650.00	C\$54,750.00	C\$63,950.00	C\$66,050.00	C\$50,200.00	C\$51,200.00	C\$51,200.00	C\$53,850.00	C\$52,600.00	C\$62,300.00	C\$ 65,250.00	C\$677,000.00

Pizza Hawaiana

Plan de ventas en unidades Fisicas de la pizzeria Guayo's para el año 2018

Descripcion Pizza Hawaiana	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Pizza de 6 trozos	2				3		2			2			9
Pizza de 8 trozos		1	2	2				1			3	2	11
Pizza de 10 trozos		1		2	2	2		2			2		11
Pizza de 12 trozos		3	1						3			4	11
Total	2	5	3	4	5	2	2	3	3	2	5	6	42

Plan de ventas en unidades Monetarias de la pizzeria Guayo's para el año 2018

Descripcion Pizza Hawaiana	Precios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Pizza de 6 trozos	C\$ 110.00	C\$ 220.00	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ 330.00	C\$ -	C\$ 220.00	C\$ -	C\$ -	C\$ 220.00	C\$ -	C\$ -	C\$ 990.00
Pizza de 8 trozos	C\$ 140.00	C\$ -	C\$ 140.00	C\$ 280.00	C\$ 280.00	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ 140.00	C\$ -	C\$ -	C\$ 420.00	C\$ 280.00	C\$ 1,540.00
Pizza de 10 trozos	C\$ 210.00	C\$ -	C\$ 210.00	C\$ -	C\$ 420.00	C\$ 420.00	C\$ 420.00	C\$ -	C\$ 420.00	C\$ -	C\$ -	C\$ 420.00	C\$ -	C\$ 2,310.00
Pizza de 12 trozos	C\$ 250.00	C\$ -	C\$ 750.00	C\$ 250.00	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ -	C\$ 750.00	C\$ -	C\$ -	C\$ 1,000.00	C\$ 2,750.00
Total	C\$ 710.00	C\$ 220.00	C\$ 1,100.00	C\$ 530.00	C\$ 700.00	C\$ 750.00	C\$ 420.00	C\$ 220.00	C\$ 560.00	C\$ 750.00	C\$ 220.00	C\$ 840.00	C\$ 1,280.00	C\$ 7,590.00

4. Anexo N° 04: Formatos del área Contable

Ejemplo del llenado del formato de requisición de materiales para una pizza Hawaiana de 8" 8 trozos

FORMATO DE REQUISICIÓN DE MATERIALES				
Fecha de Periodo: <u>02/03/20XX</u>		Fecha de Entrega: <u>02/03/20XX</u>		
Dep. donde se genera la Solicitud: <u>Producción</u>		Aprobado Por: <u>G.R</u>		
Requisición N°: <u>53</u>		Entregada A: <u>R.S</u>		
Cantidad	Descripción	N° de Orden de Trabajo	Costo Unitario	Costo Total
1.5 Lbr	Harina	07	C\$13.00	C\$19.50
0.5 Lbr	Queso Mozzarella		38.00	19.00
0.6 onz	Piña		25.00	15.00
0.3 onz	Jamón		35.00	10.50
0.5 onz	Mantequilla		10.00	5.00
2 Cuchr	Levadura		1.50	3.00
1 onz	Orégano Molido		4.00	4.00
1 onz	Cebolla Molida		4.00	4.00
1 onz	Sal		5.00	0.50
3 onz	Aceite		1.00	3.00
			SUBTOTAL:	C\$ 88.50
DEVOLUCIONES: -----				(- o -)
			TOTAL:	C\$ 88.50

Llenado del formato de boleta de trabajo para un trabajador de la pizzería

BOLETA DE TRABAJO	
Orden de Trabajo N°: <u>07</u>	Dep: <u>Producción</u>
Fecha: <u>02/03/20XX</u>	Empleado: <u>03</u>
Inicio: <u>2: 30 PM</u>	Tarifa: <u>C\$20.00 por hora</u>
Término: <u>9: 30 PM</u>	
Total: <u>7 Horas</u>	Total: <u>C\$140.00 por día</u>

TARJETA DE TIEMPOS 02						
Nombre del Empleado: <u>S. J. V. J (03)</u>						
Número del Empleado: <u>275432</u>						
Semana del: <u>02/03/20XX</u>						
	02/03	03/03	04/03	05/03	06/03	07/03
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
	2: 30 PM 9: 30 PM	2: 30 PM 9: 30 PM	2: 30 PM 9: 30 PM	2: 30 PM 9: 30 PM	2: 30 PM 9: 30 PM	
	7	7	7	7	7	
Regular: <u>35 Horas</u>						
Sobretiempo: <u>-----</u>						
Total: <u>35 Horas</u>						

Ejemplo del llenado para la hoja de costos por órdenes de trabajos

HOJA DE COSTOS POR ÓRDENES DE TRABAJO						
Cientes: <u>Osvaldo Samuel Ruiz Sandoval</u>			Orden de trabajo N°: <u>07</u>			
Productos: <u>Pizza</u>			Fecha del pedido: <u>02/03/20XX</u>			
Cantidad: <u>1 Mediana</u>			Fecha de inicio: <u>02/03/20XX</u>			
Especificaciones: <u>Hawaiana</u>			Fecha de entrega: <u>02/03/20XX</u>			
Tamaño del Juego: <u>12 pulg</u>			Fecha de término: <u>02/03/20XX</u>			
Materiales Directos			Mano de Obra Directa		Costos Indirectos de Fabricación (Aplicados)	
Fecha	N° de Requisición	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor
02/03/20XX	53	C\$64.00	02/03/20XX	C\$ 10.00	02/03/20XX	C\$ 9.07
TOTAL		C\$64.00		C\$10.00		C\$ 9.07
Precio de Venta:						C\$135.00
Costos de Fabricación:						
Materiales directos.....		C\$64.00				
Mano de obra directa.....		10.00				
Costos indirectos de fabricación.....		<u>9.07</u>			<u>C\$ 83.07</u>	
Utilidad bruta:						C\$ 51.93
Gastos administrativos y de ventas (5% del precio de la venta).....						2.59
Utilidad estimada:						<u><u>C\$ 49.34</u></u>

5. Anexo N° 05: Asiento de diario

Ejemplo del llenado del asiento de diario n° 01

A D # 01

Código	Nombre de la Cuenta	Cargo	Abono
1.1.2	Caja	C\$ 211,280.00	
4.1.1	Venta		C\$ 211,280.00
Total		C\$ 211,280.00	C\$ 211,280.00

Ejemplo del llenado del asiento de diario n° 02

A D # 02

Código	Nombre de la Cuenta	Cargo	Abono
5.1.1	Costo de Venta	C\$ 102,696.00	
1.1.5	Inventario		C\$ 102,696.00
Total		C\$ 102,696.00	C\$ 102,696.00

6. Anexo N° 06: Llenado de los Formatos del área financiera

Formato de Estado de Resultado

Pequeña Empresa Guayo's Pizza			
Estado de Resultado			
Cifras Expresadas en Córdoba			
Del 01 al 31 de Octubre del 2017			
CÓDIGO	RUBROS	OCTUBRE	%
4.	Ingresos		
4.1	Ventas Netas		
4.1.1	Ventas de Producción	C\$ 211,280.00	100.00%
4.1.3	Otros Ingresos	0.00	0.00%
	Total de Ingresos	C\$ 211,280.00	100.00%
5.1	Costos		
5.1.1	Costo de Ventas	C\$ 102,696.00	48.61%
	Total de Costo de Venta	C\$ 102,696.00	48.61%
	Utilidad Bruta	C\$ 108,584.00	51.39%
5.2	Gastos Operativos		
5.2.1	Gastos de Ventas	C\$ 960.00	0.30%
5.2.2	Gastos de Administración	C\$ 9,200.60	2.90%
5.2.3	Gastos Financieros	0.00	0.00%
	Total de Gastos Operativos	C\$ 10,160.60	3.21%
	Utilidad de operación	C\$ 98,423.40	46.58%
2.1.2.01	Impuestos IR 30%	C\$ 29,527.02	27.19%
3.2	Utilidad o Pérdida	C\$ 68,896.39	63.45%

Revisado Por:

Autorizado Por:

Formato de Balance General

Pequeña Empresa			
Guayo's Pizza			
Balance General			
Cifras Expresadas en Córdoba			
Al 31 de Octubre del 2017			
Código	Cuentas	Octubre	%
1	Activo		
1.1	Activo Circulante		
1.1.1	Caja	C\$ 211,280.00	41.41%
1.1.5	Inventarios	C\$ 102,696.00	20.13%
	Total de Activo Circulante	C\$ 313,976.00	61.54%
1.2	Activo no Circulante		
1.2.1	Edificio	C\$ 450,000.00	88.20
1.2.5.1	Depreciación del Edificio	C\$ -315,000.00	-61.74%
1.2.2	Maquinaria y Equipo Industrial	C\$ 80,000.00	15.68%
1.2.5.2	Depreciación de Maquinaria y Equipo Industrial	C\$ -30,800.00	-6.03%
1.2.4	Maquinaria y Equipo de oficina	C\$ 25,000.00	4.90%
1.2.5.3	Depreciación de Maquinaria y Equipo de Oficina	C\$ -13,000.00	-2.54%
	Total de Activo no Circulante	C\$ 196,200.00	38.45%
	Total de Activos	C\$ 510,176.00	100%
2	Pasivos		
2.1	Pasivo Circulante		
2.1.1	Proveedores	C\$ 12,500.00	78.12%
2.1.2	Impuestos Acumulados por Pagar	C\$ 500.00	3.12%
2.1.3	Gastos acumulados por Pagar	C\$ 3,000.00	18.75%
	Total de Pasivo Circulante	C\$ 16,000.00	100%
3	Patrimonio		
3.1	Capital y Reserva		
3.1.1	Capital Social	C\$ 425,279.62	86.05%
3.2	Utilidad o Perdida del Ejercicio	C\$ 68,896.38	13.94%
	Total de Patrimonio	C\$ 494,176.00	100%
	Total de Pasivo y Patrimonio	C\$ 510,176.00	100%

Revisado Por:

Autorizado Por:

7. Anexo N° 07: Tabla de depreciación

Tabla de Depreciación según el reglamento de la Ley 822 (Ley de Concentración Tributaria)

Tabla de Depreciación							
Descripción	Valor Inicial	Valor Residual	Vida Útil	Tiempo	Valor Depreciación Mensual	Valor de la Depreciación acumulada a la fecha	Valor en Libros
Edificio	C\$ 450,000.00	C\$ 22,500.00	20	14	C\$ 133.93	C\$ 315,000.00	C\$ 135,000.00
Horno	C\$ 45,000.00	C\$ 2,250.00	5	3	C\$ 1,250.00	C\$ 13,500.00	C\$ 31,500.00
Mantenedora	C\$ 16,500.00	C\$ 825.00	5	3	C\$ 458.33	C\$ 9,900.00	C\$ 6,600.00
Refrigeradora	C\$ 18,500.00	C\$ 925.00	5	2	C\$ 513.89	C\$ 7,400.00	C\$ 11,100.00
Televisor	C\$ 15,000.00	C\$ 750.00	5	2	C\$ 416.67	C\$ 6,000.00	C\$ 9,000.00
Mesas con bancas	C\$ 10,000.00	C\$ 2,000.00	5	3	C\$ 277.78	C\$ 6,000.00	C\$ 4,000.00
Total	C\$ 555,000.00	C\$ 29,250.00	-	-	C\$ 3,050.60	C\$ 357,800.00	C\$ 197,200.00

8. Anexo No 08: Cedula de Gastos de Venta y Administración

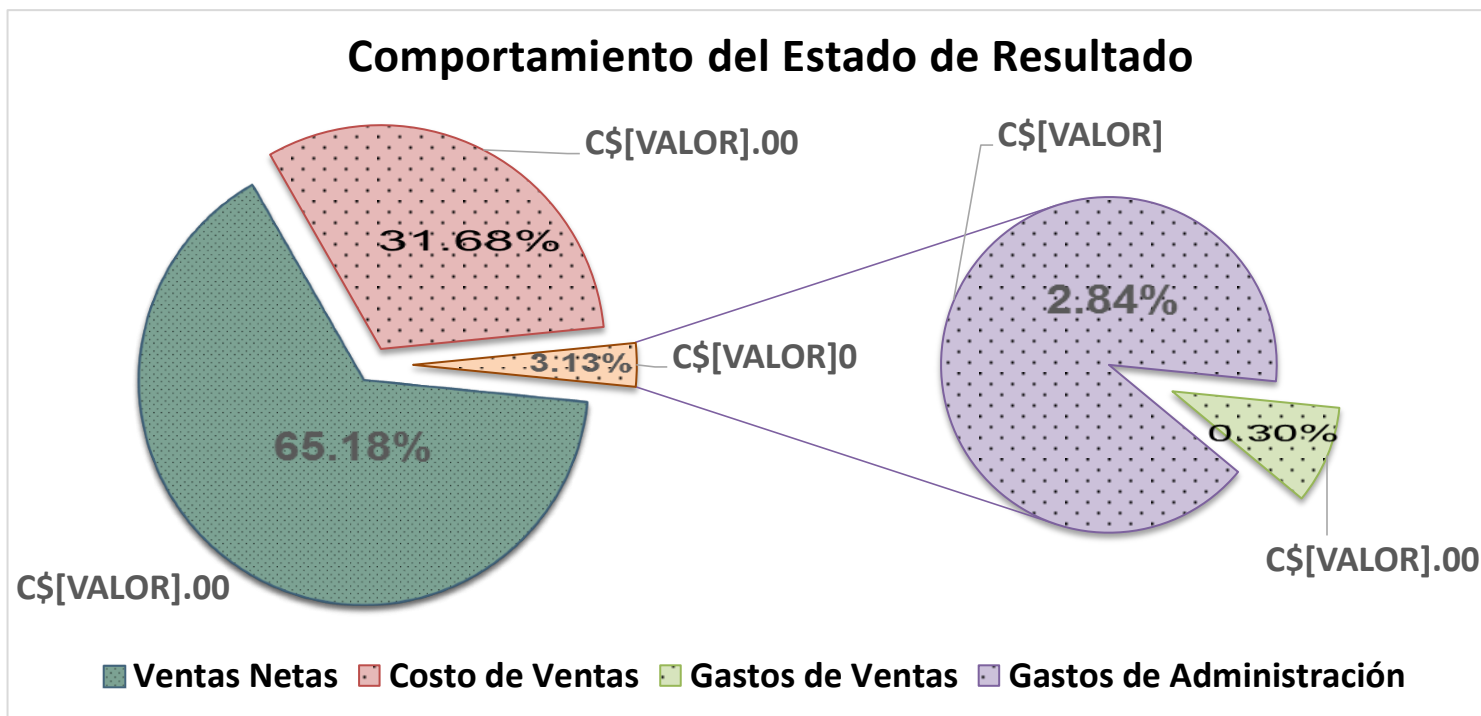
Cedula de los Gastos de Venta y Administración de la pizzería

Guayo's Pizza	
Cédula de Gastos de Administración	
Descripción	Monto Mensual
Salarios	C\$ 5,500.00
Servicios Básicos	C\$ 650.00
Depreciaciones	C\$ 3,050.60
Total	C\$ 9,200.60

Guayo's Pizza	
Cédula de Gastos de Venta	
Descripción	Monto Mensual
Salarios	C\$ 800.00
Servicios Básicos	C\$ 160.00
Total	C\$ 960.00

9. Anexo No 09: Gráficos de los Estados Financieros

Comportamiento del Estado de Resultado



Comportamiento del Balance General

