



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 en la micro empresa  
“El Buen Precio” ubicada en el municipio de Jinotepe del departamento de Carazo  
en el II semestre del año 2017”**

**Autores:**

- ❖ **Jairo Antonio Dávila López.**
- ❖ **Iveth Istmenia Largaespada Fernández.**
- ❖ **Raquel Milagros Vásquez Ureña.**

**No. de Carné**

**10017655**

**09042922**

**13094590**

**Tutor:**

**Msc. José Daniel Guido Chávez**

**Jinotepe, 11 de Diciembre de 2017.**

**Tema:**

“Propuesta de administración financiera para MIPYME’s en la IV Región del país”.

**Subtema:**

“Propuesta de proceso de administración financiera en la micro empresa **“El Buen Precio”** ubicada en el municipio de Jinotepe del departamento de Carazo en el II semestre del año 2017”

## **Dedicatoria**

*Dedicamos nuestro trabajo de seminario principalmente a Dios por las bendiciones recibidas tanto espirituales como materiales, por el don de la vida por la sabiduría, habilidades y conocimientos que a lo largo de nuestra carrera profesional hemos obtenido y de esta manera culminar con éxito nuestra meta.*

*Dedicamos este trabajo a nuestros padres que nos han motivado y apoyado de manera incondicional, por cultivar e inculcarnos valores durante todo nuestro desarrollo académico y personal:*

- ✓ *Br. Jairo Antonio Dávila López.*
- ✓ *Br. Iveth Istmenia Largaespada Fernández.*
- ✓ *Br. Raquel Milagros Vásquez Ureña.*

## **Agradecimiento**

### ***Agradecemos:***

*A Dios por otorgarnos la fuerza, sabiduría y perseverancia necesaria para lograr culminar esta carrera como estudiante de la carrera de banca y finanzas.*

*A nuestros padres, por habernos educado, por el amor que siempre nos han brindado, por cultivar e inculcarnos valores, por su responsabilidad, integridad, dedicación, y apoyo.*

*A nuestro tutor Msc. José Daniel Guido Chávez por su gran dedicación, esfuerzos, sus conocimientos y su motivación han sido fundamentales para nuestra formación y a todos los profesores que nos impartieron sus conocimientos durante el periodo de nuestra formación profesional.*

*A nuestros compañeros y compañeras de sección quisiéramos darles las gracias por los buenos momentos que hemos compartido. Y a todas esas personas que de una u otra manera contribuyeron no solo en la realización de nuestro trabajo final, sino también a los largo de nuestra carrera.*

✓ *Br. Jairo Antonio Dávila López.*

✓ *Br. Iveth Istmenia Largaespada Fernández.*

✓ *Br. Raquel Milagros Vásquez Ureña.*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

2017: *“Año de la Universidad Emprendedora”*

Fecha 06 de diciembre del 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                  | Carné    |
|----|--------------------------------------|----------|
| 1  | Dávila López Jairo Antonio           | 10017655 |
| 2  | Largaespada Fernández Iveth Istmenia | 09042922 |
| 3  | Vásquez Ureña Raquel Milagros        | 13094590 |

Siendo el subtema:

**“Propuesta de proceso de administración financiera en la micro empresa “El Buen Precio” ubicada en el municipio de Jinotepe 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. José Daniel Guido Chávez**

**Tutor de Seminario de Graduación**

Cel Archivo

**¡A la libertad por la Universidad!**

De la Policía Nacional 2 cuadra al Oeste, Jinotepe, Carazo | Edificio Reynaldo Rosales  
Telf.: 2532 2668 / Ext. 7712-7723 | depto.econom.faremc@unan.edu.ni | www.faremcarazo.unan.edu.ni

## **Resumen**

El presente documento constituye una propuesta de administración financiera para la micro empresa el Buen Precio, la cual se dedica a la venta de diferentes líneas de calzado en la ciudad de Jinotepe en el II semestre del año 2017.

El objetivo central de esta propuesta es brindar las herramientas, estrategias y sugerencias en cuanto al uso de formatos para el registro de operaciones contables y financieras, así mismo el planteamiento de la estructura organizacional del local con respecto a la visión, misión, y valores.

Además con la realización de esta propuesta se pretende orientar al administrador en la implementación de una adecuada administración financiera del local que permita el desarrollo sostenible y expansión de sus ventas y la planificación de sus gastos operativos y costos. Es importante señalar que los datos obtenidos para el desarrollo de este trabajo fueron suministrados por el actual administrador del micro empresa a través de una entrevista realizada a este.

Por último, esta contendrá lo que es la presentación de estados financieros, cédulas de ingresos y gastos, nómina salarial, modelos estructurales organizativo y un análisis financiero de la actual situación económica del negocio con la elaboración de una matriz que pretende ser de gran aportación al negocio y un análisis FODA para la toma de decisiones en el mejoramiento de sus actividades.

## Índice de contenido

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 1.       | Introducción.....   | 1  |
| 2.       | Justificación.....  | 2  |
| 3.       | Objetivos.....  | 3  |
| 3.1.     | Objetivo general:.....  | 3  |
| 3.2.     | Objetivos específicos:.....                                     | 3  |
| 4.       | Desarrollo del subtema.....                                     | 4  |
| 4.1.     | Descripción de la microempresa “El Buen Precio” en estudio..... | 4  |
| 4.1.1.   | Historia.....   | 5  |
| 4.1.2.   | Estructura organizativa.....                                    | 6  |
| 4.1.3.   | Información contable.....                                       | 7  |
| 4.1.4.   | Proceso actual de la administración financiera.....             | 8  |
| 4.2.     | Marco regulatorio de la microempresa el buen precio.....        | 9  |
| 4.2.1.   | Legal.....  | 9  |
| 4.2.2.   | Operativo.....  | 11 |
| 4.2.3.   | Ambiental.....  | 12 |
| 4.2.4.   | Normas aplicables de información financiera.....                | 13 |
| 4.3.     | Fundamentos de la administración.....                           | 15 |
| 4.3.1.   | Conceptos Generales.....  | 15 |
| 4.3.2.   | Proceso de la administración financiera.....                    | 16 |
| 4.3.3.   | Importancia del control administrativo financiero.....          | 17 |
| 4.3.4.   | Análisis financiero.....  | 18 |
| 4.3.4.1. | Herramientas para el análisis financiero.....                   | 19 |
| 4.4.     | Toma de decisiones empresariales.....                           | 31 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 4.4.1.   | Modelos de análisis de decisión. ....                                      | 32 |
| 4.4.1.1. | Decisiones bajo certeza. ....  | 33 |
| 4.4.1.2. | Decisiones bajo incertidumbre:.....  | 34 |
| 4.4.1.3. | Decisiones bajo riesgo.....  | 34 |
| 5.       | Propuesta en acción.....   | 35 |
| 5.1.     | Introducción.....  | 35 |
| 5.2.     | Objetivos de la propuesta.....   | 35 |
| 5.2.1.   | Objetivo general: .....  | 35 |
| 5.2.2.   | Objetivo específicos: .....  | 36 |
| 5.3.     | Descripción de la propuesta.....   | 36 |
| 5.4.     | Proceso de administración .....  | 36 |
| 5.4.1.   | Planeación.....  | 36 |
| 5.4.2.   | Organización.....  | 37 |
| 5.4.3.   | Dirección .....  | 41 |
| 5.4.4.   | Control.....   | 41 |
| 5.5      | Matriz de análisis e interpretación de razones financieras.....            | 43 |
| 5.6.     | Formatos para la administración financiera de la empresa o negocio. ....   | 56 |
| 7.       | Conclusiones. ....   | 73 |
| 7.       | Bibliografía.....  | 74 |
| 8.       | Anexos.....  | 78 |
| 8.1.     | Anexo N° 1 Diseño de instrumento.....                                      | 78 |
| 8.2.     | Anexo N°2 Estado de situación financiera de Calzado “El Buen Precio”. .... | 80 |
| 8.3.     | Anexo N° 3 Estado de pérdidas y ganancias.....                             | 81 |
| 8.4.     | Anexo N° 4 Flujo de efectivo.....  | 82 |
| 8.5.     | Anexo N° 5 Proyecciones de gastos de venta mensuales.....                  | 83 |



|       |   |    |
|-------|---|----|
| 8.6.  | Anexo N°6 Estimaciones de compras Anuales ..... | 83 |
| 8.7.  | Anexo N° 7 Estimaciones de Ventas Anuales ..... | 84 |
| 8.8.  | Anexo N° 8. Nomina.....                         | 85 |
| 8.9.  | Anexo N° 9. Análisis FODA.....                  | 86 |
| 8.10. | Anexo N°10 Cronograma.....                      | 87 |

## Índice de tablas

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 1: | Cantidad de trabajadores de la pyme.....                         | 5  |
| Tabla 2  | Flujo grama del proceso. ....                                    | 9  |
| Tabla 3  | Clasificación de las pymes .....                                 | 11 |
| Tabla 4  | Ficha de cargo Gerente .....                                     | 39 |
| Tabla 5  | Ficha de cargo encargado de caja.....                            | 40 |
| Tabla 6  | Ficha de cargo vendedor.....                                     | 40 |
| Tabla 7  | Matriz de análisis e interpretación de razones financieras. .... | 55 |
| Tabla 8: | Propuesta de Formato de venta en unidades físicas .....          | 56 |
| Tabla 9: | Propuesta de formato de venta en unidades monetarias.....        | 56 |
| Tabla 10 | Propuesta de cedula de gastos administrativos.....               | 57 |
| Tabla 11 | Propuesta de cedula de gastos de venta.....                      | 59 |
| Tabla 12 | Propuesta de Nomina.....   | 61 |
| Tabla 13 | Propuesta de hoja de inventario zapatilla p/aladino .....        | 63 |
| Tabla 14 | Propuesta de hoja de inventario zapatilla cuadrada.....          | 63 |
| Tabla 15 | Propuesta de hoja de inventario zapatilla Ole. ....              | 64 |
| Tabla 16 | Propuesta de hoja de Inventario Botas Rodeo. ....                | 64 |
| Tabla 17 | Propuesta de hoja de inventario Zapatos Jazz. ....               | 65 |
| Tabla 18 | Propuesta de hoja de inventario zapatos Sport. ....              | 65 |
| Tabla 19 | Propuesta de hoja de inventario zapatos Treker. ....             | 66 |
| Tabla 20 | Propuesta de hoja de inventario zapato colegial.....             | 66 |
| Tabla 21 | Propuesta de Estado de Situación Financiera. ....                | 67 |
| Tabla 22 | Propuesta de estado de perdida y ganancias.....                  | 69 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 23 Propuesta de flujo de efectivo ..... | 71 |
|---|----|

### **Índice de Ilustraciones**

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1: Organigrama actual .....      | 6  |
| Ilustración 2 Propuesta de organigrama ..... | 39 |

## **1. Introducción.**

El presente trabajo de seminario de graduación que lleva el título de “Propuesta de administración financiera para MIPYME’s en la IV Región del País”, pretende analizar la situación actual con referencia a aspectos administrativos, contables, y financieros del negocio calzado “El Buen Precio” del municipio de Jinotepe, durante el II semestre del año 2017.

Es importante mencionar que esta propuesta nace de la idea del mejoramiento del proceso administrativo de calzado El Buen Precio, por la situación de carecer de una administración de sus recursos económicos y humanos, añadiéndole la falta de registro contables de sus operaciones diarias.

Para ello, en este documento se incluye un marco teórico que contendrá información en el análisis y comprensión de conceptos y formulas a utilizarse en el desarrollo del mismo. De igual forma se realizaran sugerencias en cuanto al uso de documentos contables, presentación de modelos de estructura organizacional (organigrama, misión, visión, valores) con el propósito de tener buen control y manejo de sus recursos, que el establecimiento posee.

Posteriormente, se expondrá mediante la elaboración de una matriz de análisis de razones financieras la condición económica que presenta esta micro empresa y la simulación de posibles escenarios que se puedan generar dentro del local, para la toma de decisiones bajo certeza, incertidumbre, riesgo y su solución oportuna para el buen desarrollo y crecimiento de las actividades y mejor obtención de utilidades mediante la descripción de estrategias y políticas empresariales.

## **2. Justificación**

El presente trabajo se elaboró con el fin de aportar soluciones ante la situación de la falta de un adecuado proceso administrativo de calzado “El Buen Precio”, dado que este negocio presenta debilidades en cuanto al uso de documentos contables y financieros que impide al administrador tener un mejor control, distribución y crecimiento de los recursos económicos y humanos que dispone.

Razón por la cual esta propuesta viene a contribuir y brindar sugerencias para concientizar a la microempresa “**El Buen Precio**”, en la utilización de procedimientos contables y financieros, que permita obtener una eficiente administración, aprovechamiento de los recursos tanto económicos como humanos, y el desarrollo de un ambiente organizacional competitivo y sólido que ayude al cumplimiento de objetivos que persigue este negocio, logrando de esta forma la continuidad y crecimiento micro empresarial del establecimiento en el transcurso del tiempo.

Se pretende entonces, que este documento sea de provecho tanto para la microempresa en estudio, así como para el futuro desarrollo de investigaciones similares a la realizada en el presente documento, en la búsqueda del enriquecimiento de nuevos conocimientos a personas interesadas en el tema.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general:**

- Diseñar una propuesta de administración financiera para el control de liquidez, el endeudamiento total y la rentabilidad en la micro empresa Calzado “**El Buen Precio**” Ubicada en el municipio de Jinotepe, Departamento de Carazo en el Segundo Semestre del año 2017.

#### **3.2. Objetivos específicos:**

1. Caracterizar los aspectos administrativos, legales y financieros del micro empresa “**El Buen Precio**” en el segundo semestre del año 2017.
2. Diagnosticar la situación actual del proceso de administración financiera de la micro empresa “**El Buen Precio**”.
3. Evaluar la situación financiera de la micro empresa “**El Buen Precio**” aplicando las razones financieras.
4. Plantear una propuesta administrativa financiera para la micro empresa “**El Buen Precio**” en el segundo semestre del año 2017.

#### **4. Desarrollo del subtema.**

##### **4.1. Descripción de la microempresa “El Buen Precio” en estudio.**

“**El Buen Precio**” es una micro empresa, ubicada en el barrio San Juan del municipio de Jinotepe. Empezó como un pequeño tramo localizado en el Mercado Municipal de la localidad jinotepina en el año de 1991, en la acera del comedor Chino La Miel, distribuyendo únicamente calzado de hule en su mayoría.

Posteriormente debido a su desarrollo económico, obtuvo un crecimiento en sus utilidades, motivo por el cual se hizo necesario adquirir un nuevo local con mejores condiciones para poder realizar sus operaciones de ventas y almacén de su mercadería. El calzado “**El Buen Precio**” se encuentra debidamente registrado en la alcaldía municipal de Jinotepe.

Este negocio perteneciente al sector comercial, está bajo la administración del señor Sergio Velázquez, el cual es el responsable del buen funcionamiento del local.

Entre su perspectiva visionaria persigue el objetivo de ser una microempresa comercializadora de calzado en todo el mercado municipal y ser reconocida por ofrecer precios accesibles y cómodos al bolsillo de sus clientes, además caracterizándose por dar buena atención al público en general.

Este micro empresa parte de una meta empresarial el cual es la comercialización de diferentes líneas de zapaterías de gran durabilidad, esto con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y el público en general.

El administrador propicia un ambiente basado en principios morales y éticos resaltándose el respeto mutuo, actitud de servicios, trabajo de equipo y finalmente la honestidad base fundamental en la sociedad practicándolos entre los compañeros de trabajo y con sus clientes.

#### **4.1.1. Historia**

Calzado “**El Buen Precio**”, cuenta con 3 trabajadores activos caracterizándose como una microempresa, según el capítulo 1 artículo 3 de la ley de MIPYME que cita: “se clasificaran como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos:

**Tabla 1: Cantidad de trabajadores de la pyme**

| <b>Variable</b>                     | <b>Micro empresa</b> | <b>Pequeña empresa</b> | <b>Mediana Empresa</b> |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Número total de trabajadores</b> | <b>1-5</b>           | <b>6-30</b>            | <b>31-100</b>          |

Fuente. Ley 645 Art. No. 3 (p.8).

El calzado “**El Buen Precio**”, comenzó sus actividades en el mes de agosto del año de 1991, iniciando como un pequeño tramo con deseos de crecimiento, y creado con el objetivo principal de adquirir una fuente de ingresos, para obtener una estabilidad económica familiar, con grandes expectativas de superación.

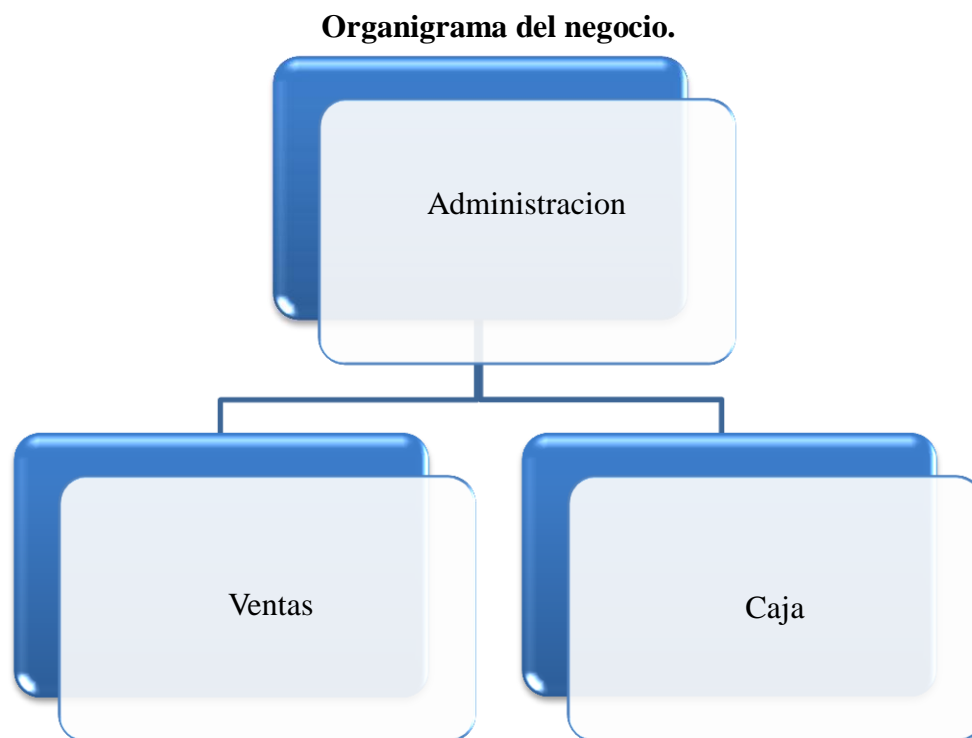
En sus inicios se dedicó exclusivamente al suministro de una sola línea de zapatos de cueros nacionales, dirigida a la población en general del municipio de Jinotepe, y sectores aledaños al municipio.

Con el transcurso de los años se fueron incorporando nuevas y mejores líneas de calzado con el propósito de proveer a sus clientes, diferentes estilos de acuerdo a los gustos y preferencias de estos, siendo parte de su meta la de brindar productos de calidad.

En lo que respecta a sus dimensiones cuenta con un área de 8 por 10 metros de estructura arquitectónica. Es importante señalar, que en la actualidad este negocio se ha mantenido en el mercado de forma fluctuante, ofreciendo diferentes estilos de calzados tanto nacionales como extranjeros.

#### 4.1.2. Estructura organizativa

##### Ilustración 1: Organigrama actual



Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

Actualmente este negocio está integrado por un personal de 3 individuos los que desempeñan las siguientes laborales de forma empírica:

##### **Administrador General:**

Este se encarga de velar por el buen funcionamiento del negocio, realiza las diversas compras, supervisa el buen trato de parte del vendedor hacia los clientes, además realiza los diversos pagos que se generan tanto a nivel administrativo como en ventas.

##### **Cajero:**

Tiene la responsabilidad de decepcionar el dinero de las compras por productos vendidos, hacer facturas cuando deseen los clientes, recibir reclamos por devoluciones por parte del público, tener control del efectivo en caja, realizar arqueos simples diarios.



**Vendedor:**

Esta asignado para la oferta y venta de las diferentes líneas de zapatos, brindando una buena atención a los clientes, buen trato, educación, atención personal, buena comunicación en la aclaración de dudas y vigilar que no se den robos o extracción de objetos pertenecientes al local.

**4.1.3. Información contable.**

En la actualidad la microempresa Calzado “El Buen Precio”, es un negocio que no posee un registro o sistema contable formal, sus operaciones de venta y compra de mercadería de zapatos son llevadas de manera empírica, estos registros son detallados en un cuaderno.

Para el pago a proveedores asigna un cuaderno a cada uno de ellos, donde se refleja la cantidad de mercadería comprada, el precio de la misma y el nombre de su proveedor. En lo que refiere a gastos por pagos a colaboradores estos se realizan de forma semanal, pero no son registrados, solo cuando se da el pago de vacaciones al empleado para lo cual se emite un documento formal.

En lo que respecta a la cancelación de facturas de servicios básicos por consumo en el mes, estas se archivan para su debido control y no se detallan en ningún cuaderno.

En la parte del control de sus inventarios carecen de tarjetas cardex para la supervisión y fiscalización de mercadería existente, por lo que el administrador se guía, mediante el cuaderno asignado a los proveedores, no se describen en ellos los modelos y precios unitarios de cada línea de zapato.

Al finalizar el mes no se realizan estados financieros para determinar si existieron pérdidas en el negocio, ni flujos de ventas para ver el comportamiento de estas y lograr tomar decisiones para hacer crecer sus utilidades.

Desde el punto de vista de la administración financiera, la situación de la microempresa, provoca confusión en el control del efectivo y la manipulación directa de sus activos (mercancía). Dado que un buen manejo de los recursos genera una buena obtención de

resultados y así mismo permite tomar decisiones para el mejoramiento y desarrollo económico del negocio.

#### **4.1.4. Proceso actual de la administración financiera**

Es importante mencionar que el proceso administrativo es una de las partes indispensables en una empresa, y es el gerente o administrador a quien le corresponde su gestión o manejo. Se tiene que el objetivo de los procesos administrativos, es llegar a alcanzar los objetivos que dieron razón a la empresa o negocio.

En la **planificación “El Buen Precio”**, este toma en cuenta las temporadas altas en la venta de calzado varonil, estas son a lo largo del año y el propietario de la tienda menciona que esto se basa en el consumo masivo, ya que se logra identificar que el consumidor quiere satisfacer sus necesidades en estos lapsos de tiempo, que en su mayoría son la temporada colegial ,fechas importantes en el inicio del ciclo escolar, promociones estudiantiles, y la temporada navideña acompañada de las fiestas de fin de año .

No obstante el factor que más influye a la hora de planificar de forma empírica, ha sido la moda, siendo este un factor de mayor riesgo dado que es cambiante, sin embargo el negocio no realiza planes de inversión a futuro ni tampoco presupuestos para determinar la generación de márgenes de utilidad y proyectar compras de mercadería, porque estas adquisiciones de calzados solo se realiza según la demanda que tengan las diferentes líneas y estilos de zapatos.






Por otro lado, calzado **“El Buen Precio”**, se organiza de una manera muy simple, porque no se conoce que actividades se van a realizar en el transcurso del día ya que estas son monótonas y repetitivas , algunas veces se rota al personal para que no tienda a aburrirse de hacer las mismas tareas y se evita la duplicidad del trabajo, es decir que no solo la misma persona realice la mismas tareas a diario, teniendo en cuenta que es un equipo de trabajo y por las mañanas, el propietario de la tienda le asigna sus tareas a cada trabajador.

En cuanto a la **ejecución** de las actividades dadas en la microempresa estas son de forma mixta, la toma de decisiones se realiza en conjunto, captando la opinión de los trabajadores, pero es el dueño del negocio quien que toma la decisión final.

Por otro lado **el control** de las operaciones que se dan de forma diaria, es a través de un cuaderno donde se anotan las ventas diarias, gastos por pagos al proveedor en caso de estar pendiente algún crédito con este, y los depósitos efectuados en la cuenta de banco. Y por último un cuaderno asignado para cada uno de los proveedores donde se registra cuanto se compró y el saldo de la deuda si existe

**Flujo del proceso.**

**Tabla 2 Flujo grama del proceso.**

|   |                       |   |
|---|-----------------------|---|
|    | <b>Operación</b>      | Compra de calzados a proveedores cuando no haya mercadería en bodega.                             |
|    | <b>Inspección</b>     | Inspección, devolución de mercadería dañada y asignación adecuada del valor agregado al producto. |
|    | <b>Almacenamiento</b> | Llevada del calzado a la bodega después de ver el buen estado de la mercadería recibida           |
|  | <b>Distribución</b>   | Venta de calzados al público en general y a los clientes concurrentes.                            |
|  | <b>Registros</b>      | Registro de la venta del día en un cuaderno de manera empírica.                                   |

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

**4.2. Marco regulatorio de la microempresa el buen precio.**

**4.2.1. Legal**

Calzado ““El Buen Precio””, cuenta actualmente con un registro único de contribuyente que se expresa en la LEY No.562, Ley CREADORA DEL REGISTRO UNICO Del CONTRIBUYENTE publicada en el diario oficial la Gaceta el día 28 de octubre del 2005, en el arto No 18 el cual se establece que :

Para todos los efectos legales son contribuyentes las personas directamente obligadas al cumplimiento de la obligación tributaria por encontrarse respecto al hecho generador en la situación prevista por la ley.

Tendrán el carácter de contribuyente por consiguiente:

1. Las personas naturales, las personas jurídicas de derecho público o derecho privado y los fideicomisos.
2. Las entidades o colectivos que constituyan una unidad económica, aunque no dispongan de patrimonio, ni tengan autonomía funcional. (p.8).

Posteriormente en lo que respecta al pago por tributos en el arto 34 de la misma, este se debe dar cuando:

El pago debe efectuarse en el lugar, fecha y forma que indique la ley o la reglamentación correspondiente inclusive por medios o sistemas electrónicos, todo previamente regulado en la normativa institucional y siempre que el contribuyente cuente con la posibilidad real de utilizar tal medio de pago.

Los pagos parciales que efectúen los contribuyentes o responsables por deudas tributarias, deberán ser recibidos por la administración tributaria, sin perjuicio de las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento. (p.7).

Es importante mencionar que según el plan de arbitrios municipales de Nicaragua, explica y ordena en su reglamento en el que se logra identificar:

Artículo 3. Toda persona natural o jurídica que se dedique habitualmente a la venta de bienes o prestación de servicios, sean éstos profesionales o no, deberán solicitar la Matrícula anualmente en el municipio para cada una de las actividades económicamente diferenciadas que en el mismo desarrolle.

La matrícula deberá efectuarse en el mes de Enero de cada año. (p.1)

Y además como lo ordena el reglamento de ordenanza municipal, este local cuenta con su matrícula numero la que es renovada cada año a un precio mínimo de C\$ 450.00 como parte del requisito para la debida operación de sus actividades.(reglamento de ordenanza municipal, 2008) .

Por otro lado, la Ley no 645 de “Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, publicada en la gaceta del 30 de enero del 2008 en su capítulo No.1 articulo 4 hace referencia al concepto de que:

Las MIPYME son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que operan como persona natural o jurídica en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras.(p.2).

En lo que respecta al órgano encargado de la ejecución de la ley No.645, es el ministerio de fomento, industria y comercio MIFIC y su instancia ejecutora de las políticas, el instituto nicaragüense de apoyo a la pequeña y mediana empresa (IMPYME) . (Ley No 645,2008).

Este establecimiento de carácter comercial se clasifica como una microempresa, cuenta actualmente con tres trabajadores y su clasificación se da a partir de lo expuesto en el arto 3 del reglamento a la ley No 645 del 04 de Abril del 2008 que expone.

Se clasificaran como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los requisitos. La clasificación de cada MIPYME, es la categoría correspondiente a micro, pequeña y mediana se hará conforme a los parámetros indicados a continuación:

**Tabla 3 Clasificación de las pymes**

| Variable                         | Micro empresa     | Pequeña empresa    | Mediana                |
|----------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|
| Números de trabajadores          | 1-5               | 6-30               | 31-100                 |
| Activos totales                  | Hasta 200.0 miles | Hasta 1.5 millones | Hasta 6.0 mas millones |
| Ventas totales anuales(córdobas) | Hasta 1 millón    | Hasta 9 millones   | Hasta 40 millones      |

Fuente. Ley 645 Art. No. 3 (p.8)

#### **4.2.2. Operativo.**

El Ministerio de Salud, es el encargado de velar todo lo referente a la ley 423 “ Ley General de Salud y su reglamento de registro sanitario por medio de la cual se regula a los establecimientos para la obtención de permisos sanitarios en la operatividad de los mismos ,según sea el tipo de actividad que se desarrolle (industria, comercio, y de servicio).(Minsa 2006).

Entiéndase que en la ley General de Salud, describe al MINSA en su artículo 2 como:

El Ministerio de Salud es el órgano competente para aplicar, supervisar, controlar y evaluar el cumplimiento de la presente Ley y su Reglamento; así como para elaborar, aprobar, aplicar, supervisar y evaluar normas técnicas, formular políticas, planes, programas, proyectos, manuales e instructivos que sean necesarios para su aplicación.(p.1).

No obstante calzado “**El Buen Precio**”, cuenta en la actualidad con un permiso por parte del Minsa a como se encuentra establecido según Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento del Ministerio de Salud, en su artículo No. 14 en el que se describe que:

En el caso de personas naturales propietarios de establecimiento de clasificación B1 B2 y C, contarán con el otorgamiento de permiso de funcionamiento como tipo (b1, b2 moderado riesgo y C bajo riesgo), correspondiente al establecimiento de salud debiendo solicitar el permiso conveniente, en cuyo caso debe contar con solicitud de la declaración jurada de la naturaleza del establecimiento sin necesidad de inspección. (p. 5).

Es importante mencionar que en el reglamento de la ley de Promoción y Fomento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresa ,decreto No. 17-2008, en su artículo número 32 ,se explica que :

Las MIPYME darán cumplimiento a las leyes y normas aplicables, sobre el medio ambiente y sus recursos naturales, haciendo uso, según sea el caso del régimen preferencial de cumplimiento progresivo contenido en las mismas, conforme un instructivo que deberán elaborar el MIFIC y el MARENA.

Y por último en la ley No.452 “ley de solvencia municipal, expresa en su artículo No.2 lo siguiente:

Entiéndase por solvencia municipal la certificación extendida por el gobierno Municipal haciendo constar que el contribuyente se encuentra solvente con las obligaciones tributarias municipales contempladas en los planes de arbitrios correspondientes. (p.2).

#### **4.2.3. Ambiental**

Con respecto a la ley No. 645 ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en su capítulo No.2 arto 33 se establece que:

Que el estado a través de sus instituciones cuya responsabilidad es la de proteger el medio ambiente, establecerá un régimen preferencial de cumplimiento progresivo

para las MYPYMes de marco regulatorio ambiental en general y en particular lo relativo al cumplimiento del decreto No. 45-94 del reglamento de permiso y evaluación de impacto ambiental. (p.7).

#### **4.2.4. Normas aplicables de información financiera**

La norma internacional de información financiera (NIIF) para pequeñas y medianas empresas en su sección 1, principio 1.2 “descripción de las pequeñas y medianas entidades expresa que:

- Las pequeñas y medianas empresas entidades son entidades que:
- No tienen obligación pública de rendir cuentas y
- Publican estados financieros con propósito de información generarla para usuarios externos .son ejemplo de usuarios externos los propietarios que no estén implicados en la gestión del negocio ,los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia.(p.14).

También en esta misma norma en la sección No.2 principio 2.2 “objetivos de los estados financieros de las pequeñas y medianas empresas entidades expone lo siguiente:

El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujo 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 a la medida de sus necesidades específicas de información (p.16)

Y en el principio No. 2.3 resalta que,” 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)

Así mismo en la misma sección 2, los principios del 2.4 al 2,12, expresan las principales características cualitativas de la información en los estados financieros que comprenden:

##### **Comprensibilidad:**

La información proporcionada en los estados financieros debe presentarse de modo que sea comprensible para los usuarios que tienen un conocimiento razonable de las actividades económicas y empresariales y de la contabilidad, así como voluntad para estudiar la información con diligencia razonable. Sin embargo, la necesidad de comprensibilidad no permite omitir información relevante por el mero hecho de que ésta pueda ser demasiado difícil de comprender para determinados usuarios.

**Relevancia:**

La información proporcionada en los estados financieros debe ser relevante para las necesidades de toma de decisiones de los usuarios. La información tiene la cualidad de **relevancia** cuando puede ejercer influencia sobre las decisiones económicas de quienes la utilizan, ayudándoles a evaluar sucesos pasados, presentes o futuros, o bien a confirmar o corregir evaluaciones realizadas con anterioridad.

**Materialidad o importancia relativa:**

La información es **material**—y por ello es relevante—, si su omisión o su presentación errónea pueden influir en las decisiones económicas que los usuarios tomen a partir de los estados financieros. La materialidad (importancia relativa) depende de la cuantía de la partida o del error juzgados en las circunstancias particulares de la omisión o de la presentación errónea. Sin embargo, no es adecuado cometer, o dejar sin corregir, desviaciones no significativas de la *NIIF para las PYMES*, con el fin de conseguir una presentación particular de la situación financiera, del rendimiento financiero o de los flujos de efectivo de una entidad.

**Fiabilidad:**

La información proporcionada en los estados financieros debe ser **fiable**. La información es fiable cuando está libre de error significativo y sesgo, y representa fielmente lo que pretende representar o puede esperarse razonablemente que represente. Los estados financieros no están libres de sesgo (es decir, no son neutrales) si, debido a la selección o presentación de la información, pretenden influir en la toma de una decisión o en la formación de un juicio, para conseguir un resultado o desenlace predeterminado.

**La esencia sobre la forma:**

Las transacciones y demás sucesos y condiciones deben contabilizarse y presentarse de acuerdo con su esencia y no solamente en consideración a su forma legal. Esto mejora la fiabilidad de los estados financieros.

**Prudencia:**

Las incertidumbres que inevitablemente rodean muchos sucesos y circunstancias se reconocen mediante la revelación de información acerca de su naturaleza y extensión, así como por el ejercicio de **prudencia** en la preparación de los estados financieros. Prudencia es la inclusión de un cierto grado de precaución al realizar los juicios necesarios para efectuar las estimaciones requeridas bajo condiciones de incertidumbre, de forma que los activos o los ingresos no se expresen en exceso y que los pasivos o los gastos no se expresen en defecto. Sin embargo, el ejercicio de la prudencia no permite la infravaloración deliberada de activos o ingresos, o la sobrevaloración deliberada de pasivos o gastos. En síntesis, la prudencia no permite el sesgo.



**Integridad:**

Para ser fiable, la información en los estados financieros debe ser completa dentro de los límites de la importancia relativa y el costo. Una omisión puede causar que la información sea falsa o equívoca, y por tanto no fiable y deficiente en términos de relevancia.

**Comparabilidad:**

Los usuarios deben ser capaces de comparar los estados financieros de una entidad a lo largo del tiempo, para identificar las tendencias de su situación financiera y su rendimiento financiero. Los usuarios también deben ser capaces de comparar los estados financieros de entidades diferentes, para evaluar su situación financiera, rendimiento y flujos de efectivo relativos. Por tanto, la medida y presentación de los efectos financieros de transacciones similares y otros sucesos y condiciones deben ser llevadas a cabo de una forma uniforme por toda la entidad, a través del tiempo para esa entidad y también de una forma uniforme entre entidades. Además, los usuarios deben estar informados de las **políticas contables** empleadas en la preparación de los estados financieros, de cualquier cambio habido en dichas políticas y de los efectos de estos cambios.

**Oportunidad:**

Para ser relevante, la información financiera debe ser capaz de influir en las decisiones económicas de los usuarios. La **oportunidad** implica proporcionar información dentro del periodo de tiempo para la decisión. Si hay un retraso indebido en la presentación de la información, ésta puede perder su relevancia.

La gerencia puede necesitar sopesar los méritos relativos de la presentación a tiempo frente al suministro de información fiable. Al conseguir un equilibrio entre relevancia y fiabilidad, la consideración decisiva es cómo se satisfacen mejor las necesidades de los usuarios cuando toman sus decisiones económicas. (p.18)

### **4.3. Fundamentos de la administración**

#### **4.3.1. Conceptos Generales**

##### **Administración financiera.**

Cuando se habla de a la administración, Salazar (2017) indica que:

La Administración Financiera dentro de una organización, consiste en la planificación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder asumir todos los compromisos económicos de corto, mediano y largo plazo.(p.2).

En el mismo sentido el autor, Gitman (2012) :

Se refiere a la administración como las tareas del gerente financiero de la empresa. Estos administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes (p.4).

Es importante destacar que en relación con Gitman, García (2013) plantea

Que la administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. (p.5).

A si mismo Ortega (2013) , manifiesta que “La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos de las organizaciones y las funciones son, La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización”. (p.4).

#### **4.3.2. Proceso de la administración financiera**

En el proceso de administración es necesario recalcar que el escritor Mantés (2014) se refiere a este como:

El proceso de administración es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común; aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo con los que cuenta la organización. (p.24)

Así mismo Sandoval (2016) nos explica que:

El proceso es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales .Si los administradores o gerentes realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión es más probable que esta alcance su metas. (p.33).

Es así de la misma forma que, Castillo (2010) indica:

Que el proceso tiene como objetivo final emitir un acto administrativo, que es el medio a partir del cual la administración de un lugar cumple conforme con el fin de satisfacer el interés de las personas como dueños, propietarios, accionistas y participantes de un negocio, empresa, organización u entidad de carácter público y privado. (p.55)

#### **4.3.3. Importancia del control administrativo financiero.**

La importancia del control administrativo financiero radica Según Callas (2013) que este

Está conformado por el control operativo y el control estratégico. El control administrativo, el cual es denominado por algunos autores como operativo, hasta ahora ha sido identificado como el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección. (p.4).

Así mismo el economista Valda (2014) aporta su idea sobre el control el que:

Define que el control administrativo es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento .El control es un elemento del proceso del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. (p.2).

De acuerdo con Valda, Holi (2013), asegura que:

Cuando se habla de control muchas veces se refiere a la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, en el que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas y puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencia.(p.2).

En cuanto a su importancia del proceso, Robles (2012) destaca:

Se puede definir como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura de la propia empresa.(p.24)

Es importante destacar que para Calves (2015) el control:

Se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. Es a través de él que se puede precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.(p.45).

De igual modo Castillo (2015) nos explica que:

El control administrativo tiene como propósito alcanzar una meta ya sea con planes estratégicos bien establecidos o procesos que llevan una organización para lograr los objetivos, brinda herramientas para poder lograr supervisar administrativamente en cada sección del negocio, ayudando a cumplir con los objetivos y se pueda lograr metas propuestas. (p.23).

#### **4.3.4. Análisis financiero.**

Cuando se habla de análisis financiero, Mora (2013):

Define a este como una técnica de las finanzas que tiene por objeto el estudio y evaluación de los eventos económicos de todas las operaciones efectuadas en el pasado, y que sirve para la toma de decisiones para lograrlos objetivos preestablecidos. (p.26).

Con respecto a lo que Mora nos dice, Nava (2011) proporciona que:

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien administradas y que presenten características similares. (p.13).

Posteriormente Corrales (2015) explica que:

La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial.(p.24).

#### **4.3.4.1. Herramientas para el análisis financiero.**

Acerca de las herramientas para análisis financiero Laguna, (2013) destaca que:

La aplicación de ellas en las empresas, sirve para búsqueda de información útil a los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afecten la estructura financiera de la organización, empresa, entidad, negocio. (p.21).

No obstante, Villareal (2009) define de forma específica:

El análisis financiero recoge toda la información disponible acerca de la empresa objeto de análisis, evalúa su fiabilidad y validez selecciona los datos que considera relevantes y los transforma en ratios, indicadores, económicos, etc. posteriormente interpretara esa información dependiendo del interés del agente ala que vaya destinada (accionistas, empleado, banco) (p.12).

De igual modo el escritor Santillán (2011) propone que las razones financieras:

permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano

y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar.(p.15).

Por tanto Suarez (2010) contribuye en este tema de que:

El análisis de las razones en una empresa es importante para los accionistas, acreedores y la propia administración de la empresa. Los accionistas, actuales y potenciales, se interesan en los niveles presentes y futuros del riesgo y rendimiento de la empresa, que afectan directamente al precio de las acciones. (p.22).

Diversos autores han escrito definiciones sobre las razones financieras, citando ecuaciones para el cálculo de ellas, así como interpretación de su comportamiento en el estado de situación financiera de la empresa. (p.25).

#### **4.3.4.1.1. Razón de liquidez.**

En lo que se refiere a razón de liquidez el escritor Lira (2016) , describe a:

La liquidez, como la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento. Lo anterior está asociado a la facilidad con que un activo es convertible en efectivo para una entidad. Sirve al usuario para medir la adecuación de los recursos de la entidad para satisfacer sus compromisos de efectivo en el corto plazo. (p.2).

#### **Razón Capital de Trabajo.**

Una de las razones de liquidez es la de razón de capital de trabajo que a como expone Masón, (2008):

Esta determina la cantidad de recursos de fácil conversión en efectivo, que se puede considerar propia y que mediante su rotación se obtiene los ingresos. Este tipo de cifras puede no servir para comparar los resultados con otras empresas, pero es de suma utilidad para el control interno. (p.31).

### **Razón Capital de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo a Corto Plazo**

De la misma forma Smith (2014) da su punto de vista diciendo que:

El capital de trabajo debe guardar una relación directa con el volumen de operación de la empresa; a mayor nivel de operaciones del negocio, requerirá un capital de trabajo superior, y viceversa. Un capital de trabajo negativo significa que la empresa no cuenta con recursos suficientes para cubrir necesidades operativas. (p.16).

### **Razón Circulante.**

El autor Becker (2014) explica que la razón circulante:

Indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus compromisos a corto plazo, (en número de veces, cuantas veces cubre el activo de fácil conversión en efectivo al pasivo de exigibilidad menor a un año), mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído. (p.24).

... En términos muy generales, un índice de solvencia de 2.0 se considera a veces como aceptable, pero la aceptabilidad de un valor depende del campo industrial en el que opera la empresa. Por ejemplo un índice de 1.0 se podría considerar aceptable para una empresa de servicios, pero no para una empresa manufacturera. Cuanto más predecibles sean los flujos de efectivo de una empresa, tanto más bajo será el índice. Una razón baja muestra dificultades para cubrir obligaciones a corto plazo, esto es menores a un año; por el contrario, una razón alta indica liquidez suficiente para cubrir obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

### **Razón de Liquidez.**

Es importante destacar que la razón de liquidez como menciona Purcell (2011) :

Determina la posibilidad de cubrir las deudas a corto plazo, sin la intervención de los inventarios. En ocasiones se recomienda un índice de 1.0 o más, pero al igual que la razón anterior, la aceptabilidad de un valor depende del campo industrial o comercial en el que opera la empresa.

[...] Los inventarios son por lo general el menos líquido de los activos circulantes en una entidad, por lo que representan los activos más susceptibles de generar pérdidas en caso de presentarse una liquidación. Por lo anterior, resulta valioso medir la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin tomar en cuenta los inventarios [...] (p.24).

$$\text{Razón de Liquidez} = \frac{\text{Activo Líquido}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

Activo Líquido = Activo Circulante – Inventario

### **Razón Pago Inmediato.**

Como Bernstein (2014, pág. 34) expone “ Esta razón financiera determina la posibilidad de cubrir las deudas a corto plazo de inmediato, pues considera únicamente activos que representan efectivo y no es necesaria su conversión”.

$$\text{Razón de Liquidez} = \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

Activo Disponible = Activo Circulante – Inventario – Cuenta por cobrar. (p.34).

### **Prueba de ácido.**

De manera semejante Davies plantea (2015, pág. 27) que:

Esta es una razón más rigorista que la anterior, dado que elimina de los activos de pronta recuperación los inventarios; lo anterior en virtud de que se requiere de un tiempo mayor para poder convertirlos en efectivo. (p. 27).

$$\text{Prueba de Acido} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$



#### 4.3.4.1.2. Razones de Actividad

Van Horne (2011) analiza que las razones de actividad:

Se emplean para medir la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo, y su objetivo es evaluar la recuperación de la cartera, los pagos a proveedores y el movimiento y niveles de los inventarios. Muestran la eficiencia de la operación de la empresa.

Miden la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, e inventario), necesita para convertirse en dinero (p.28).

#### Rotación de Cartera

A si mismo Purcell, (2013) define a la rotación de cartera:

Como la muestra de la política de crédito que tiene la empresa, en cuanto al plazo que otorga a sus clientes para cubrir el importe de sus facturas. Una rotación alta indica una política de cobro severa, esto puede implicar pérdida de mercado. Se otorga poco plazo a los clientes para el pago de sus compras. En ocasiones, es síntoma de una depuración de los clientes. Una rotación baja indica morosidad de los clientes, y en consecuencia problemas en la recuperación de la cartera.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas Netas de Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar a Clientes}}$$

**Cuentas por cobrar netas = Cuentas por Cobrar (-) Cuentas Incobrables**

**Ventas netas a crédito = Ventas Totales - Devoluciones y rebajas - Descuento por pronto pago. (p.21).**

Además destaca Bolten (2015):

...que una rotación alta indica una política de cobro severa, esto puede implicar pérdida de mercado. Se otorga poco plazo a los clientes para el pago de sus compras. En ocasiones, es síntoma de una depuración de los clientes. Una rotación baja indica morosidad de los clientes, y en consecuencia problemas en la recuperación de la cartera. (p.29).

### **Plazo Promedio de Cartera**

El autor Puig (2014) , plantea que la razón de plazo promedio de cartera:

Indica el número de días promedio en que cobramos lo que se vendió a crédito en un periodo de un año; el número de días de ventas que queda pendiente de cobro. Esta razón es complemento de la anterior. El periodo de cobranza promedio o, duración media de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobranza. (p.33)

$$\text{Plazo Promedio de Cartera} = \frac{350 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

### **Rotación de Cuentas por Pagar**

Para Ibarra (2009) :

[...] la rotación de cuentas por pagar indica el número de veces que circulan las cuentas por pagar a proveedores en relación a las compras netas a crédito, durante un periodo determinado. Muestra la política de pagos que tiene la empresa, en cuanto al plazo que le otorgan sus proveedores para cubrir el importe de sus facturas [...]

Una razón alta indica que no se utiliza el financiamiento de los proveedores o bien, se paga antes del vencimiento de las facturas. Una razón baja es síntoma de

que la empresa se atrasa en sus pagos. Se corre el riesgo de perder crédito, obligándola a operar en efectivo. (p.28).

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras Netas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar a Proveedores}}$$

### **Plazo Promedio de Pagos**

Debido a esto Maldonado (2010) Expone que la” razón plazo promedio de pagos es número de días promedio pagamos a nuestros proveedores (cuentas por pagar), durante un periodo de un año. Esta razón es complemento de la anterior”. (p.54).

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación por Cuentas por Pagar}}$$

### **Rotación de Inventarios**

Según Balten (2013) la rotación de inventarios:

Indica el número de veces que se desplaza el inventario promedio al mercado en un periodo determinado. Muestra la velocidad de desplazamiento de los inventarios al mercado. Una razón alta indica que la empresa podría quedar sin inventarios, repercutiendo en ventas y en consecuencia en la utilidad. La industria podría quedar sin materia prima y no habría producción, ni ventas. Habría que considerar las reservas de inventarios. (p.24).

Una razón baja indica la existencia de inventarios obsoletos, mismos que repercuten en las ventas y en las utilidades. Se debe considerar el costo de oportunidad.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de lo Invertido}}{\text{Inventario Promedio}}$$

### **Plazo Promedio de Inventarios**

Altamirano (2010, pág. 29) describe brevemente al plazo promedio el cual:

Indica cada cuanto día en promedio estamos vendiendo el inventario promedio en el periodo de un año. Muestra el número de días que se puede satisfacer al mercado con las existencias actuales.

Una razón alta indica posible obsolescencia de mercancías o lento movimiento de los inventarios. Una razón baja: se corre el riesgo de perder ventas y en consecuencia mercado, por no contar con márgenes de seguridad en los inventarios. (Reservas de inventario).

$$\text{Plazo Promedio de Inventarios} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventario}}$$

#### **4.3.4.1.3. Razones de Endeudamiento**

Por su parte el analista, Peralta (2011) actualmente dice que:

Las razones de endeudamiento permiten conocer qué tan estable o consolidada se muestra la empresa observándola en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Se mide también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determina igualmente, quién ha hecho el mayor esfuerzo en aportar los fondos que se han invertido en los activos (p.85).

[...] Además muestra el porcentaje de fondos totales que han sido proporcionados, ya sea a corto o mediano plazo. Se debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de tesorería y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo. [...].

## **De Endeudamiento**

El autor Gutiérrez (2011) se refiere a la razón de endeudamiento como:

La proporción de activos totales concedidos por los acreedores de una empresa. Esta razón indica la participación de terceras personas en la empresa y muestra el grado de riesgo de la empresa. Una razón alta indica que los acreedores son dueños en una forma significativa de la empresa. Es mejor cuando el pasivo tenga exigibilidad en el largo plazo que por lo general es menos costoso. Una razón baja es mejor para los acreedores (terceros) porque se encuentra protegida su inversión, y desde luego para los accionistas, pues ellos son los dueños de la entidad. (p.132).

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

## **Apalancamiento**

Así mismo Pérez (2015) habla sobre el apalancamiento el que:

Determina la proporción entre las deudas y el patrimonio de la empresa, entre las aportaciones externas y las aportaciones internas. Razón > 1 significa que las deudas superan al capital contable, lo que determina que la empresa no es productiva en el renglón de uso de pasivo y se encuentra en peligro de quiebra. (p.78)

De igual manera Rodríguez (2011, pág. 87) agrega que en el apalancamiento:

Una razón alta indica que la empresa se encuentra en serios problemas, sólo es justificable cuando existe apalancamiento, es decir, se generan utilidades suficientes para pagar la carga financiera (capital más intereses). Pero no deja de haber riesgo financiero.

Una razón muy baja indica que no se utiliza el pasivo en la proporción debida para financiar el crecimiento de la empresa, y que está utilizando el capital propio. Hablar de pasivos es hablar de riesgo, por lo que una empresa mientras más endeudada se encuentre, más riesgoso es invertir en ella. (p.87).

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

### **Deuda a Largo Plazo**

Con respecto a Viscione (2015) la razón de deuda a largo plazo:

Determina el grado de participación del Pasivo a largo plazo respecto del financiamiento total de la entidad. Una razón alta indica que el financiamiento de largo plazo predomina respecto del pasivo a corto, lo que permite a la empresa planear el pago de sus compromisos; por el contrario una razón baja indicaría que el financiamiento de la empresa ha sido principalmente aportado por pasivos a corto plazo. (p.98).

$$\text{Deuda a Largo Plazo} = \frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Pasivo Total}}$$

### **Cobertura**

En esta Viscione (Viscione, 2015), describe a la razón de cobertura como la relaciona de los cargos financieros de una compañía con su capacidad para brindar servicio, y que está dada por la siguiente formula

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Intereses a Cargo}}$$

### **Riesgo en Moneda Extranjera**

$$\text{Riesgo en Moneda Extranjera} = \frac{\text{Pasivo en Moneda Extranjera}}{\text{Pasivo Total}}$$

#### **4.3.4.1.4. Razones de rentabilidad**

En esta el autor Gonzales (2014) explica que:

La rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización. Fundamentalmente, la rentabilidad está reflejada en la proporción de utilidad o

beneficio que aporta un activo, dada su utilización en el proceso productivo, durante un período de tiempo determinado. (p.99)

En base a la misma idea Martínez (2013) detalla que:

A través del análisis financiero se pueden determinar los niveles de rentabilidad de un negocio; pues, permite evaluar la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos, el nivel de ventas y la conveniencia de efectuar inversiones, mediante la aplicación de indicadores financieros que muestran los efectos de gestionar en forma efectiva y eficiente los recursos disponibles.(p.1).

### **Margen de utilidad bruta**

Para Altamirano (2010) esta razón:

Mide el porcentaje que queda de cada córdoba de ventas después de que la empresa pago sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida. El margen de utilidad bruta se calcula de la siguiente manera:

**Margen de utilidad bruta= (ventas –costos de los bienes vendidos)/ventas. (p.3).**

### **Margen de utilidad operativa.**

En esta razón, Gutiérrez (Gutierrez, 2011) define:

Al margen de utilidad operativa como el porcentaje que queda de cada córdoba de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los interese, impuestos y dividendos de acciones preferentes Representa las utilidades puras ganadas por cada córdoba de venta.

**Margen de utilidad operativa = utilidad operativa / ventas. (p.132).**

### **Margen de utilidad neta**

En la definición de esta razón (Ibarra, 2009)explica que:

El margen de utilidad neta, es el resultado final de las operaciones, el margen de utilidad neta indica la tasa de utilidad neta considerada las utilidades como un porcentaje de las ventas (y de otros ingresos). Debido a que varía con los costos, también revela el tipo de control que la administración tiene sobre la estructura de costos de la empresa.

**Margen de utilidad neta = utilidad neta después de impuestos / ventas totales.** (p.28)

**Otra herramienta financiera que permite determinar la situación financiera de una empresa es el Rendimiento sobre activos (ROA)**

Al referirse a este tipo de razón de análisis financiera Altamirano (2010) explica:

Que el rendimiento sobre activos considera la cantidad de recursos necesarios para respaldar las operaciones. El rendimiento sobre los activos revela la eficacia de la administración para generar utilidades a partir de los activos que tiene disponibles y es quizás la medida de rendimiento individual más importante.

**ROA = utilidad neta después de impuestos / activos totales.**

[...] Para aprovechar al máximo el ROA debemos dividirlo en las partes que lo componen. El ROA está integrado por dos componentes claves; el margen de utilidad neta de la empresa y su rotación de activos totales:

**ROA = margen de utilidad neta x rotación de los activos totales.**

La rotación de activos totales indica que tan eficientemente se usan los activos para respaldar las ventas y se calcula de la forma siguiente:

**Rotación de activos totales = ventas anuales / totales de activos.**

Entonces se tiene que:

**ROA= (utilidad neta después de impuestos /ventas totales) x (ventas anuales /total de activos) [...] (p.6)**



### **Análisis DuPont:**

En lo que respecta a análisis Dupont el profesor en economía Laguna (2013):

Expone que el análisis Dupont conjunta las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre ventas, dando como resultado la forma en que ambas interactúan para determinar el rendimiento de los activos. Este método mide la eficiencia de la empresa en el aprovechamiento de los recursos involucrados en ella:

**ROI= ventas netas / inversión total x utilidad neta / ventas netas.**

### **4.4. Toma de decisiones empresariales.**

Al realizar un análisis sobre el concepto de la toma de decisiones empresariales el autor (Perez, 2010) menciona que:

Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo circunstancia o evento dado o que va a suceder .se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas .la toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana como profesional sentimental, familiar. (p.2).

Así mismo (Definiciones, 2015) Muestra que:

A la hora de tomar una decisión entran en juego diversos factores ,en un caso ideal se apela a la capacidad analítica (también llamada razonamiento)para escoger el mejor camino posible; cuando los resultados son positivos ,se produce una evolución ,un paso a otro estadio se abren puertas a la solución de conflictos reales y potenciales.(p.3).

Por su parte (Osorio, 2016) apoya que "las decisiones deberían incluir un amplio conocimiento del problema que se desea superar, ya que solo luego del pertinente análisis es posible comprenderlo y dar con una solución adecuada."(p.1).

#### **4.4.1. Modelos de análisis de decisión.**

En este sentido López (2009) detalla que:

La toma individual de decisiones no es un proceso simple, y que se encuentra condicionado por metas, características psicológicas y marcos de referencia de quien toma las decisiones, los sistemas deben ser diseñados de forma que brinden un verdadero apoyo a la toma de decisiones proporcionando diferentes opciones para manejar la información y evaluarla, apoyando los estilos personales y adicionalmente modificándose conforme las personas aprenden y aclaren sus valores. (p.29).

Seguidamente el autor López explica que dentro de la toma de decisiones están diversos modelos que son los siguientes:

##### **El modelo racional:**

Este considera que el comportamiento humano se construye con la idea que las personas llevan a cabo cálculos o adaptaciones consistentes que maximizan el valor bajo ciertas restricciones .para este existen pasos para la toma de decisiones tales como:

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Distribuir ponderaciones a los criterios
4. Desarrollar las alternativas
5. Evaluar las alternativas
6. Seleccionar la mejor alternativa.(p.29)

En segundo lugar está el **modelo de satisfacción:**

Este propone una realidad limitada. Afirma que las personas se satisfacen, es decir seleccionan la primera alternativa disponible que se mueva hacia su meta .considera que las personas evitan alternativas nuevas e inciertas y en vez de esto confían en reglas ciertas y probable (p.29).

Posteriormente se encuentra el **Modelo de selección:**

También llamado comparaciones sucesivas limitadas, afirma que las personas y las instituciones tienen metas conflictivas lo que las lleva a decidir entre las políticas que contienen varias mezclas en conflictos. La única prueba de haber hecho una buena elección es si las personas están de acuerdo con ella. (p.30).

Por último López (2009) explica al **Modelo psicológico** como:

Todas aquellas personas que toman decisiones y seleccionan metas pero difieren en cuanto a la recopilación y evaluación de la información. Los pensadores sistemáticos imponen un orden en percepción y evaluación. Los intuitivos usan modelos y perspectiva múltiples de evaluar información.(p.31).

#### **4.4.1.1. Decisiones bajo certeza.**

En esta parte (Espinoza, 2011) se enfoca en que:

La certeza o certidumbre es la condición en que los individuos son plenamente informados sobre un problema, las soluciones alternativas son obvias, y son claros los posibles resultados de cada decisión. En condiciones de certidumbre, la gente puede al menos prever (si no es que controlar) los hechos y sus resultados. Esta condición significa el debido conocimiento y clara definición tanto del problema como de las soluciones alternativas. Una vez que un individuo identifica soluciones alternativas y sus resultados esperados, la toma de la decisión es relativamente fácil. (p.20)

[...] El responsable de tomar la decisión sencillamente elige la solución con el mejor resultado potencial. Por ejemplo, de un agente de compras de una imprenta se espera que ordene papel de calidad estándar al proveedor que ofrezca el menor precio y mejor servicio. Por supuesto que generalmente el proceso de toma de decisiones no es tan simple. Un problema puede tener muchas posibles soluciones, y calcular los resultados esperados de todas ellas puede ser extremadamente lento y costoso [...]. (p.10).

#### **4.4.1.2. Decisiones bajo incertidumbre:**

Cuando se habla acerca de decisiones bajo incertidumbre el escritor (Fajardo, 2012) describe lo siguiente:

En muchos problemas de decisiones se presentan variables que no están bajo el control de un competidor racional y acerca de las cuales quienes toman las decisiones tiene poca o ninguna información sobre la base de la cual conocer el estado de cosas futuras.

La toma de decisiones bajo incertidumbre se presenta cuando no puede predecirse el futuro sobre la base de experiencias pasadas. A menudo se presentan muchas variables incontrolables. Algunas veces es posible consolidar los efectos de esas variables no controlables en términos de su distribución de probabilidad. La toma de decisiones bajo incertidumbre implica que no se conoce la probabilidad de que prevalezca uno u otro de los estados de resultado. (p.30).

#### **4.4.1.3. Decisiones bajo riesgo**

En este sentido (Salcedo, 2014) ejemplifica al riesgo como:

La condición en la que los individuos pueden definir un problema, especificarla probabilidad de ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y enunciar la probabilidad de que cada solución dé los resultados deseados. El riesgo suele significar que el problema y las soluciones alternativas ocupan algún punto intermedio entre los extremos representados por la plena información y definición y el carácter inusual y ambiguo. (p.31).

[... ] En esta toma se puede dar un ambiente de riesgo cuando cada decisión tomada puede atraer innumerables consecuencias a las que puede asignarse una distribución de probabilidad de que algo ocurra a cada estado de la naturaleza como consecuencia de la decisión tomada, estas probabilidades son conocidas o pueden ser estimadas por el decisor antes del proceso de toma de decisiones [...]  
(p.4).

## **5. Propuesta en acción**

### **5.1. Introducción**

La siguiente propuesta es diseñada con el objetivo de proponer métodos ,ideas y conocimientos del tipo contable, financiero, en la buena administración de calzado “**El Buen Precio**” , el cual es un negocio que se dedica a la venta de diversas marcas y estilos de zapatos a los pobladores de la ciudad de Jinotepe desde hace 14 años .

No obstante desde sus inicios en el mercado comercial, este establecimiento ha carecido de una control de sus recursos económicos, tal es el caso que los registros de sus actividades de ventas, compras y pagos se realizan de forma empírica, lo que trae como consecuencia la poca interpretación actual de la situación económica del lugar y por consiguiente, la dificultad en la toma de decisiones ante diversas situaciones dadas en un momento inoportuno.

Razón por la cual , esta propuesta pretende servir de ayuda en el mejoramiento del control de ventas ,inventarios mediante formatos y una adecuada planificación en la designación de sus recursos en el cumplimiento de los pagos ,así como herramientas que servirán de orientación para el análisis financiero (ratios financieros ).

Y por último se hace énfasis en el planteamiento de modelos de visión, misión, valores y organigrama dirigidos al negocio como parte de una adecuada estructura administrativa del local, así como estrategias y políticas de carácter empresarial que oriente al dueño y sus empleados a cumplir sus metas y objetivos para el crecimiento sostenible y económico de esta microempresa.

### **5.2. Objetivos de la propuesta**

#### **5.2.1. Objetivo general:**

1. Diseñar una propuesta de administración financiera para la microempresa “**El Buen Precio**” en el II segundo semestre del año 2017.

### **5.2.2. Objetivo específicos:**

1. Definir la visión, misión, valores empresariales y organigrama de la microempresa Calzado “**El Buen Precio**”.
2. Proporcionar a la microempresa documentos contables para el registro de sus operaciones.
3. Presentar la situación financiera de la microempresa a través de la aplicación de las razones financieras
4. Describir estrategias de promoción y venta para el negocio “**El Buen Precio**”.

### **5.3. Descripción de la propuesta**

La presente propuesta consiste en brindar una guía de herramientas financieras, tales como papeles de trabajo y documentos de carácter contable y financiero, así como información teórica para la toma de decisiones que permita tener una buena administración de los recursos económicos, y humanos con los que cuenta el establecimiento.

De igual forma con el diseño de esta propuesta se contribuirá a fortalecer la parte organizacional y estructural del negocio “**El Buen Precio**”, a través de misión, visión, valores y organigrama, que sirvan de guía para el crecimiento económico y sostenibilidad del mismo.

Cabe mencionar que previamente a la elaboración de la propuesta se realizó la organización contable del negocio con la presentación de sus estados financieros (balance de situación financiera, estado de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo), que facilitaron la aplicación de los ratios financieros en el diagnóstico y desempeño económico actual del negocio.

### **5.4. Proceso de administración.**

#### **5.4.1. Planeación**

La planeación es una herramienta necesaria del proceso administrativo en negocios, que permite captar y ejecutar mejores alternativas que convengan en una empresa según su

tamaño, con el fin de hacer cumplir los diferentes objetivos planteados de acuerdo a su misión, visión, que ayude a hacer uso de sus recursos tanto económicos, como humanos de forma óptima y de acuerdo a los intereses que persigue este negocio.

Razón por la cual se considera necesario que para la buena planificación de calzado “**El Buen Precio**”, se haga uso de formatos que ayuden a una buena administración financiera de los recursos con los que cuenta, sugiriéndosele los siguientes papeles de trabajo tales como cédulas de venta anuales, cédula de compra anual, cédula de gastos de venta mensuales, cédula de venta administrativa, nómina, estados financieros (balance de situación financiera, estado de pérdida y ganancia, flujo de caja, tarjeta de inventario).

Con la implementación de registros contables y creación de documentos financieros no solo permitirá al administrador tener un mejor control de las salidas y entradas de dinero, sino también poder tomar decisiones con respecto a la proyección de ventas (ingresos) y poder asignar correctamente el efectivo para cubrir sus egresos y costos (presupuesto) que este negocio produce en la ejecución diaria y mensual de sus actividades.

#### **5.4.2. Organización.**

A continuación se hace énfasis en la siguiente propuesta de visión, misión, valores y organigrama para el “**El Buen Precio**”, como orientación en la conformación de una base organizacional de acuerdo a sus actividades de venta de zapatos.

##### **Visión**

“Ser una de las mejores Microempresas comercializadoras de calzado en todo el mercado municipal y reconocida por sus precios y buena atención para con nuestros clientes.

##### **Misión**

“Somos una microempresa la cual nos dedicamos a comercialización de calzado en el mercado municipal, orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, estableciendo relaciones de largo plazo; así mismos originando un aporte positivo para la sociedad, generando empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo”.

## **Valores**

El calzado “**El Buen Precio**”, es una microempresa que actúa comprometida con los clientes para brindarles el mejor servicio posible; por lo cual en el ambiente laboral de la microempresa se propician y aplican los siguientes valores:

- ❖ Honestidad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Respeto
- ❖ Ayuda mutua
- ❖ Honradez
- ❖ Disciplina
- ❖ Calidad de servicio

Con la práctica de estos siete valores, se pretende incentivar a los empleados y clientes un buen clima laboral, el personal de la microempresa debe identificarse claramente con ellos.

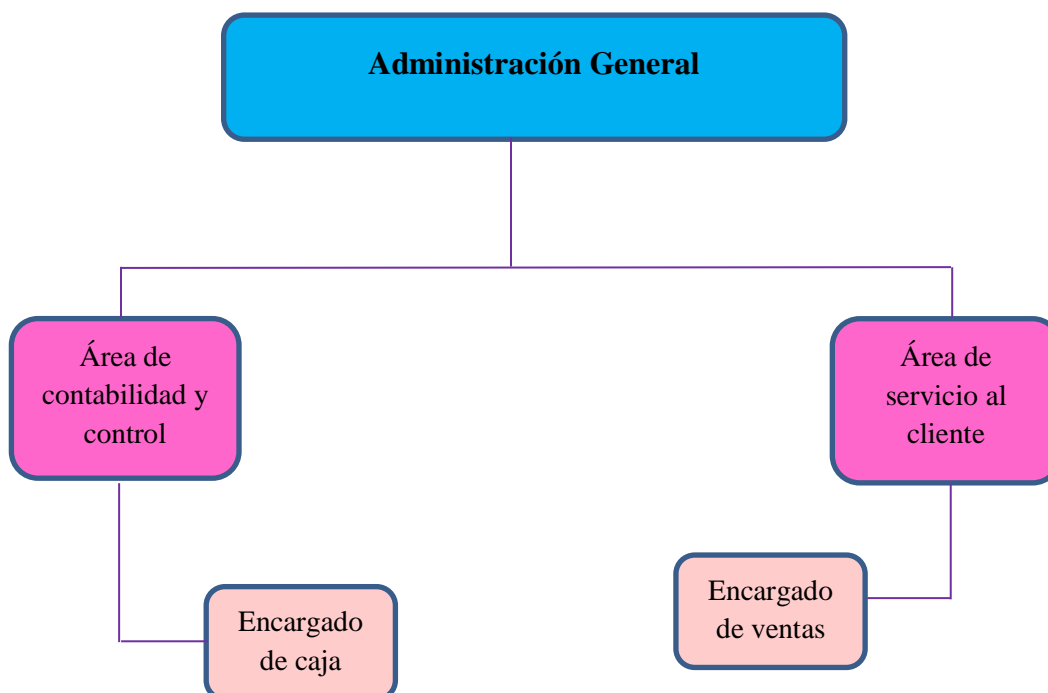
## **Presentación de organigrama:**

A continuación se da a conocer una idea sobre la estructura organizativa del negocio con referencia a los cargos, según el rango de mando de cada uno de los empleados que operan dentro del local para una adecuada distinción de funciones y actividades que se dan en este lugar.



**Ilustración 2 Propuesta de organigrama**

**Organigrama Calzado “El Buen Precio”.**



Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

**Descripción de cargo:**

**Fichas Ocupacionales**

**Tabla 4 Ficha de cargo Gerente**

| Ficha ocupacional            |   |
|------------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo</b>      | Gerente general   |
| <b>Jefe inmediato</b>        | -----   |
| <b>Cargo subordinado</b>     | 2   |
| <b>Objetivo del cargo</b>    | Tomar decisiones  |
| <b>Funciones específicas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el negocio.</li> <li>• Llevar la contabilización de los ingresos, egresos y operaciones (dado que la empresa es pequeña y las finanzas son sencillas de controlar).</li> </ul> |
| <b>Requisitos del cargo</b>  | Lic. En administración de empresa.  |

**Experiencia mínima** 3 años

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

**Tabla 5 Ficha de cargo encargado de caja**

| <b>Ficha ocupacional</b>     |   |
|------------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo</b>      | Encargado de caja   |
| <b>Jefe inmediato</b>        | Gerente general   |
| <b>Cargo subordinado</b>     | _____   |
| <b>Objetivo del cargo</b>    | Optimizar las operaciones de la empresa   |
| <b>Funciones específicas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un control sobre las ventas diarias.</li> <li>• Realizar arqueo de caja.</li> <li>• Pago de servicios básicos.</li> <li>• Realizar informes de caja chica.</li> </ul> |
| <b>Requisitos del cargo</b>  | Operador en computación y técnico superior de caja  |
| <b>Experiencia mínima</b>    | Con o sin experiencia   |

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

**Tabla 6 Ficha de cargo vendedor**

| <b>Ficha ocupacional</b>     |   |
|------------------------------|---|
| <b>Nombre del cargo</b>      | Vendedor                                |
| <b>Jefe inmediato</b>        | Gerente general                         |
| <b>Cargo subordinado</b>     | _____                                   |
| <b>Objetivo del cargo</b>    | Optimizar las operaciones de la empresa |
| <b>Funciones específicas</b> | Ofrecer producto de calzado             |
| <b>Requisitos del cargo</b>  | Bachiller                               |
| <b>Experiencia mínima</b>    | 2 años                                  |

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

### **5.4.3. Dirección**

#### **Estrategias de promoción y ventas.**

- Ofrecer a los clientes productos de calidad y excelentes precios.
- Lograr satisfacer a los clientes ofreciendo productos que se encuentren a la moda y de esta manera fidelizar a los clientes.
- Reducir costos, uso óptimo de los recursos tanto humanos, como materiales.
- Capacitar al personal para que brinden una buena atención al cliente.
- Darle los mejores precios del mercado a los clientes ofreciéndole excelentes promociones.
- Darle publicidad a la microempresa a través de todos los medios de comunicación que hay en el municipio para que sea altamente reconocida (radio, Redes sociales, Volantes).

### **5.4.4. Control**

En la parte de control, se pretende que calzado “**El Buen Precio**”, haga uso de tarjetas de inventarios, con el objeto de tener un mejor y eficaz control, fiscalización de sus inventarios para determinar los movimientos de entrada, salida y existencia en bodega de la mercadería puesta en venta a través de los formatos elaborados y sugeridos.

Con el uso de estos formatos el administrador podrá evitar situaciones de pérdidas de mercadería y detectar a tiempo la falta de modelos de calzado y poder planificar sus compras mensuales.

5.5 Matriz de análisis e interpretación de razones financieras.

| Ratios de Liquidez      | Forma de cálculo y descripción de los componentes de la fórmula | Descripción del resultado del indicador  | Toma de decisiones basada en el resultado  |                         |                  |
|-------------------------|---|--|--|-------------------------|------------------|
|                         |   |  | Basado en certeza  | Basado en incertidumbre | Basado en riesgo |
| Capital de trabajo<br>= | Ac. Circulante - Pasivo circulante                              | <p><math>C\\$211,168.34 - C\\$4127.80 = C\\$ 207,040.54</math></p> <p>Esta determina la cantidad de recursos de fácil conversión en efectivo, que se puede considerar propia y que mediante su rotación se obtiene los ingresos. Este tipo de cifras puede no servir para comparar los resultados con otras empresas, pero es de suma utilidad para el control interno</p> <p>Este representa que el negocio ha invertido para su trabajo con relación al pasivo a corto plazo un total de C\$207,040.54</p> | <p><b>Escenario :</b></p> <p>Al darse cambios en los precios pueden generarse nuevas preocupaciones en cuanto a cubrir la cantidad de dinero para volver a adquirir zapatería.</p> <p><b>Decisión :</b></p> <p>Crear un pequeño monto de dinero para amortiguar en un futuro la variación en los precio de la mercadería</p> |                         |                  |
|                         |   |  |  |                         |                  |

|                                   |  |  |   |  |  |
|-----------------------------------|--|--|---|--|--|
| <p><b>Índice de solvencia</b></p> | <p><b><u>Ac. Circulante</u></b><br/><b>Pasivo circulante</b></p> | <p><math>C\\$ 211,168.34 / 4127.80 = 51.15.</math></p> <p>El negocio presenta un grado de solvencia de 51.15 lo que significa que por cada córdoba de pasivo este local cuenta con 51.15 de activo circulante, pudiendo cancelar sus deudas a corto plazo con los activos disponibles.</p> <p>Además tenemos que el índice obtenido es mayor a CS1 lo que se traduce como reducción en los riesgos de paralización de las actividades por falta de fondos.</p> <p>Con este indicador se mide también la capacidad de una empresa para cubrir sus deudas de corto plazo ,es deseable una razón circulante mayor de 2 pero mientras mayor sea esta ,mayor capacidad tendrá la empresa para hacerse frente sus deudas</p> | <p><b>Escenario:</b></p> <p>Se conoce que mensualmente se pagaran gastos operativos así como el pago a sus proveedores por la mercadería adquirida</p> <p><b>Decisión</b></p> <p>Realizar presupuesto para poder proyectar los gastos del mes y de esta forma los ingresos que entran al negocio sean destinados correctamente en el cumplimiento de sus obligaciones</p> |  |  |
|                                   |  |  |   |  |  |

|                                     |   |   |  |  |  |
|-------------------------------------|---|---|--|--|--|
| <p><b>Razón de prueba acida</b></p> | <p><b>Ac. Circulante-inventario</b><br/><b>Pasivo circulante</b></p> <p><b>Unidades de medición.</b><br/><b>Números de veces</b><br/><b>Unidades monetarias</b></p> | <p>C\$211,168.34 -<br/>C\$ 85,500/4127.8=30.44</p> <p>Mide con mayor precisión el grado de liquidez de una empresa .es deseable una razón rápida igual a 1 pero mientras mayor sea esta mayor capacidad tendrá la empresa para hacer frente a sus deudas de C/P.</p> <p>La razón para este periodo demuestra que por cada córdoba de deuda el negocio tiene con qué responder con 30.44 córdobas, si esta no se decidiese por entregar sus inventarios.</p> | <p><b>Escenario</b></p> <p>En algunos meses las ventas generadas son bajas por lo tanto el inventario se encuentra retenido y los ingresos disminuyen.</p> <p><b>Decisión</b></p> <p>Comprar la cantidad de calzado necesaria cuando alguno de los estilos de zapatos se haya agotado para cubrir la falta .evitándose la acumulación de mercadería en bodega y su posible riesgo al daño.</p> |  |  |
|                                     |   |   |  |  |  |

| Ratios de actividad     |  |   |  |  |   |
|-------------------------|--|---|--|--|---|
| Rotación de inventarios | <p><b>Costo de venta / inventarios</b></p> <p><b>Unidades de medición.</b></p> <p><b>Número de veces</b></p> | <p><math>CS34,941.66/85,500= 0.40</math></p> <p>Esta razón mide la capacidad con que se vende el inventario, en este caso el negocio no ha logrado rotar todo su inventario dado que el coeficiente actual es menor a 1 por consiguiente posee mucha mercadería en inventario.</p> <p>Es necesario mencionar que este indicador es bajo dado que la venta de calzado es menor a la de otros productos y estas ventas generan mayor ingreso por temporadas o fechas importantes.</p> |  |  | <p><b>Escenario:</b></p> <p>Las condiciones de almacenamiento de los zapatos en lugares no adecuados ocasionarían pérdidas o daños generando bajas en el inventario.</p> <p><b>Decisión :</b></p> <p>Designar un lugar adecuado de almacén para evitar esta problemática.</p> |

|  |   |  |  |  |   |
|--|---|--|--|--|---|
| <p><b>Rotación de inventa. meses</b></p> | <p><b>12 / rotacion</b></p> <p><b>Unidades de medicion.</b></p> <p><b>Numero de veces .</b></p> | <p><math>12/0.40= 30</math> meses para vender.</p> <p>Aquí se logra analizar que el inventario para poder ser convertido en efectivo debe transcurrir aproximadamente 30 meses para venderse en un todo.</p> |  |  | <p><b>Escenario :</b></p> <p>El poco movimiento del inventario ocasiona ingresos bajos o no se está vendiendo la mercadería a como se esperaba.</p> <p><b>Decisión:</b></p> <p>Realizar ventas de liquidación de inventarios con el objetivo de recuperar parte delo invertido en la compra de la mercadería.</p> <p>Las proyecciones de ventas permitirán analizar qué meses son los que se generan mayor demanda de este producto y que tipo de calzado es el más demandado por los ciudadanos.</p> |
|  |   |  |  |  |   |



|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| <p><b>Rotación de inventa en forma directa</b></p> | <p><b>Inventario x 12/costo de venta.</b></p> <p><b>Unidades de medicion.</b></p> <p><b>Numero de veces.</b></p> | <p><math>C\\$85,500 \times 12 / 34,941.66 = 29.36</math></p> <p>meses aproximadamente.</p> |  | <p><b>Escenario:</b></p> <p>Cuando se realizan compras en grande cantidades en mercadería podría verse expuesta a plagas como ratas, ratones cucarachas, y ya que vienen a reproducirse constantemente en lugares como bodegas por lo que es probable que estos dañen la mercadería almacenada.</p> <p><b>Decisión.</b></p> <p>Verificar constantemente el control de este tipo de plagas para evitar pérdidas de mercadería</p> <p><b>Decisión</b></p> <p>No comprar demasiada mercadería de segunda (paca) para evitar acumulación de inventario.</p> |
|--|--|--|--|---|

|                                     |   |   |   |  |  |
|-------------------------------------|---|---|---|--|--|
| <p><b>Rotación de Ac. Fijos</b></p> | <p><b>Ventas / Ac. Fijos netos</b></p> <p><b>Unidad de medicion:</b></p> <p><b>Numero de veces en unidades monetarias</b></p> | <p><math>C\\$ / = 67,365/93,344=0.72</math></p> <p>El índice indica que por cada córdoba invertido en activos fijos netos, proporciona 0.72 en ventas lo que indica una mayor efectividad de los activos en la generación de ventas.</p> <p>Es decir que el índice es alto y por consiguiente más eficientemente se han empleado los activos.</p> <p>Considerando que los activos fijos adquiridos en función de su capacidad de producción y de las ventas esperadas, entre mayor sea el resultado de esta razón más eficiente será la empresa en su utilización de equipos para generar ventas.</p> | <p><b>Escenario:</b></p> <p>El no dársele el cuidado necesario a los muebles y demás equipos generara daños en los mismos.</p> <p><b>Decisión:</b></p> <p>Hacer uso adecuado y verificar si es necesario dársele mantenimiento a los mismos como pintado ,cambiar piezas dañadas o oxidadas entre otras</p> |  |  |
|                                     |   |   |   |  |  |

|                                       |   |  |   |  |  |
|---------------------------------------|---|--|---|--|--|
| <p><b>Rotación de Ac. Totales</b></p> | <p><b>Ventas / Ac. totales</b></p> <p><b>Unidades de medicion :</b></p> <p><b>Numeros de veces en unidades monetarias</b></p> | <p>C\$67,365/304,512.34 =0.22</p> <p>Esta razón mide el número de veces que se utilizan los activos totales para generar ventas, o las unidades monetarias de venta que genera cada unidad monetaria invertida en activos.</p> <p>Entre más alta sea este indicador más eficiente será la empresa en la utilización de su inversión en activos para generar ventas</p> <p>En relación a calzado El Buen Precio Se determina que cada córdoba invertido en activos, es capaz de generar 0.22 centavos de ingresos por ventas en este periodo.</p> | <p><b>Escenario:</b></p> <p>En algunos casos activos como edificio, pueden verse afectados al darse un fenómeno natural tales como terremotos, generando daños parciales o totales del mismo.</p> <p><b>Decisión:</b></p> <p>Verificar constantemente el estado de las paredes, techo y dar mantenimiento en fisuras y quebraduras existentes.</p> <p>Si es posible contratar una póliza de seguro de bienes muebles e inmuebles para cubrir esta necesidad en caso de darse un evento de carácter natural.</p> |  |  |
|---------------------------------------|---|--|---|--|--|

| Ratios de Endeudamiento            |   |   |  |  |  |
|------------------------------------|---|---|--|--|--|
| <p><b>Razón de Deuda total</b></p> | <p><b>Pasivo total / Ac. totales.</b></p> <p><b>Unidades de medicion .</b></p> <p><b>Porcentaje unidades monetarias</b></p> | <p>C\$ 4,127.80/ C\$ 304,512.34 = 0.013</p> <p>Indica el porcentaje que representa los pasivos totales sobre los activos totales o el porcentaje de activos que fueron financiados con deuda, o el número de unidades monetarias que se adeudan por cada unidad monetaria invertida en activos.</p> <p>El resultado alto o bajo de esta razón sea bueno o malo para una empresa depende de la estructura de capital de la misma,</p> <p>Se observa que por cada córdoba de inversión en activos totales la deuda total es de 0.013 centavos, traduciéndose como la capacidad suficiente para hacer frente a sus obligaciones con proveedores.</p> | <p><b>Escenario :</b></p> <p>Una mala administración del efectivo, se genera a partir de desviar fondos de las ventas dadas, trayendo como resultado perdida al negocio.</p> <p><b>Decisión.</b></p> <p>Destinar a una sola persona que sea la encargada de manejar y tener control de las salidas y entradas de dinero a caja.</p> <p>Constantemente pedir información sobre los gastos que se dieron y cuánto dinero se ha invertido en compras, entre otros aspectos al encargado</p> |  |  |

|                                 |   |  |  |  |  |
|---------------------------------|---|--|--|--|--|
|                                 |   |  |  |  |  |
| <b>Ratio de rentabilidad</b>    |   |  |  |  |  |
| <b>Margen de utilidad bruta</b> | <p><b>Ventas netas-cost de venta / costo de venta.</b></p> <p><b>Unidades de medicion.</b></p> <p><b>Porcentaje</b></p> | <p>C\$67,365 -<br/>34,941.66/34,941.66=0.92</p> <p>Mide el porcentaje que queda de cada córdoba de ventas después de que la empresa pago sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida.</p> <p>Este resultado refleja que la utilidad bruta en el negocio con relación a sus ventas está representada por un 92%.</p> | <p><b>Escenario :</b></p> <p>El proveedor inesperadamente se queda sin producto, por la fuerte de mandada del calzado</p> <p><b>Decisión :</b></p> <p>Una estrategia para esta situación será buscar nuevos proveedores para suplir la demanda del cliente aunque el precio del producto pueda que tenga un aumento.</p> |  |  |

|   |  |   |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|
| <p><b>Margen de utilidad de operacion</b></p> | <p><b>Utilidad de operación / ventas.</b></p> <p><b>Unidades de medicion.</b></p> <p><b>Porcentaje</b></p> | <p>C\$19,723.34/67,365=0.29</p> <p>Al margen de utilidad operativa como el porcentaje que queda de cada córdoba de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes representa las utilidades puras ganadas por cada córdoba de venta.</p> <p>Este resultado refleja que el negocio obtuvo un margen de utilidad de operación del 29% sobre sus ventas, es decir 29 centavos por cada córdoba en venta.</p> | <p><b>Escenario:</b></p> <p>Se sabe que al no darse un buen uso de los servicios de agua y luz el pago en factura será elevado.</p> <p><b>Decisión :</b></p> <p>Supervisar que lámparas y demás aparatos electrónicos del local estén apagados cuando no se estén utilizando.</p> <p>Comprobar que las tuberías de agua estén en buena condición para evitar fugas de agua que generan mayores costos en el negocio.</p> |  |  |
|   |  |   |  |  |  |

|                                       |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <p><b>Margen de utilidad neta</b></p> | <p><b>Utilidad despues del impuesto</b></p> <hr/> <p><b>Ventas netas</b></p> <p><b>Unidades de medidas</b></p> <p><b>Unidades monetarias</b></p> | <p>C\$19,123.34/ 67,365=0.28</p> <p>El margen de utilidad neta, es el resultado final de las operaciones, el margen de utilidad neta indica la tasa de utilidad neta considerada las utilidades como un porcentaje de las ventas (y de otros ingresos).</p> <p>Debido a que varía con los costos, también revela el tipo de control que la administración tiene sobre la estructura de costos de la empresa</p> <p>La utilidad neta para este periodo es de 28 centavos por cada córdoba en ventas que se traduce como la ganancia que obtiene este negocio después de cubrir los gastos</p> | <p><b>Escenario</b></p> <p>La falta de estrategias en ventas y el no estudiar a los competidores ocasionaría bajos ingresos al negocio por efecto de las ventas dadas.</p> <p><b>Decisión.</b></p> <p>Una posible solución sería ofrece descuentos en compras o regalías a aquellos clientes fieles y atraer a nuevas personas.</p> <p>Analizar a la competencia y sus estrategias para así adoptar nuevas formas de captar a personas de esta ciudad.</p> |  |  |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|

|  |  |   |  |   |  |
|--|--|---|--|---|--|
| <p><b>Rendimiento del capital social</b></p> | <p><b>Utilidad despues del impuesto</b></p> <hr/> <p><b>Capital de los accionista</b></p> <p><b>Unidades de medida.</b></p> <p><b>Porcentaje</b></p> | <p><math>C\\$19,123.34/C\\$281,261.20=</math></p> <p>0.067</p> <p>Es la razón contable más importante e indica la utilidad nea al capital y mide el rendimiento sobre el capital.</p> <p>Representa el % de utilidad para los dueños por cada córdoba que aportan a la empresa como capital.</p> <p>Este resultado indica que el rendimiento obtenido de la inversión realizada es de un 6.7 %.</p> |  | <p><b>Escenario:</b></p> <p>El no invertir en obtener nuevos estilos de acuerdo a las tendencias actuales en calzado, provoca inventario acumulado de obsoleto y será más difícil recuperar la inversión hecha.</p> <p><b>Decisión</b></p> <p>Dialogar con el propietario para ver la posible diversificación de calzados con el objetivo de aumentar el número de clientes tanto jóvenes como adultos.</p> |  |
|--|--|---|--|---|--|

Tabla 7 Matriz de análisis e interpretación de razones financieras.



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

**Tabla 8: Propuesta de Formato de venta en unidades físicas**

| Calzado "El Buen Precio"                       |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |             |
|--|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------------|
| Cedula de Ventas mensuales en Unidades físicas |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |             |
|  | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | venta anual |
| zapatilla p/Aladino                            |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |             |
| Zapatilla /cuadrada                            |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |             |
| Zapato ole                                     |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |             |
| Zapato colegial                                |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |             |
| Zapato Sailor                                  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |             |
| Botas Rodeo                                    |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |             |
| Jazz   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |             |
| Sport  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |             |
| Treker   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |             |
| total  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |             |

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

**Tabla 9: Propuesta de formato de venta en unidades monetarias**

| Calzado "El Buen Precio"                 |                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
|--|-----------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| Ventas Mensuales en Unidades Monetarias. |                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
|  | Precio de Venta | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
| Zapatilla P/ Aladino                     |                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Zapatilla / Cuadrada                     |                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Zapato Ole                               |                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Zapato Colegial                          |                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Zapato Sailor                            |                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Botas Rodeo                              |                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Jazz                                     |                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Sport                                    |                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Treker                                   |                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Total                                    |                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

**Cedulas de Ventas en Unidades Físicas Mensuales:**

Este formato se utiliza para registrar adecuadamente la venta de los diferentes calzados y estilos con el objetivo de tener control sobre la salida de esta mercadería y su existencia en

bodega. Se anotara cada mes la cantidad de pares de calzados de un estilo y marca vendidos en cada uno de las casillas correspondientes.

**Cedula de Venta en unidades Monetarias:**

En este se anota el monto del efectivo vendido por cada uno de los tipos de calzados que se venden en el local registrándose de manera mensual. Este permitirá determinar el monto total de ingresos que se den en el año por la comercialización de este tipo de mercadería.

**Cedulas de gastos de operación**

**Tabla 10 Propuesta de cedula de gastos administrativos**

| Calzado "El Buen Precio"                   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
|--|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| Cedula de Gastos Administrativos Mensuales |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
|  | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | total |
| Salarios                                   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Vacaciones                                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Aguinaldos                                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Seguro Social patronal                     |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Inss Laboral                               |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Inatec                                     |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Energia Electrica                          |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Agua Potable                               |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Papelera y Utiles                          |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Herramientas y Enseres de limpieza         |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| IR   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Propaganda y Publicidad                    |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Impuestos (Cuota Fija)                     |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Total                                      |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

**Cedula de Gastos de Administración.**

Aquí en este formato se registran los montos efectuados en salarios, vacaciones, aguinaldos, seguro social patronal, Inss laboral, Inatec, energía eléctrica, agua potable, papelería y útiles de oficina, herramientas y enseres de limpieza, IR, propaganda y publicidad, impuestos.

**Salario:** aquí se anota el monto total de los pagos efectuados por pagos a los empleados de administración como son el cajero y el administrador del local durante cada mes.

**Las vacaciones** es el periodo estipulado de descanso del empleado el cual comprende el periodo de cada seis meses y se colocara en esta casilla el monto por concepto de vacaciones.

**Los aguinaldos** conocidos como treceavo mes es el monto de efectivo pagado al finalizar cada año en la época de diciembre.

**Seguro Social Patronal:** es una tipo de seguro que realiza el empleador para cubrir el seguro del trabajador.

**Inss Laboral:** es un sistema de protección de los ciudadanos. Este importe se le quita al empleado de su salario básico con el objeto de cubrir cualquier accidente sufrido dentro del local en la ejecución de sus operaciones.

**El Inatec** es una aportación que realizan las empresas entidades u organizaciones al estado como motivo de apoyo a la realización de actividades del estado en el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad con respecto a proyectos de carácter cultural, social, entre otros.

**Energía eléctrica:** se anota el monto del pago efectuado por factura de consumo de energía eléctrica.

**Agua potable:** monto del consumo de agua potable durante el mes.

**Papelería y útiles :** en esta casilla se coloca el monto de gastos realizados en la compra de artículos y papeles como talonarios de recibos, facturas , engrapadoras, lapiceros, sobres ejecutivos , calculadora de escritorio ,entre otros.

**Herramientas y enseres de limpieza:** aquí se anota el monto de gastos por la compra de utensilios de limpieza como son escobas, trapeadores, depósitos de basura, bolsas, desinfectantes y ambientadores etc.

**IR:** es un tipo de impuesto que grava las rentas de nicaragüenses obtenidos por los contribuyentes, residentes o no residentes en el país.

**Propaganda y Publicidad:** es el monto por pagos de servicios de promoción del negocio como elaboración de espacios radiales, diseño de volantes, y ambientalización y decoración del local.

**Impuestos (cuota fija):** Son prestaciones en dinero que los municipios establecen con carácter obligatorio a todas aquellas personas, naturales o jurídicas, cuya situación coincida con los que la Ley o este Plan de Arbitrios señalan como hechos generadores de crédito a favor del tesoro Municipal. (Plan de arbitrios Municipal, Decreto número 455 de julio del año 1989. (p.1).

**Tabla 11 Propuesta de cedula de gastos de venta**

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

**Descripción de cedula de gastos operativos**

| Calzado "El Buen Precio"             |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
|--------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| Cedula de Gastos de Ventas Mensuales |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
|                                      | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | total |
| Salario                              |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Vacaciones                           |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Agumaldos                            |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Seguro Social Patronal               |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Inss Laboral                         |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Inatec                               |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
| Total                                |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |

**Cedula de Gastos de Venta.**

Esta cedula contiene los gastos que tiene relación directa con la promoción, realización y desarrollo del volumen de las ventas dentro de esta tenemos:

**Salario:** aquí se anota el monto total de los pagos efectuados por pagos a los empleados de administración como son el cajero y el administrador del local durante cada mes.

**Las vacaciones** es el periodo estipulado de descanso del empleado el cual comprende el periodo de cada seis meses y se colocara en esta casilla el monto por concepto de vacaciones.

**Los aguinaldos** conocidos como treceavo mes es el monto de efectivo pagado al finalizar cada año en la época de diciembre.

**Seguro Social Patronal:** es una tipo de seguro que realiza el empleador para cubrir el seguro del trabajador.

**Inss Laboral:** es un sistema de protección de los ciudadanos. Este importe se le quita al empleado de su salario básico con el objeto de cubrir cualquier accidente sufrido dentro del local en la ejecución de sus operaciones.

**El Inatec** es una aportación que realizan las empresas entidades u organizaciones al estado como motivo de apoyo a la realización de actividades del estado en el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad con respecto a proyectos de carácter cultural, social, entre otros.

Tabla 12 Propuesta de Nómina.

| Calzado el "Buen Precio           |         |                     |                |              |              |          |               |              |              |               |        |    |                   |             |              |               |                   |       |
|-----------------------------------|---------|---------------------|----------------|--------------|--------------|----------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------|----|-------------------|-------------|--------------|---------------|-------------------|-------|
| Nómina                            |         |                     |                |              |              |          |               |              |              |               |        |    |                   |             |              |               |                   |       |
| Correspondiente al mes XX de 2017 |         |                     |                |              |              |          |               |              |              |               |        |    |                   |             |              |               |                   |       |
|                                   |         |                     |                |              |              |          |               |              |              | Deducciones   |        |    |                   | Provisiones |              |               |                   |       |
| N <sup>ra</sup>                   | N# INSS | Nombres y apellidos | Salario Básico | Horas Extras | Sobre Sueldo | Viaticos | Salario Bruto | INSS Laboral | Salario Neto | INSS Patronal | INATEC | IR | Total Deducciones | Vacaciones  | treceavo mes | Indemnización | Total Provisiones | Firma |
| 1                                 |         |                     |                |              |              |          |               |              |              |               |        |    |                   |             |              |               |                   |       |
| 2                                 |         |                     |                |              |              |          |               |              |              |               |        |    |                   |             |              |               |                   |       |
| 3                                 |         |                     |                |              |              |          |               |              |              |               |        |    |                   |             |              |               |                   |       |
| Total                             |         |                     |                |              |              |          |               |              |              |               |        |    |                   |             |              |               |                   |       |

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

### **Descripción de la Nómina de Trabajo.**

En cuanto al uso de nóminas calzado el **Buen Precio**, actualmente no posee este tipo de formato para determinar el costo por la mano de obra del local ,en la actividades que se desarrollan se desconocen de aspecto como el pago del seguro social ,las aportaciones como IR e Inatec, costo entre otros, razón por la cual se presenta la siguiente manera de como registrar adecuadamente los montos por salarios devengados dentro del negocio y sus diferentes aportaciones laborales conforme a las leyes de seguro y reaseguro ,pago de tributos municipales etc.

Se tiene que actualmente este negocio está conformado por un equipo de trabajo de tres persona las cuales solo reciben su salario sin retenciones y solo se logra identificar que se efectúa el pago de vacaciones y aguinaldo.

Para la elaboración de la nómina salarial esta comienza con el registro del número de seguro social otorgado por el INSS cuando los trabajadores estén afiliados, posteriormente se detalla el cargo que ocupa cada una de las personas que laboran en el local.

Para el registro de las horas extras este se calcula dividiendo el salario básico entre los 30 días de mes, este resultado se multiplicara por las horas extras acumuladas de cada trabajador y por 2 dado que las horas extras se pagan doble.

Segundamente cuando se tiene el resultado por horas extras se le suma al salario básico y dará lo que se le conoce como salario bruto, después se calcula lo que es el INSS laboral que se calcula multiplicando el salario bruto por el 6.25% y este monto será lo que se tiene que pagar como seguro.

Además luego de hacer la operación anterior se suma el salario bruto con el INSS laboral para sacar el salario neto, después se calcula el INSS patronal que se calcula multiplicando el salario bruto por 19%.

Después se da lo que se conoce como INATEC, que se calcula multiplicando el salario básico por el 2% .seguidamente se encuentra el IR que se calcula salario bruto restándole el importe del INSS laboral y el resultado se multiplica por los 12 meses del año y











### Descripción de Tarjeta de Compra de Inventarios

Este formato permite conocer las existencias de un artículo y/o material para ser registradas posteriormente en los registros contables del negocio.

Como se puede apreciar anteriormente esta tarjeta detalla por cada tipo de calzado se detalla la fecha de compra del calzado, No. de factura que emite el proveedor, marca de modelo, talla, color y la cantidad de pares compradas por modelo, así como el precio al cual se compraron con el objetivo de determinarse el monto que se ha generado en la compra de mercadería nueva al negocio.

### Propuesta de estado de situación financiera

**Tabla 21 Propuesta de Estado de Situación Financiera.**

| <b>Calzado el "Buen Precio"</b>                      |     |
|--|-----|
| <b>Estado de situación Financiera</b>                |     |
| <b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del Año XX</b> |     |
| <b>Activo Circulante</b>                             |     |
| Caja   | xxx |
| Banco  | xxx |
| Inventario   | xxx |
| Publicidad   | xxx |
| Papelera y utiles                                    | xxx |
| <b>Total Activo Circulante</b>                       |     |
| <b>Activo No Circulante</b>                          |     |
| Activo Fijo  | xx  |
| Terreno  | xx  |
| Edificio   | xx  |
| Mobiliario y equipo de Oficina                       | xx  |
| Herramientas y enseres de oficina                    | xx  |
| <b>Total activo no circulante</b>                    | xx  |
| <b>Total Activo</b>                                  | xx  |
| <b>Pasivo</b>  |     |
| Pasivo Circulante                                    | xx  |
| Proveedores  | xx  |
| <b>Total Pasivo</b>                                  | xx  |
| <b>Capital Contable</b>                              |     |
| Capital Social                                       | xx  |
| Utilidades Retenidas                                 | xx  |
| <b>Total Capital Contable</b>                        | xx  |
| <b>Total Pasivo + Capital</b>                        | xx  |

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

**Descripción del estado de situación financiera.**

Este es un documento que constituye el informe contable importante para la determinación de los bienes y propiedades del dueño del negocio (activos), así como también las deudas que este posee (pasivos) y su capital ganado e invertido.

Aquí se reúnen en tres grupos, como son los activos divididos en activos circulantes tales como caja, banco, inventario, publicidad, papelería y utilería, y activo no circulante en los que se encuentran las cuentas de terreno, edificio, mobiliario y equipo de oficina, herramientas y enseres de limpieza. La suma de activos circulante, más los no circulantes se obtiene el total de activos.

Por otro lado se encuentra la cuenta de pasivos que se dividen en pasivos circulantes en el cual se encuentra proveedores y pasivo no circulante que contiene cuentas como pagos a largo plazo, y la suma tanto de pasivos circulante, como de los no circulantes dan origen al monto de pasivos totales.

En cuanto a la cuenta de capital contable o patrimonio que es los derechos en propiedad sobre los activos que tiene una empresa incluyendo las utilidades obtenidas durante cierto periodo y el pago de dividendos según sea el caso.

La regla básica contable establece que el monto de los activos totales, será igual a la suma de pasivos más el capital o patrimonio.

**Propuesta de Estado de Pérdidas Y Ganancias**

**Tabla 22 Propuesta de estado de perdida y ganancias.**

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

| <b>Calzado el "Buen Precio"</b>                   |    |
|---|----|
| <b>Estado de Perdida y Ganancias</b>              |    |
| <b>Del 01 Enero al 31 de Diciembre del Año XX</b> |    |
| Ventas Netas                                      | XX |
| Costo de Venta                                    | XX |
| Costo de venta por adquisicion de Zapatos         | XX |
| <b>Utilidad Bruta</b>                             | XX |
|   |    |
| Gastos Operativos                                 |    |
| <b>Gastos de Administracion</b>                   |    |
| Sueldos y Salarios                                | XX |
| Servicios Basicos                                 | XX |
|   |    |
| <b>Gastos de Venta</b>                            |    |
| Sueldos y Salarios                                | XX |
|   |    |
| Utilidad de Operación                             | XX |
| Impuestos por pagar (cuota Fija)                  | XX |
| <b>Utlidad Neta</b>                               | XX |

**Descripción de Estado de Pérdidas y Ganancias**

Este es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdidas que se dieron en la microempresa durante el periodo de realización de las operaciones económicas propias.

Está compuesto por ventas netas, compras totales, gastos operativos (divididos en gastos de ventas, y de administración).

Las ventas netas es el monto del dinero obtenido por la venta de la mercadería en un determinado tiempo.

Las compras se entienden, como el costo por obtener nueva mercadería para su posterior venta.

Los gastos operativos tales como gastos de ventas es el monto total que se genera en el pago de sueldos a vendedores, incluyendo lo que es aguinaldos, vacaciones, seguro social patronal, INSS laboral Inatec.

Los gastos administrativos están compuestos por los montos de salarios, aguinaldos, seguro social patronal, INSS laboral, Inatec, energía eléctrica, agua potable, papelería entre otros. La suma del total de gastos de venta más los gastos operativos da como resultado la gastos de operación.

Para el cálculo de la utilidad de operación esta se determina restando la utilidad bruta menos los gastos de operación. Ala utilidad de operación se le multiplica el IR pero en algunos casos como micro empresas estas pagan un tipo de interés denominado cuota fija, por lo consiguiente a la utilidad de operación se le resta la cantidad a pagar en cuota fija y esto da como resultado la utilidad neta del ejercicio que no es más que la ganancia obtenida hasta ese momento después de cubrir con todos sus gastos y costos del negocio.

**Propuesta de formato de flujo de efectivo**

**Tabla 23 Propuesta de flujo de efectivo.**

| <b>Calzado "El Buen Precio"</b>                     |    |
|---|----|
| <b>Flujo de efectivo</b>                            |    |
| <b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de Año XX</b> |    |
| Ingresos por ventas                                 | XX |
| Total Ingresos                                      | XX |
| Egresos   | XX |
| Adquisicion de Calzado                              | XX |
| Gastos de administracion                            | XX |
| Gastos de venta                                     | XX |
| Impuestos   | XX |
| Papeleria y utiles de oficina                       | XX |
| Herramienta y enseres de limpieza                   | XX |
| Publicidad  | XX |
| Total Egresos                                       | XX |
| Ingresos por ventas                                 | XX |
| Egresos   | XX |
| Diferencia  | XX |

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

**Descripción de formato de flujo de efectivo.**

Este formato permite tener un detalle de los flujos de efectivo durante un determinado tiempo, se colocan los ingresos y los egresos dados, con el propósito de obtener la información necesaria para determinar la liquidez que se está generando a partir de la comercialización de este tipo de producto. Además se logra verificar si en un futuro se necesitara financiamiento interno para poder cubrir el déficit o la falta de fondos en un futuro.

Está compuesto por dos apartados, como son el de los ingresos y egresos. Los ingresos son aquellos montos de dinero provenientes de las ventas del inventario, y los egresos están



compuestos por las compras o adquisiciones de mercadería que es el monto del dinero pagado al proveedor por concepto de compra, en este caso de nuevas adquisiciones de calzados.

Además dentro de los ingresos están los gastos operacionales que son los gastos de ventas y gastos administrativos que como se explican anteriormente son gastos ocasionados por las actividades que ejecutan los trabajadores dentro de este negocio.

Posteriormente se pueden ver lo que es egresos por razones como impuestos que son tributos que se pagan como requisito para la operación legal del negocio, papelería y útiles de oficina (artículos necesarios principalmente para el área de caja como recibos, facturas, lápices, engrapadoras etc.). Las herramientas y enseres de limpieza, artículos necesarios para la buena presentación y ambiente saludable del negocio como trapeadores, escoba, aromatizantes, etc. y lo que es egreso por publicidad que es un gasto que se genera por la necesidad de promocionar al negocio ante el público y atraer nueva clientela.

Es necesario entonces mencionar que al tener reunido todos estos datos, se calcula la disponibilidad que tiene el negocio que es la diferencia entre ingresos y egresos, para esto se toma el total de ingresos que se dieron en el mes y se le resta la cantidad de egresos dados al resultado se le denomina déficit si el saldo es una pérdida y superávit en el caso de obtener una ganancia luego de haber cubierto las obligaciones que tiene esta micro empresa.

## **7. Conclusiones.**

Una vez realizado el estudio se obtiene las siguientes conclusiones:

Se caracterizaron los aspectos administrativos, legales y financieros, en los cuales se conoció que este establecimiento no posee una estructura organizativa adecuada, se encuentra inscrito y sujeto conforme a lo establecido según las leyes de tributos, salud e impuestos ante las autoridades encargadas y con referencia a la parte financiera, se observó que no se realiza ninguna información de este tipo para toma de sus decisiones.

Posteriormente se logró diagnosticar la situación actual del proceso administrativo de calzado el buen precio que evidencia la carencia de un organigrama, visión, misión, falta de registros contables y elaboración de estados financieros, conforme a los principios y normas de la contabilidad básica.

Además con la aplicación de los ratios financieros a los estados financieros elaborados se logró observar que este negocio posee liquidez, presenta solvencia económica y actualmente no tiene compromisos de deudas de financiamiento externo, porque se trabaja con capital propio y este posee altos montos en sus inventarios.

Por último, realizado el diagnóstico y evaluación a la micro empresa se evidenció que tiene muchas debilidades con respecto a su organización contable, financiera y administrativa del mismo, por lo tanto se elaboró una propuesta con el propósito de mitigar esas deficiencias encontradas; planteándose formatos de estado de situación financiera, estado de pérdida y ganancia, flujo de efectivo, nómina, cedula de gastos operativos, cedulas de compra y venta, hojas de inventarios y aspectos administrativos como la elaboración de organigrama, visión, misión, valores y estrategias de promoción y venta para este negocio.

## 7. Bibliografía.

- (s.f.). Revista Venezolana de Gerencia (RVG).
- ., f. d. (julio de 2009). Norma Internacional de Informacion Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas ( NIIF para las PYMES). London , Inglaterra : Comite de la traduccion al español de la IASCF.
- AF, C. f. (26 de Noviembre de 2016). importancia de la contabilidad en un negocio. Recuperado el 21 de Agosto de 2017, de [www.blogs AF consultoria fiscal y contable.com](http://www.blogs AF consultoria fiscal y contable.com)
- Altamirano, J. (2010). Analisis e interpretacion de la informacion financiera II. La Habana : world live .
- Asamblea, N. (4 de Abril de 2008). decreto numero 17-2008. Managua, Managua: La Gaceta diario oficial de la nacion .
- Balten, S. (2013). Administracion financiera del nuevo milenio. Hausten: edi.universidad Hausten EEUU.
- Becker, F. (2014). Analisis de balance y cuentas de resultados . Buenos Aires : Edu.calmar.
- Bernstein,Albert. (2014). Analisis de Estados Financieros . Los Angeles,California : Ed. Deusto.
- Bolten, s. (2015). Administracion Financiera . Mexico : Limusa ,edu.
- Callas, A. (2009 de Junio de 2013). Recuperado el 22 de Agosto de 2017, de [www.administracion empresarial.com](http://www.administracion empresarial.com)
- Calves, L. (2015). Manual de definiciones contables y financieras. Buenos Aires : Latino.
- Castillo, A. (2015). Planificacion presupuestaria . Brasilea: Princ,Lth.
- Castillo, D. (2010). Principios de Administracion financiera. Buenos Aires: Global Economic.
- Corrales, M. (2015). Introduccion al Mundo de las finanzas. Bogota: priesa.latin.
- Davies, D. (2015). Como interpretar las finanzas de la empresa. Los Angeles : Ed. Deusto.
- Definiciones. (2015). Recuperado el 25 de Agosto de 2017, de [www.definiciones.com](http://www.definiciones.com)
- Espinoza, S. (2011). Conoscamos Nuestra Empresa. Quito: Latin estudios.

- Fajardo, A. (2012). Metodologías Empresariales. Buenos Aires: Webberny edition.
- García, J. .. (Marzo de 2013). Obtenido de <https://jhoneduardgarciauzman.wordpress.com/2012/03/16/definicion-de-administracion-financiera/>
- Gitman, ,. L. (2012). La administración financiera. En Principios de administración financiera. México: Pearson Educación.
- Gonzales, A. (2014). Técnicas y métodos para el análisis de Estados Financieros . México : Castells.
- Gonzalo, F. (2015). mi negocio. Recuperado el 14 de Agosto de 2017, de [www.mi negocio](http://www.mi negocio.com).
- Gutiérrez, A. (2011). Los Estados Financieros y su Análisis. México: Cultura Económica .
- Hoil, F. (29 de julio de 2013). gestio polis . Recuperado el 19 de agosto de 2017, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Ibarra, A. (2009). Introducción al mundo de las finanzas. Cartagena de Indias : beta - Action ®.
- Laguna, A. (2013). Finanzas y Empresas. Distrito federal : boller.ltH.
- Lira, M. (2016). Cananluz. Recuperado el 25 de Agosto de 2017, de [www.cananluz/razones financieras-empresas/ed.com](http://www.cananluz/razones-financieras-empresas/ed.com)
- López, E. (2009). Principios de Psicoestadística. Roma: imprenter mundial.
- Maldonado, R. (2010). Estudio de la Contabilidad General. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Mantes, R. (Agosto de 2014). Administración de las empresas. Bogotá: LTh wotik.
- Martínez, J. (22 de Octubre de 2013). Conferencia sobre el Análisis económico, diplomado en Finanzas. Distrito Federal., México: Horizontes S,A.
- Masson, J. (2008). En Finanzas, diagnóstico y planificación a corto plazo (pág. 31). París: Ed. Hispano- Francesa.
- Matuz, R. (Febrero de 2015). My pyme. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de [www.mypyme.com.elt](http://www.mypyme.com.elt)
- Montalvo, O. (2015). Finanzas para Empresas . Obtenido de [www.emprende.com](http://www.emprende.com).
- Moral, C. (2013). Administración de finanzas en empresas. Bogotá: Lampar.edición .

- Morales, J. (octubre de 2015). De conceptos . Obtenido de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/administracion-financier>
- Nava, M. (2011). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestion financiera eficiente. Maracaibo: Revista Venezolana de Gerencia, vol. 14, núm. 48,.
- Núñez, J. (Enero de 2015). Recuperado el 14 de Agosto de 2017, de [www. administración financieraestados financierosestrategia empresarialPyMEs](http://www.administracion-financieraestados-financierosestrategia-empresarialPyMEs)
- Ortega. (2013 ). Todo Sobre finanzas. Obtenido de <http://articulosfinanzas.blogspot.com/2009/01/definicion-de-administracion-financiera.html>
- Osorio, R. (22 de julio de 2016). la toma de desiciones en las empresas. Recuperado el 23 de Agosto de 2017, de [www. portal empresa y administracion.com](http://www.portal-empresa-y-administracion.com)
- Peralta, L. (2011). En A. s. finanzas. Mexico: CNEC.
- Perez, J. (2010). Recuperado el 26 de Agosto de 2017, de [www.definicion.de/toma-de-decisiones/](http://www.definicion.de/toma-de-decisiones/)
- Perez, L. (2015). Analisis de la Situacion Financiera de la Empresa . Playa ,La Habana.: Editorial Pueblo y Educacion.
- Puig, A. (2014). Analisis y Evaluacion de proyectos de inversion . Barcelona : Editorial Hispano Europea, S. A.
- Purcell, w. (2011). como comprender las finanzas de una compañía. Mexico: Ed. Norma.
- Purcell, w. (2013). Como comprender las finanzas de un compañía . Bogota : Editorial Norma.
- Robles, C. (2012). Fundamentos de Administracion Financiera. En C. Robles, Fundamentos de Administracion Financiera. Tlalnepantla, C.P ,Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.
- Rodriguez, L. (2011). Principios Basicos de Analisis financiero. La Habana: CEEP.
- Salazar, B. .. (Marzo de 2017). Administracion de las finanzas. Obtenido de [//www.abcf Finanzas.com/administracion-financiera/que-es-administracion-financiera](http://www.abcf Finanzas.com/administracion-financiera/que-es-administracion-financiera)
- Salcedo, A. (2014). Administracion de las Empresas. Bogota: Estudios Valmaner.
- Sandoval, E. (2016). Administracion I. DF Mexico: Latin economic.
- Santillan, A. (2011). finanzas y su analisis . En Administracion Financiera I (pág. 15). España : Edicion La Española.

- Smith, K. (2014). En Guia del capital circulante (pág. 16). Madrid : Ed. Deusto.
- Suarez, A. (2010). En Ecoonomia financiera de la Empresa (pág. 22). Bogota: Ed.piramide .
- Valda, J. (2014). El control administrativo. Recuperado el 19 de agosto de 2017, de Grandes Pymes: [www.grandespymes.com](http://www.grandespymes.com)
- Van Horne, J. (2011). financial management and policy . New Jersey: 11th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Villa real, J. (2009). Analisis financiero. En Administracion financiera II (pág. 12). Mexico: Caled.san.
- Viscione, J. (2015). Analisis de los Estados Financieros. Cartago : editorial Lemusa .

## 8. Anexos

### 8.1. Anexo N° 1 Diseño de instrumento Encuesta.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO  
UNAN - FAREM – CARAZO  
Carrera: Banca y Finanzas, V año, 2017.



**Objetivo: realizar un estudio sobre los aspectos organizativos de calzado El Buen Precio con referencia a registros contables, información financiera y estructura organizacional del negocio.**

#### 1. Aspectos ligados al negocio.

- 1.1 ¿Cuándo fue la apertura el negocio?
- 1.2 ¿Por qué decidieron crear este tipo de negocio?

#### 2. Aspectos administrativos.

- 2.1 ¿Cuál es la misión y visión del negocio?
- 2.2 ¿Qué valores y principios se practican dentro del negocio?
- 2.3 ¿Qué cantidad de personas laboran dentro del local?
- 2.4 ¿Cuánto paga por los servicios prestados a sus trabajadores?
- 2.5 ¿Poseen seguridad social los trabajadores?
- 2.5 ¿Reciben vacaciones y aguinaldos los empleados?
- 2.6 ¿De qué forma es llevada la administración del negocio?

#### 3. Aspectos contables y financieros.

- 3.1 ¿Posee registros contables para el control, supervisión y manejo de sus recursos y la asignación de fondos para pagos?

3.2 ¿La mercadería adquirida es comprada de contado o al crédito?

3.3 ¿Utiliza formatos para el control y supervisión de sus inventarios?

3.4 ¿Cómo determina el monto de ganancia obtenida al finalizar el mes?

3.5 ¿Cuánto es el volumen mínimo que se producen en ventas al mes?

3.6 ¿Cuánto gasta por la compra de útiles de oficina como lapiceros, facturas, recibos, entre otros?

3.7 ¿Cuánto invierte en promocionar al negocio?

3.8 ¿Cuánto gasta por servicios básicos (luz, agua, telefonía, cable)?

#### **4. Aspectos legales y ambientales.**

4.1 ¿Posee el negocio inscripción ante la alcaldía e instituciones como la DGI y el Minsa?

4.2 ¿Cuánto paga por concepto de matrícula del negocio e impuestos municipales, retenciones?

4.3 ¿Cómo es el lugar donde almacena su inventario?

#### **5. Aspectos ligados a la propuesta.**

5.1 ¿Consideraría usted hacer uso de registros contables en su negocio?

5.2 ¿Cree necesario realizar un análisis de la situación actual del negocio a través de herramientas financieras?



**8.2. Anexo N°2 Estado de situación financiera de Calzado "El Buen Precio".**

| <b>Calzado el "Buen Precio"</b>                         |                     |
|---|---------------------|
| <b>Estado de situacion Financiera</b>                   |                     |
| <b>Del 01 de Enero al 30 de Septiembre del Año 2017</b> |                     |
| <b>Activo Circulante</b>                                |                     |
| Caja  | CS 2,880.00         |
| Banco   | CS121,738.34        |
| Inventario  | CS85,500.00         |
| Publicidad  | CS950.00            |
| Papeleria y utiles                                      | CS100.00            |
| <b>Total Activo Circulante</b>                          | <b>CS211,168.34</b> |
| <b>Activo No Circulante</b>                             |                     |
| Activo Fijo   |                     |
| Terreno   | CS65,000.00         |
| Edificio  | CS25,500.00         |
| Mobiliario y equipo de Oficina                          | CS2,224.00          |
| Herramientas y enseres de oficina                       | CS620.00            |
| <b>Total activo no circulante</b>                       | <b>CS93,344.00</b>  |
| <b>Total Activo</b>                                     | <b>CS304,512.34</b> |
| <b>Pasivo</b>   |                     |
| Pasivo Circulante                                       |                     |
| Proveedores   | CS4,127.80          |
| <b>Total Pasivo</b>                                     | <b>CS 4,127.80</b>  |
| <b>Capital Contable</b>                                 |                     |
| Capital Social  | CS281,261.20        |
| Utilidades Retenidas                                    | CS19,123.34         |
| <b>Total Capital Contable</b>                           | <b>CS300,384.54</b> |
| <b>Total Pasivo + Capital</b>                           | <b>CS304,512.34</b> |

**8.3. Anexo N° 3 Estado de pérdidas y ganancias**

| <b>Calzado el "Buen Precio"</b>           |                     |
|---|---------------------|
| <b>Estado de Perdida y Ganancias</b>      |                     |
| <b>Del 01 al 30 de Septiembre 2017</b>    |                     |
| Ventas Netas                              | C\$67,365.00        |
| Costo de Venta                            |                     |
| Costo de venta por adquisicion de Zapatos | C\$34,941.66        |
| <b>Utilidad Bruta</b>                     | <b>C\$32,423.34</b> |
|   |                     |
| <b>Gastos Operativos</b>                  | <b>C\$12,700.00</b> |
| Gastos de Administracion                  |                     |
| Sueldos y Salarios                        | C\$8,400.00         |
| Servicios Basicos                         | C\$1,100.00         |
|   |                     |
| <b>Gastos de Venta</b>                    |                     |
| Sueldos y Salarios                        | C\$3,200.00         |
|   |                     |
| Utilidad de Operación                     | C\$19,723.34        |
| Impuestos por pagar (cuota Fija)          | C\$600.00           |
| <b>Utilidad Neta</b>                      | <b>C\$19,123.34</b> |

8.4. Anexo N° 4 Flujo de efectivo

| <b>Calzado "El Buen Precio"</b>                |                     |
|--|---------------------|
| <b>Flujo de efectivo</b>                       |                     |
| <b>Del 01 al 30 de septiembre del año 2017</b> |                     |
| Ingresos por ventas                            | C\$67,365.00        |
| <b>Total Ingresos</b>                          | <b>C\$67,365.00</b> |
| Egresos  |                     |
| Adquisicion de Calzado                         | C\$34,941.66        |
| Gastos de administracion                       | C\$9,500.00         |
| Gastos de venta                                | C\$3,200.00         |
| Impuestos                                      | C\$600.00           |
| Papeleria y utiles de oficina                  | C\$100.00           |
| Herramienta y enseres de limpieza              | C\$620.00           |
| Publicidad                                     | C\$950.00           |
| <b>Total Egresos</b>                           | <b>\$49,911.66</b>  |
| Ingresos por ventas                            | C\$67,365.00        |
| <b>Egresos</b>                                 | <b>C\$49,911.66</b> |
| <b>Diferencia</b>                              | <b>C\$17,453.34</b> |

**8.5. Anexo N° 5 Proyecciones de gastos de venta mensuales**

| Proyecciones de Gastos de Ventas Mensuales. |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Gastos de venta                             | Enero       | Febrero     | Marzo       | Abril       | Mayo        | Junio       | Julio       | Agosto      | Septiembre  | Octubre     | Noviembre   | Diciembre   | total        |
| salarios                                    | C\$3,200.00 | C\$3,200.00 | C\$3,200.00 | C\$3,200.00 | C\$3,200.00 | C\$3,200.00 | C\$3,200.00 | C\$3,200.00 | C\$3,200.00 | C\$3,200.00 | C\$3,200.00 | C\$3,200.00 | C\$38,400.00 |
| aguardos                                    | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$3,200.04  |
| vacaciones                                  | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$266.67   | C\$3,200.04  |
| depreciaciones                              | C\$125.00   | C\$125.00   | C\$125.00   | C\$125.00   | C\$125.00   | C\$125.00   | C\$125.00   | C\$125.00   | C\$125.00   | C\$125.00   | C\$125.00   | C\$125.00   | C\$1,500.00  |
| total gastos                                |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | C\$46,300.00 |

**8.6. Anexo N°6 Estimaciones de compras Anuales**

| Calzado "El Buen Precio"                      |                  |                    |  |                |
|---|------------------|--------------------|--|----------------|
| Estimaciones de Compras Anuales del Año 2017. |                  |                    |  |                |
| Descripcion                                   | precio de compra | unidades compradas |  | costo total    |
| Zapatilla p/aladino                           | C\$ 250.00       | 300                |  | C\$ 75,000.00  |
| zapatilla / cuadrada                          | C\$ 290.00       | 300                |  | C\$ 87,000.00  |
| zapato ole                                    | C\$ 295.00       | 180                |  | C\$ 53,100.00  |
| zapato colegial                               | C\$ 270.00       | 240                |  | C\$ 64,800.00  |
| zapato Sailor                                 | C\$ 315.00       | 180                |  | C\$ 56,700.00  |
| Botas Rodeo                                   | C\$ 390.00       | 225                |  | C\$ 87,750.00  |
| Jazz  | C\$ 225.00       | 180                |  | C\$ 40,500.00  |
| Sport   | C\$ 95.00        | 180                |  | C\$ 17,100.00  |
| Treker  | C\$ 135.00       | 204                |  | C\$ 27,540.00  |
| total   |                  | 1989               |  | C\$ 509,490.00 |

**8.7. Anexo N° 7 Estimaciones de Ventas Anuales**

| <b>Calzado " El Buen Precio"</b>                   |                        |                          |  |  |  |                          |
|--|------------------------|--------------------------|--|--|--|--------------------------|
| <b>Estimaciones de Ventas Anuales del año 2017</b> |                        |                          |  |  |  |                          |
| <b>Descripcion</b>                                 | <b>precio de venta</b> | <b>unidades vendidas</b> |  |  |  | <b>total de ingresos</b> |
| zapatilla p/ aladino                               | C\$ 420.00             | 240                      |  |  |  | C\$ 100,800.00           |
| zapatilla /cuadrada                                | C\$ 480.00             | 240                      |  |  |  | C\$ 115,200.00           |
| zapato ole   | C\$ 495.00             | 140                      |  |  |  | C\$ 69,300.00            |
| zapato colegial                                    | C\$ 390.00             | 170                      |  |  |  | C\$ 66,300.00            |
| zapato sailor                                      | C\$ 480.00             | 160                      |  |  |  | C\$ 76,800.00            |
| Botas Rodeo  | C\$ 680.00             | 180                      |  |  |  | C\$ 122,400.00           |
| Jazz   | C\$ 415.00             | 170                      |  |  |  | C\$ 70,550.00            |
| Sport  | C\$ 420.00             | 165                      |  |  |  | C\$ 69,300.00            |
| Treker   | C\$ 490.00             | 160                      |  |  |  | C\$ 78,400.00            |
| <b>total</b>                                       |                        |                          |  |  |  | <b>C\$ 769,050.00</b>    |

**ADMINISTRACION FINANCIERA DEL CALZADO "EL BUEN PRECIO."**

**8.8. Anexo N° 8. Nomina.**

| Calzado el "Buen Precio                   |         |                |                     |                |              |              |          |               |              |              |               |          |      |                   |             |              |               |                   |       |
|---|---------|----------------|---------------------|----------------|--------------|--------------|----------|---------------|--------------|--------------|---------------|----------|------|-------------------|-------------|--------------|---------------|-------------------|-------|
| Nomina                                    |         |                |                     |                |              |              |          |               |              |              |               |          |      |                   |             |              |               |                   |       |
| Correspondiente al mes septiembre de 2017 |         |                |                     |                |              |              |          |               |              |              |               |          |      |                   |             |              |               |                   |       |
| N°  | N# INSS | Cargo          | Nombres y apellidos | Salario Basico | Horas Extras | Sobre Sueldo | Viaticos | Salario Bruto | INSS Laboral | Salario Neto | Deducciones   |          |      |                   | Provisiones |              |               |                   | Firma |
|   |         |                |                     |                |              |              |          |               |              |              | INSS Patronal | INATEC   | IR   | Total Deducciones | Vacaciones  | treceavo mes | Indemnizacion | Total Provisiones |       |
| 1   | 8888-3  | Administracion | Sergio Velasquez    | C\$ 4,200.00   | -            | -            | -        | C\$4,200.00   | C\$262.50    | C\$3,937.50  | C\$798.00     | C\$84.00 | 0.00 | C\$882.00         | C\$349.86   | C\$349.86    | C\$349.86     | C\$1,049.68       |       |
| 2   | 9999-0  | Cajero         | Alejandro Castro    | C\$ 4,200.00   | -            | -            | -        | C\$4,200.00   | C\$262.50    | C\$3,937.50  | C\$798.00     | C\$84.00 | 0.00 | C\$882.00         | C\$349.86   | C\$349.86    | C\$349.86     | C\$1,049.68       |       |
| 3   | 7777-7  | Vendedor       | Eliezer Narvaez     | C\$3,200.00    | -            | -            | -        | C\$3,200.00   | C\$200.00    | C\$3,000.00  | C\$608.00     | C\$64.00 | 0.00 | C\$672.00         | C\$266.56   | C\$266.56    | C\$266.56     | C\$799.68         |       |
| Total                                     |         |                |                     |                |              |              |          |               |              |              |               |          |      |                   |             |              |               |                   |       |

8.9. Anexo N° 9. Análisis FODA.

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Fortaleza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee edificio propio.</li> <li>• Los proveedores brindan exclusividad en sus productos.</li> <li>• Se puede solicitar pedidos en cantidades menores sin importar talla y color en el calzado nacional.</li> <li>• Se tiene facilidad de obtención de créditos en diferentes Financieras en caso de ser necesario por ser un negocio con buen tiempo de operar en el mercado.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los competidores no tienen edificio propio y esto incrementa su costo.</li> <li>• Los competidores no abren los días feriados por orden de la intendencia de la municipalidad.</li> <li>• La ubicación de la tienda está en un área transitada por muchas personas.</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con ningún tipo de publicidad.</li> <li>• La rotación del inventario puede disminuir por efecto de la moda.</li> <li>• La acumulación excesiva de calzado por efecto de reposición de tallas en la compra de cajones sellados en el producto importado.</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen demasiados competidores.</li> <li>• Incremento de los costos del calzado.</li> </ul>  |

8.10. Anexo N°10. Cronograma



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISPLINARIA DE CARAZO

FAREM-CARAZO

| CRONOGRAMA DE REVISION Y AVANCES DE SEMINARIO DE GRADUACION              |   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|--|---|--------------------|----------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------|--------------|--------------|--------|-----------------|-------|--------------|--|--|--|
| BANCA Y FINNAZAS V AÑOS  |   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
| TEMA :PROPUESTA DE ADMINISTRACION FINANCIERA PARA MYPYME EN LA IV REGION |   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
| TUTOR: MSC. JOSE DANIEL GUIDO CHAVEZ                                     |   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
| N°   | Actividades   | Agosto             |                      |                  | septiembre        |                   |                   |                   | octubre           |                    |                    | Noviembre          |                    |                    | Diciembre          |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  |   | 1<br>del 27/ al 30 | 2<br>del 31/ al 6/08 | 3<br>del 7 al 13 | 4<br>del 14 al 20 | 5<br>del 21 al 27 | 6<br>del 28 al 03 | 7<br>del 04 al 10 | 8<br>del 11 al 17 | 9<br>del 18n al 24 | 10<br>del 25 al 01 | 11<br>del 02 al 08 | 12<br>del 09 al 15 | 13<br>del 16 al 22 | 14<br>del 23 al 29 | 15<br>30-Oct | del 31 al 05 | del 06 al 12 | 13-Nov | del 14 al 20 | del 21 al 27 | 28-Nov | del 29 al 03/12 | 4-Dic | del 11 al 15 |  |  |  |
|  | Lectura y analisis de la normativa de SG - plan 2013                  |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | presentacion del tema general aprpbado                                |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | conformacion de equipo de seminario                                   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | portada( marca institucional. Tema , subtema, autores , tutor y fecha |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Dedicatoria   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Agradecimiento  |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Valoracion del docente  |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Resumen   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Indicecontenido   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Indice graficos   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Indice de tabla   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Indice de ilustraciones   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
| 1  | Introduccion ( se redacta al final del contenido)                     |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
| 2  | Antecedente   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
| 3  | Justificacion   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
| 4  | Objetivo  |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Objetivo general  |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
| 1  | Objetivo esocifico  |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
| 2  | Fundamentacion teorica  |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
| 5  | Descripcion de la MYPYME  |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
| 1  | Marco regulatorio de la MYPYME  |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
| 2  | Fundamentos de admiistracion teorica                                  |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
| 3  | Toma de desiciones empresariales                                      |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
| 4  | Propuesta de accion   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Introduccion ( se redacta al final del contenido)                     |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Objetivo de la propuesta  |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Descripcion de la propuesta   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Proceso de administracion financier                                   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Matriz de analisis de interpretacion de razones financiera            |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Formatos para la administracion financiera de la empresa o negocio    |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Conclusiones  |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Biblografia   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Anexo   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Revision final del documento pir el tutor                             |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Entrega del documento para predefensa 30 -10- 2017                    |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Revision del comité academico del informe de seminario                |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Predefensa de seminario de graduacion30 -10- 2017                     |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Incorporacion de corercciones del comité                              |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Entrega del documento corregido                                       |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Revision del tutor de las correcciones sugeridas por el comité        |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Envio del documento final corregido y revisado                        |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |
|  | Defensa del seminario de graduacion                                   |                    |                      |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |              |              |              |        |              |              |        |                 |       |              |  |  |  |