

**UNIVERSIDAD AMERICANA  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**ADMINISTRACION FINANCIERA DE LA PEQUEÑA  
Y MEDIANA EMPRESA Y SUS SISTEMAS DE  
CONTROL**

**MARIANA ISABEL SILVA SEQUEIRA  
PEDRO SALVADOR ROMAN GUTIERREZ**

**Monografía para optar al grado de:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Profesor Tutor:  
LIC. JULIO GONZALEZ MARTINEZ**

**Managua, Nicaragua, Julio, 1998**

## ***DEDICATORIA***

*El sentirme realizada con la culminación de mi carrera es muy hermoso, a la vez dedicar de corazón esta monografía a las personas que más amo y admiro,*

*Mi abuelita Mariana Miranda (q.e.p.d.) quien fue como una madre para mí.*

*A mis padres que siempre me apoyaron (Rosario y Manuel)*

*Con profundo cariño a mis hijos:*  
*Alejandro José*  
*Moisés Arturo y*  
*Pedro Benjamín*

*A mi tía Olga, a mis hermanos con cariño*

*Quiero hacer una especial dedicación en honor a la memoria de nuestro compañero de clase, Erick Dávila, (q.e.p.d.) quien fue un joven emprendedor y entusiasta.*

*Mariana*

## ***DEDICATORIA***

*A Dios, creador todo poderoso*

*A mis padres, hermanos e hijo a quienes agradezco todo su apoyo  
en cada momento de mi vida.*

*Pedro*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios creador supremo

Con respetuosa admiración al Lic. Oscar Cuadra Solano el jefe y amigo que me brindó siempre su comprensión y apoyo.

Quiero agradecer a mi tutor Lic. Julio González Martínez, por impulsarme en la finalización del presente trabajo.

A los amigos:

Yadira Castañeda Tijerino quien nos brindó su colaboración

Lic. Silvio I. Bendaña por sus asesorías y comentarios a nuestro trabajo

Ing. Reynaldo Román Gutiérrez por su apoyo logístico

Con aprecio y cariño

Mariana

## **DEFINICION DEL PROBLEMA**

La formación, crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, no sólo en nuestro país, sino en todos los países que nos denominan tercermundistas e incluso países industrializados, enfrentan una serie de problemas, que los expertos han sintetizado en lo siguiente:

1. Mercados
2. Tecnología
3. Asistencia técnica
4. Información
5. Tributación
6. Financiamiento

De nada serviría resolver cada uno, algunos o todos estos problemas, si los pequeños y medianos empresarios no son capaces de saber administrar financieramente sus negocios. En esta problemática, hemos considerado que la aplicación de técnicas sencillas de administración financiera para estos negocios, puede contribuir considerablemente a la mejor planeación de sus actividades y elevar su rentabilidad.

Por razones culturales, la idiosincrasia de muchos empresarios en nuestro país, ha sido la de mal emplear sus utilidades, en vez de reconvertir sus plantas o instalaciones, consumen en gastos personales sus utilidades, dando como resultado la quiebra de infinidad de negocios. El otro caso notorio es el de las llamadas “cultura de no pago” que se fomento durante la década de los '80 y que fue un grave desestímulo a la buena administración financiera de los negocios.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVOS GENERALES**

- A. Dar a conocer las herramientas financieras apropiadas para las pequeñas y medianas empresas que influirán en la toma de decisiones para los gerentes y propietarios.
- B. Presentar un sistema de control que le permita optimizar la utilización de sus recursos de manera eficiente.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- A. Explicar de manera integral todos los aspectos a considerar en una eficiente planeación y administración financiera.
- B. Proponer la utilización de un sistema de control financiero-contable, sencillo y de fácil manejo, incluso para personas que no posean amplios conocimientos de finanzas y contabilidad.
- B. Aportar a la problemática de las pequeñas y medianas empresas, una solución práctica y económica en materia de finanzas y control.

## INDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCION	
I. EL SECTOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	1
A. Definición.....	1
B. Estructura formal.....	6
C. Importancia en la economía nicaragüense.....	17
D. Medio ambiente interno y externo.....	20
II. ASPECTO GENERAL DE LA FUNCION FINANCIERA.....	22
A. Funciones y objetivos de la función financiera.....	23
B. Técnicas de análisis financiero.....	28
C. Tipos de análisis financiero.....	32
III. ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	43
A. Introducción.....	43
B. Administración financiera del activo circulante.....	44
C. Fuentes de financiamiento.....	50
D. Factores que influyen en las transacciones crediticias.....	51
IV. LOS SISTEMAS DE CONTROL ADECUADOS PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	53
4.1 Importancia de los controles.....	53
4.2 Tipos de control.....	57
4.3 Periodicidad del control.....	62
4.4 Herramientas prácticas del control.....	62
4.5 Objetivos de los sistemas de control.....	63

V. LA CONTABILIDAD COMO BASE DE CONTROL.....	65
A. Introducción.....	65
B. Diferencia entre contabilidad financiera y contabilidad administrativa....	66
C. Contabilidad financiera aplicada a la mediana empresa.....	68
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75

#### ANEXOS

Anexo A: Libros de registros de ingresos y egresos

Anexo B: Catálogo de cuentas

Anexo C: Manual contable

#### BIBLIOGRAFIA



## INTRODUCCION

El proceso de apertura económica que vive actualmente nuestro país, con la globalización, acentuada con la reciente suscripción del Tratado de Libre Comercio (TLC) con México, el 18 de diciembre de 1997, es un llamado a las pequeñas y medianas empresas para adoptar y desarrollar estrategias que le permitan incorporarse de manera competitiva a mercados nacionales e internacionales. La pequeña y mediana empresa son utilizadas como instrumento de desarrollo económico y social, generando empleo, contribuyendo al valor agregado cuando realizan actividades productivas, impulsando la libre competencia en los mercados, estas para los gobiernos democráticos constituyen pilares de la iniciativa privada.

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, esta aunado a la toma de decisiones diarias respecto a actividades de administración, mercados, producción, contables, financieras y de recursos humanos. Existen tres recursos importantes para el desarrollo de cualquier organización, el recurso humano, el recurso financiero y los recursos materiales. El primero son las personas de las cuales se espera que lleven a cabo actividades que contribuyen al logro de las metas de la organización, el segundo son los fondos monetarios que permiten el desarrollo operacional y el tercero garantiza el producto final.

Uno de los factores que influyen en la poca rentabilidad y el cierre de los negocios obedece, principalmente a la poca atención al área financiera y a las deficiencias en la aplicación de controles.

La fortaleza financiera es el indicador primario de la eficiencia global y la viabilidad a largo plazo, ya que una empresa es sólida y sostenible cuando genera suficientes ingresos para cubrir costos y gastos. Con el presente trabajo pretendemos explicar de manera integral todos los aspectos a considerar para un eficiente manejo de la situación financiera el cual consideramos de vital importancia para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Por lo antes expuesto, vemos que es de relevancia señalar la importancia de la administración financiera, además mencionamos la parte contable como base de control, el cual incluye un manual contable, que tiene como objetivo garantizar el correcto uso y aplicación de las cuentas del catálogo.

Esta investigación esta basada en una metodología inductiva, partimos del estudio, investigación, prácticas y lecturas seguidas a través de los textos, lo que se pretende es hacer una síntesis de nuestra investigación, esta estuvo estrictamente orientada al campo financiero y contable. Para la elaboración de nuestro trabajo efectuamos entrevistas a funcionarios del Ministerio de Economía y Desarrollo, Dirección General de Ingresos, Ministerio del Trabajo. Cabe mencionar el decidido apoyo de nuestro tutor en el asesoramiento financiero-contable. En cuanto al trabajo de campo se tuvieron limitaciones al conseguir información debido al carácter de la misma ya que para las empresas la información financiera es estrictamente confidencial y de mucho sigilo.

## **I. EL SECTOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

### **A. Definición**

Según investigaciones realizadas no existe una definición concreta, ni parámetros definidos; de lo que es pequeña y mediana empresa por parte de las instituciones involucradas en su desarrollo. Pero sí utilizan un criterio general para su definición, principalmente, en términos de número de trabajadores y de acuerdo a la inversión en sus activos fijos, ventas, etc.

En cuanto a la definición de las diferentes instituciones y organismos involucrados en el desarrollo de éstas lo entienden de la siguiente manera:

#### **MEDE: Dirección General de Industrias.**

Empresa Industrial o Artesanal no asociada: “Unidad económica de producción o transformación, propiedad de uno o varios individuos”.

- **Pequeña empresa.**

- Gestión: Propietario – Administrador – Técnico.
- Empleo máximo: Seis trabajadores.
- Activo Fijo: menor o igual a US\$ 5,000.00 dólares.
- Base Tecnológica Intermedia, adecuación de maquinarias que le permiten acceder mayores productividades de la micro industria.
- Gerencia de baja y mediana capacidad.
- Bajo Potencial de generación de exportaciones, con mayor potencial que la micro industria.

- **Mediana empresa**

- Empleo Máximo: Cincuenta trabajadores.
- Activo Fijo: Hasta US\$ 50,000.00 dólares.
- Potencial uso de tecnología moderna, mayor intensidad de capital, mayor potencial para la inserción a la globalización.
- Mediano potencial de generación de exportaciones.

**MEDE: Dirección General de Pequeña y Mediana Empresa.**

- Generadoras de ingresos en industria, comercio y servicios.
- Área urbana y rural.
- Uno a treinta trabajadores, incluyendo a propietarios.

**DGI: Categoriza contribuyente de la siguiente forma:**

- Grandes contribuyentes: Persona natural o jurídica que tenga ingresos mayores a los C\$ 6,000,000.00 Córdobas anuales.
- Medianos contribuyentes: Persona natural o jurídica que tenga ingresos mayores a C\$ 500,000.00 Córdobas y menores de C\$ 6,000,000.00 córdobas anuales o su equivalente mensual.
- Pequeños contribuyentes: Persona natural que tenga ingresos menores o igual a C\$ 500,000.00 Córdobas anuales. Régimen de cuota fija IR + IGV.

**DGI: Ley de Rentas Presuntivas<sup>1</sup>.**

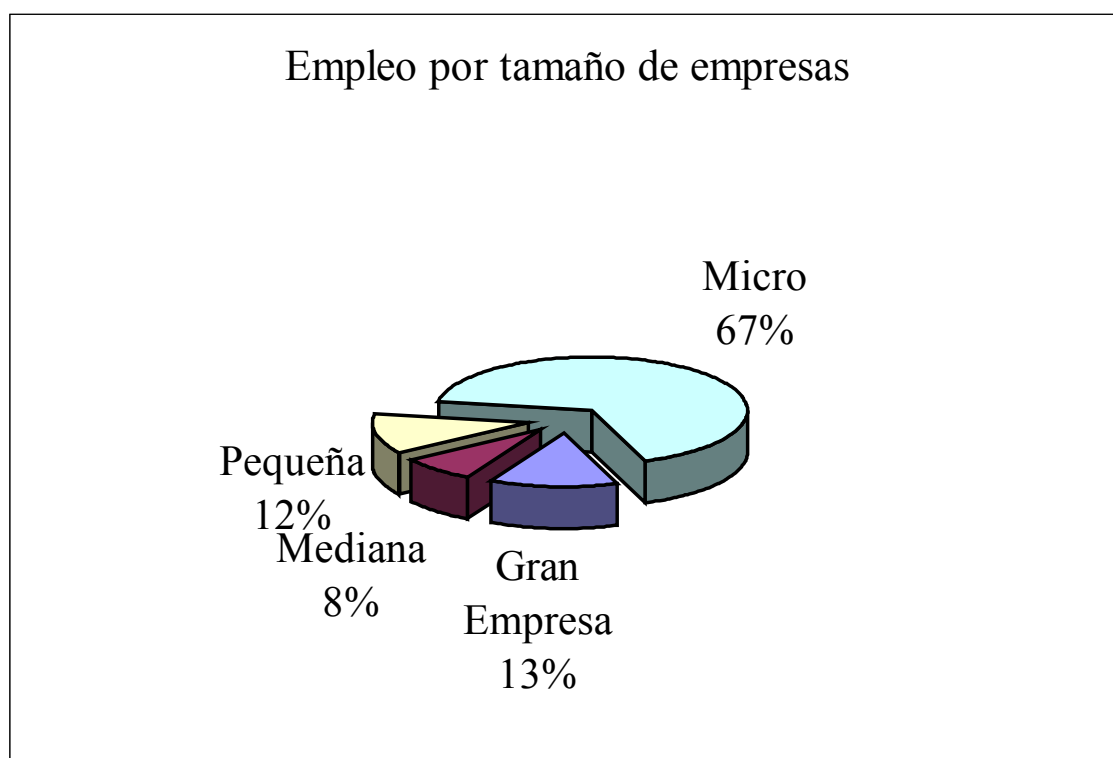
- Pequeños negocios.
- No llevan contabilidad regular.
- Dedicación habitual a compra y venta de bienes de consumo o prestación de servicios.
- Ejercen su actividad domiciliariamente.

---

<sup>1</sup> La Gaceta, diario oficial # 249, 27/Diciembre/1984, Ley de Rentas Presuntivas, Artículo # 8, decreto # 1534

**Otros criterios:**

El gráfico siguiente nos refleja el total de trabajadores vinculados al tamaño de la empresa, según clasificación adoptado por diferentes organismos.



Fuente: Directorio económico urbano nacional, cálculos propios

## Trabajadores por tipo de empresa

EMPRESA	EMPLEADOS
Gran Empresa	57,299
Mediana	16,976
Pequeña	41,370
Micro	222,595
TOTAL	338,240

Fuente: Directorio económico urbano nacional

Las organizaciones de apoyo en general, tienen una clasificación más clara de los diferentes integrantes del sector (pequeño y mediano empresario) los criterios que emplean van desde empleo hasta las ventas.

El siguiente cuadro permite conocer estos criterios.<sup>2</sup>

<b>CONCEPTO</b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	<b>MEDIANA EMPRESA</b>
Capital	Hasta C\$ 100,000.00	Hasta C\$ 500.000.00
Empleos	Hasta 20 a 25 trabajadores	Más de 25 trabajadores
Características de la actividad económica	Generación de Valor Agregado	Compiten en el mercado nacional, algunas pueden exportar.
Acceso al crédito	Tiene acceso a la banca	Tiene acceso a la banca y trabajan con recursos propios.
Organización interna de la empresa	No llevan contabilidad regular, carecen de equipo administrativo	Staff con capacidad gerencial desarrollable.
Ventas	Mercado nacional	Mercado nacional y capacidad de exportar

<sup>2</sup>Clasificación establecida en estudios sobre los autores institucionales. PRO-PYME-MEDE-BID. 1997.

## **B. Estructura formal**

### **1.1 Estructura de la pequeña empresa.**

La pequeña empresa en general carece de una estructura formal en todas sus áreas, en investigaciones realizadas en el sector servicio. Se pudo observar que la mayoría de ellas están manejadas por su dueño o propietario quien funge a la vez como jefe.

Las ventas y la producción son las de mayor atención por el propietario, esto le permite el contacto frecuente del propietario con su clientela, lo cual le brinda un mayor conocimiento del mercado y del producto que ofrece. La función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa y el tiempo que dedica a esta es mínimo, lo cual no asegura el éxito en forma rígida.

### **1.2 Estructura de la mediana empresa.**

La mediana empresa posee una estructura formal en todas sus áreas, esto le permite un mayor control en su organización así como poder hacer proyecciones para nuevos mercados, nuevos productos y puede llevar a cabo los estudios necesarios de investigación de mercado.

En la medida que va creciendo la empresa se requerirá de un organigrama, este muestra gráficamente las funciones, departamentos y su interrelación; por lo general la mediana empresa aplica la organización funcional que le permite utilizar eficientemente los recursos y facilita la supervisión.



### **1.3 Marco jurídico legal.**

Para la creación de una unidad empresarial es necesario realizar la constitución de la empresa y la legalización e inscripción de la misma.

#### **1.3.1 Proceso de constitución de una unidad empresarial.**

Elaboración de escritura pública de constitución. Es un documento legal elaborado por un notario público, el cual contiene: los nombres de las personas que conforman la organización, el nombre de la organización o razón social explicando el tipo de ésta. La duración de la organización, la naturaleza de la organización y sus objetivos.

Los estatutos es el otro documento legal, que explica las responsabilidades de cada una de las personas asociadas. Por tanto, especifica los objetivos, el patrimonio, cómo se va a administrar, quiénes son y cuáles son las funciones de los miembros de la junta directiva. En la mayoría de las formas jurídicas, como la sociedad, de responsabilidad limitada, no es necesario elaborar estatutos para que esté legalizada, pero sí es necesario para las sociedades anónimas.

En el caso de la solicitud de personalidad jurídica para empresas cooperativas, éstas tienen que solicitar a la dirección de registro nacional de cooperativas del Ministerio del Trabajo, la personería jurídica, cumpliendo los siguientes requisitos:

- Solicitud por escrito de la personalidad a la dirección de registro nacional de cooperativas del Ministerio del Trabajo.
- Acta constitutiva que deberá contener entre otros: descripción breve del lugar donde se constituye, hora, fecha, nombre y tipo de cooperativa.
- Listado de los integrantes de la cooperativa, con sus generales de ley, capital suscrito y pagado por cada integrante.
- Los estatutos deberán comenzar al final del acta constitutiva, de manera que el articulado establezca la continuidad entre un documento y otro, que no exista separación.

- Que haya claridad y coherencia en el articulado del estatuto donde establece el pago y suscripciones de capital.
- Elección de la junta provisional y vigilantes.
- Al final del último artículo deben ir los nombres y apellidos con las firmas respectivas de cada asociado, autenticada por un abogado.
- Constancia de haber recibido cuarenta horas de capacitación cooperativa.
- Presentar estudio de factibilidad.

Una vez que se le otorga la personalidad jurídica, deberán presentar los libros a continuación detallados:

- Libro de actas del consejo de administración.
- Libro de actas de asamblea general.
- Libro de actas de junta de vigilancia.
- Libro de registro de asociados.
- Libro diario de contabilidad.
- Libro mayor de contabilidad.

### **1.3.2 Proceso de legalización de las empresas.**

Después de haber efectuado la constitución de la empresa ante un notario público, es necesario efectuar la legalización e inscripción ante las diferentes instituciones estatales que corresponde.

También las empresas constituidas como personas naturales deben proceder a legalizarse e inscribirse en las mismas instituciones.

**Persona natural.**

Aunque depende del giro de la unidad económica, los trámites de inscripción de las personas naturales son:

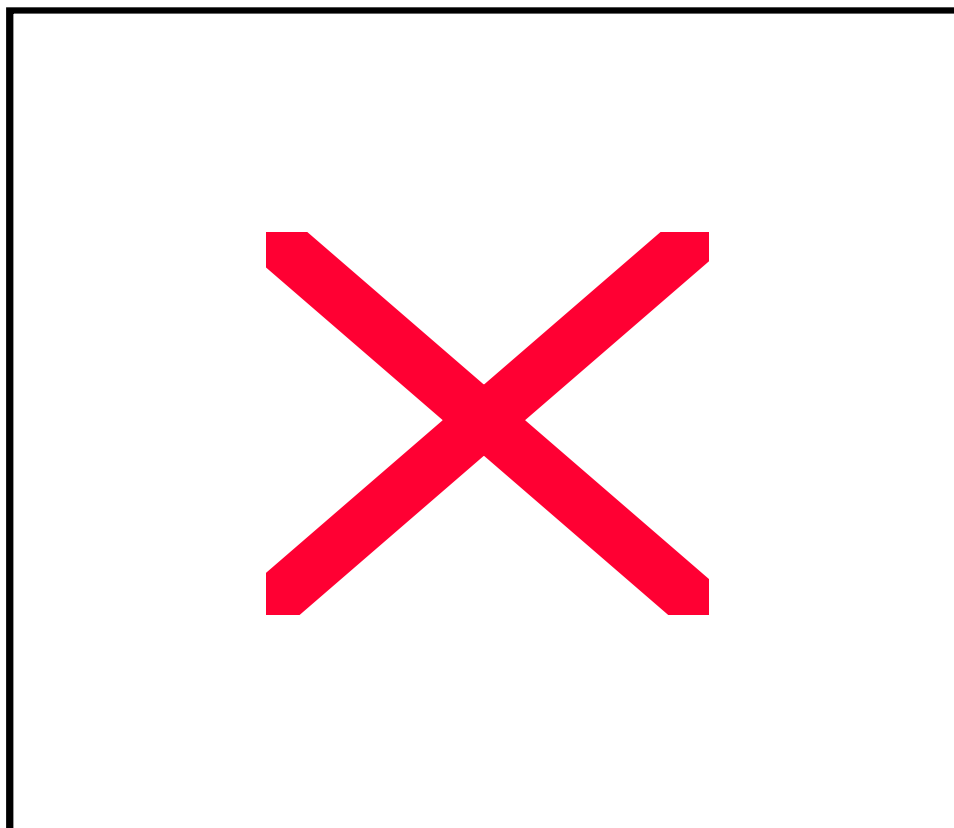
- Inscripción como comerciante en el registro público mercantil.
- Obtención del número RUC.
- Matrícula en la administración de rentas como contribuyentes del IR.
- Matrícula en la administración de rentas como retenedor del IGV, del IR en la fuente y del IR laboral.
- Sacar derecho de importador en la administración de rentas.
- Licencia económica.
- Matrícula en la Alcaldía.
- Permiso de exportación.
- Registro comercial o nombre comercial del negocio.
- Registro de patente.

**Persona jurídica.**

Las empresas como personas jurídicas pueden ser una sociedad cooperativa o de diversos tipos de sociedades comerciales. Los trámites a realizar son los siguientes:

- Inscripción de escritura pública de constitución de la sociedad.
- Inscripción como comerciante en el registro público mercantil.
- Obtención del número RUC.
- Matrícula en la administración de rentas como contribuyentes del IR.
- Matrícula en la administración de rentas como retenedores del IGV, del IR en la fuente y del IR laboral.
- Tener licencia de importador en la administración de rentas.
- Licencia económica.
- Matrícula en la Alcaldía.
- Permiso de exportación.
- Registro de marca o nombre comercial del negocio.
- Registro de patente.

Figura 1.1  
PROCESO DE FORMACION DE UNA EMPRESA



Fuente : INCAE / GTZ política pública y Pyme, Abril, 1997

### **1.3.3 Inscripción de las empresas constituidas**

Actividades a realizar en las diferentes instituciones estatales, para lograr que una pequeña y mediana empresa queden debidamente inscrita y legalizada ante el estado nicaragüense.

#### **1.3.3.1 Inscripción en el registro público de bienes inmuebles y registro mercantil**

El registro público de la propiedad de bienes inmuebles y registro mercantil, depende la Corte Suprema de Justicia. Una empresa constituida como sociedad de cualquier tipo, exceptuando a las cooperativas, debe estar inscrita en estas oficinas y con esto queda inscrita legalmente ante las leyes de Nicaragua.

El registro es diferente cuando se trata de una empresa constituida como persona natural a otra como persona jurídica.

#### **Persona natural.**

Una persona natural sólo se inscribe como comerciante y los requisitos para efectuarlos son similares a los de una persona jurídica

- Solicitud del propietario de la empresa al registrador, para que lo inscriban como comerciante.
- Presentar dos libros contables:
  - a) Libro de Diario
  - b) Libro Mayor

**Persona jurídica.**

Una persona jurídica, tiene que inscribir la escritura de constitución de su empresa. Sólo las cooperativas no realizan esta inscripción, ya que se registran en el Ministerio del Trabajo, para inscribir la sociedad solamente se lleva escritura constitutiva de la empresa junto con sus estatutos.

**1.3.3.2 Obtención número RUC.**

Este se gestiona en la oficina del registro único del contribuyente, es una dependencia de la Dirección General de Ingresos del Ministerio de Finanzas.

El número RUC es utilizado para realizar trámites fiscales y aduaneros, por eso, sólo se le otorga a:

- Las personas naturales o jurídicas que tengan obligación de declarar sus bienes inmuebles, inmobiliarios o ingresos.
- Las personas naturales o jurídicas que tengan actividades de compra ventas de bienes o servicios.
- Los importadores y exportadores.

Los requisitos son diferentes cuando se trata de una persona natural o de una persona jurídica, el resto de los trámites son iguales.

**Persona jurídica. (Incluye a cooperativas)**

El presidente de la sociedad o su apoderado legal, deberá presentar los siguientes documentos:

- Copia de la escritura pública de constitución de la sociedad.
- Constancia de estar inscrito en el registro público.
- Presentar sellados los libros contables, mayor y diario.
- El RUC natural del representante legal de la sociedad.

**Persona natural**

- Partida de Nacimiento.
- Un documento de identificación personal.

**1.3.3.3 Inscripción en la administración de rentas.**

En la administración de rentas es necesario realizar una serie de gestiones para lograr inscribir completamente una pequeña y mediana empresa.

- Inscribirse como retenedor del IGV.
- Pagar el derecho de importación, además que mediante estos trámites, el empresario queda obligado a retener el IR en la fuente y el IR laboral.

**1.3.3.4 Licencia de importación.**

Con este trámite el empresario queda registrado como importador ante el Ministerio de Finanzas, además permite que le otorguen la licencia económica con derecho de importación.

**1.3.3.5 Licencia económica.**

La licencia económica acredita a la empresa como agente económico vigente que puede trabajar en el aparato productivo nacional de forma legal, el obtenerla hace que el empresario quede inscrito ante el Ministerio de Economía y Desarrollo como un agente económico legal.

- Existen dos tipos de licencia:
- a) Licencia Industrial.
  - b) Licencia de Servicios

### **1.3.3.6 Matrícula de la alcaldía.**

La matrícula de la alcaldía, es autorización que da la municipalidad para poder operar el negocio y así mismo pagar los impuestos municipales, que consisten en pagar el 1.5% de las ventas totales brutas del mes.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> La Ley de Justicia Tributaria y Comercial, Capítulo XI, Artículo 17, establece una nueva tasa impositiva del 1.5% para enero/1998, a partir del 1ro enero del 2000, la tasa será de 1%.



Figura 1.2

TRAMITES PARA LA CREACION DE UNA NUEVA EMPRESA  
(PERSONA JURIDICA)

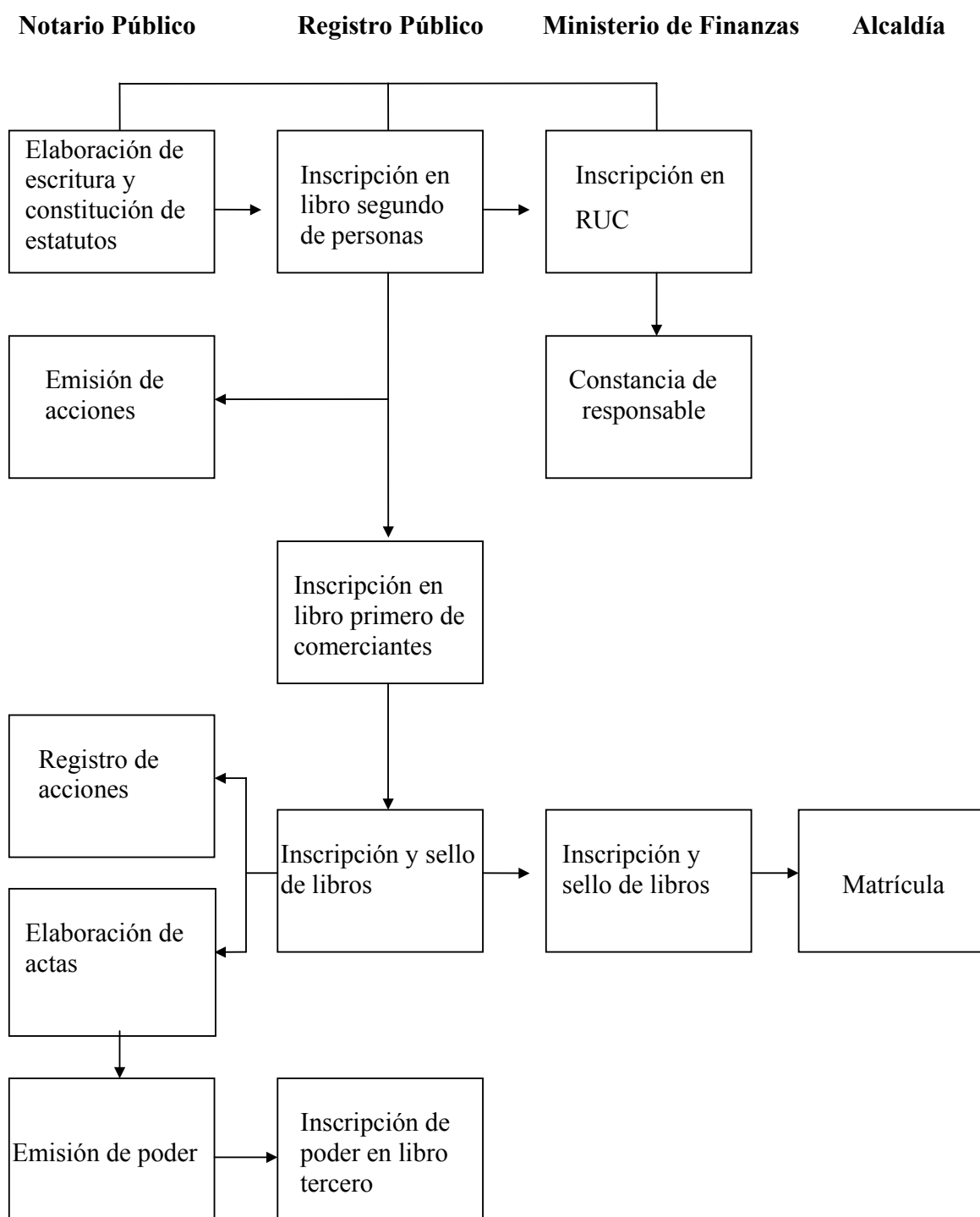
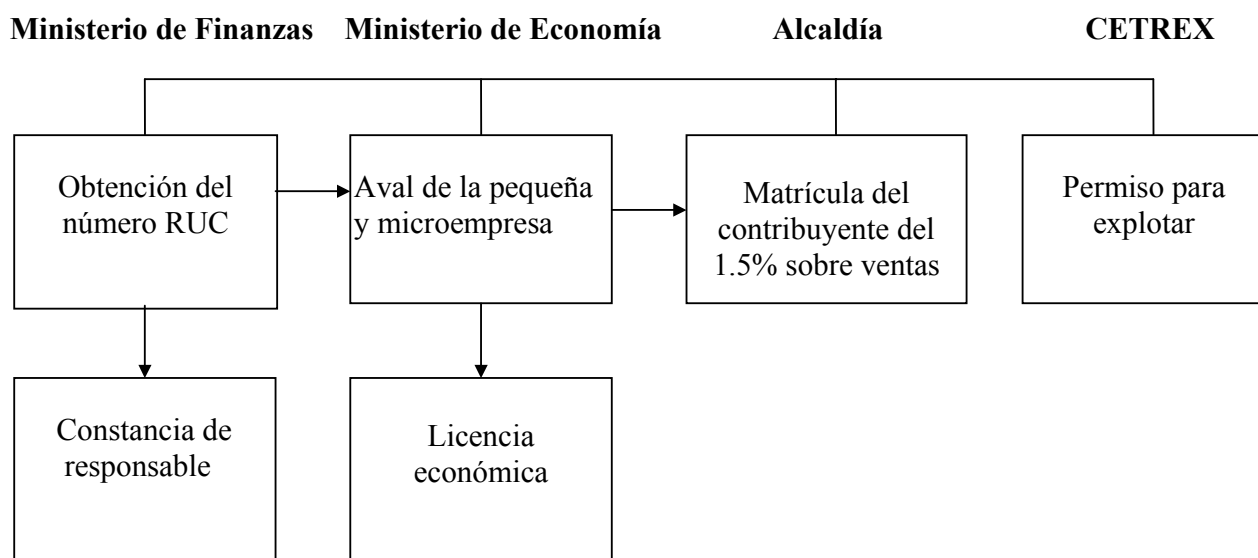


Figura 1.3

TRAMITES PARA LA CREACIÓN DE UNA NUEVA EMPRESA  
(PERSONA NATURAL)

C. Importancia en la economía nicaragüense.

La pequeña y mediana empresa han sido utilizadas como instrumento de desarrollo económico y social en diferentes países del mundo, ya que destacan su importancia en aspectos como los siguientes:

- a) En su amplia participación en la economía nacional y su aporte al empleo. Así, una encuesta de los países del APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) destaca que por el número de trabajadores, las empresas medianas y pequeñas alcanzan un nivel mayor del 90% de las empresas, con participación entre el 45% y el 80% en el empleo.
- b) En que son un factor de reducción de la pobreza y de la redistribución del ingreso nacional, porque concurren tanto en el mercado interno, como en el externo de las economías, propician las inversiones generadoras de empleo y hacen prosperar a la clase media.
- c) Contribuyen a la generación del valor agregado a través de su producción.
- d) Para los gobiernos democráticos constituyen pilares de la iniciativa privada que impulsa la libre competencia en los mercados.

En Nicaragua las pequeñas y medianas empresas crecieron desde 1980 en un mercado hiperinflacionario, con estímulos en amplios subsidios tributarios, pero sin apoyo financiero ni asistencia técnica.

Con las medidas de ajuste adoptadas a partir de 1988, año en que la hiperinflación había alcanzado su máximo índice por encima del 88,000 %. Las pequeñas y medianas empresas no estaban en condiciones de adaptarse a los ajustes económicos con que el gobierno buscaría el control de la inflación, la estabilidad monetaria y la reducción del déficit fiscal.

En la primera mitad de la década de los '90 el gobierno continuó fomentando las pequeñas y medianas empresas basándose en subsidios tributarios, pero desde 1991 asignó recursos financieros por medio del Banco Popular, para financiarles capital de trabajo y luego con financiamiento externo iniciado con fondos aportados por el gobierno de los países bajos (Holanda), para la inversión de las pequeñas y medianas empresas en maquinaria y equipos, adicionándose cierta asistencia técnica por medio de convenios con entidades como INATEC, La Cámara de Comercio Nacional de la mediana y pequeña empresa (CONAPI), Cámara de Industrias de Nicaragua (CADIN), y organismos no gubernamentales (ONG's), igualmente se tenía prevista la modernización de la legislación para fomentar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, así como la ejecución de programas de asistencia con intervención de entidades del sector privado.

La pequeña y mediana empresa contribuye en la economía nacional de diferentes formas:

- a) El peso relativo que en general tienen las empresas pequeñas y medianas en la población total de empresas del país.
- b) Su aporte a la generación de empleo por el uso intensivo de mano de obra.
- c) El alto empleo de materia prima nacional en sus actividades productivas.
- d) El bajo nivel de inversión y de financiamiento que requieren, ya que las pequeñas y medianas empresas trabajan con menores inversiones de capital fijo que las grandes empresas, lo cual es una enorme ventaja de Nicaragua.
- e) La oportunidad de un mejor acceso a los mercados externos.

Las estadísticas publicadas muestran que de 159,020 empresas que operaban en el país en 1996, el 34.5% de ellas, o sea, 54,814, eran pequeñas y medianas empresas y que de 338,240 empleados, las pequeñas y medianas empresas absorbían el 57.71%, esto es 195,184 empleados. El 81.91% de estas empresas se concentran en cuatro sectores económicos, siendo su distribución por actividad económica.

- Comercio al por menor	51%
- Industria manufacturera	17%
- Servicios comunitarios, sociales y personales	8%
- Restaurantes, bares y hoteles	6%
- Resto de actividades	18%

Igualmente las estadísticas reflejan que Managua tiene la mayor concentración de las pequeñas y medianas empresas, con el 42.62%, o sea 67,774 de las 159,020 de todo el país<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> MYPIME en Nicaragua ( Marzo de 1998).

**D. Medio ambiente interno y externo.****FORTALEZAS:**

- ◇ Conocen el sector donde trabajan.
- ◇ Disponen de su propia fuerza de trabajo.
- ◇ Generan empleos.
- ◇ Experiencia de sobrevivencia en condiciones adversas.
- ◇ Atención personalizada.

**OPORTUNIDADES:**

- ◇ Posibilidad de asociarse con empresas de mayor tamaño.
- ◇ Oferta de servicio amplia y diversificada.
- ◇ Ampliación del mercado financiero.

**DEBILIDADES:**

- ◇ Tecnología atrasada.
- ◇ No conocen sus costos de producción reales.
- ◇ Cultura de no pago a sus obligaciones.
- ◇ El propietario es el administrador – financiero y vendedor.
- ◇ Falta de organización empresarial.
- ◇ Equipos y maquinarias obsoletos.
- ◇ Falta de garantías.
- ◇ Comercialización inadecuada de sus productos.
- ◇ Baja productividad de la mano de obra.

**AMENAZAS:**

- ◇ Altos costos de los créditos en las diferentes instituciones bancarias.
- ◇ La firma del tratado de libre comercio, (TLC).
- ◇ Poca y tardada disponibilidad de financiamiento para la reconversión

Tecnológica.

- ◇ Altos costos de los créditos en las diferentes instituciones bancarias.

## II. ASPECTO GENERAL DE LA FUNCIÓN FINANCIERA.

Este capítulo es de especial utilidad en la administración financiera de las pequeñas empresas y con mayor énfasis para la mediana empresa. A través de las finanzas se tiene una guía efectiva para el control de la empresa, toma de decisiones para la forma en que debe distribuir sus recursos, y para evaluar su nivel de operaciones.

Para ubicar este capítulo, haremos una breve reseña de: ¿Qué son las “finanzas”? El vocablo “Finanzas” se ha incorporado por vía de una adaptación de la voz francesa. “Finance”, que es una derivación del viejo verbo “Finer”, pagar, que a su vez provendría del Latín “Faenus”: el producto, el interés del dinero. A partir de esto, hoy en día, la palabra “finanzas” se aplica para designar una serie de actividades, en el que separadas o conjuntamente tiene que ver el estado, las instituciones bancarias y las empresas. Existen sinónimos de la palabra “finanzas” como “hacienda pública”, “hacienda real”, “rentas del estado”, “tesoro público”.

Por mucho tiempo las finanzas tuvieron por sujeto exclusivo al estado. “Las Finanzas” eran presentadas como “la ciencia que estudia la economía en general, sujeta a la acción de un estado o cuerpo administrativo autónomo, con el objeto de procurar y de ampliar los bienes materiales (particularmente el dinero), necesarios para las funciones de las comunidades económicas obligatorias”.

Para esta época las finanzas eran consideradas en forma aislada dentro de la teoría económica. No fue sino hasta los albores del presente siglo que las finanzas de empresas perfilaron una imagen propia separada de la economía.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Basagaña Eduardo J. “Temas de administración financiera”. Primera parte, Capítulo # 1, edición Maccho (Buenos Aires, 1993). Pág. # 4.



## **A. Funciones y objetivos de la función financiera.**

Al referirnos a las pequeñas empresas pudimos concluir, sobre la base de entrevistas, que los propietarios de pequeños negocios no requieren de muchos conocimientos de finanzas. Ellos se basan por lo general en su producción y ventas sin llevar un control formal de sus empresas. En cuanto a las medianas empresas podemos decir que están debidamente organizadas.

### **2.1 La función financiera.**

Es aplicable a las medianas empresas quien debe fijar la extensión y naturaleza de la función financiera, considerar el tamaño que debiera tener la empresa, cual debería ser su índice de crecimiento, que activo es necesarios para invertir, se debe encontrar y mantener ciertos niveles óptimos de cada tipo de activo corriente. También se debe procesar cuáles son los mejores activos fijos por adquirir, conocer en qué momento se vuelven obsoletos y es necesario reemplazarlos.

Otro aspecto importante a considerar es la financiación a corto y largo plazo tomando en cuenta que esta es una decisión importante, ya que afectará la rentabilidad del negocio y la liquidez general de la empresa.

En la actualidad se ve que el papel del área financiera no se limita a la obtención de recursos monetarios, sino que se debe tomar en cuenta la cantidad de fondos a comprometer y el destino que se dará a los mismos.

Las finanzas se han convertido en un punto neurálgico de la empresa: su papel es decisivo para el éxito y supervivencia de la empresa, ya que puede llegar a corregir la débil administración de otras áreas.

## **2.2 Objetivos de la función financiera.**

La palabra Objetivo nos indica determinada actividad en una dirección precisa.

Los objetivos de las empresas son las condiciones que determinan sus prioridades, políticas y procedimientos, constituyen un punto de partida para la planeación y coordinación de todas las áreas.

En lo que respecta a la mediana empresa por lo general tienen sus objetivos claros en todas sus áreas, de no ser así tendríamos una organización que no conoce lo que es bueno o malo, no comprende si tal hecho o medida es beneficioso o negativo, si conviene o es perjudicial, no se planifica y de esta manera se termina cerrando el negocio.

El principal objetivo de la persona que administra las finanzas es aportar técnicas adecuadas para resolver los problemas de inversión y financiación de manera aprobada a los objetivos de la empresa, para ello deberá conocer exactamente en qué consisten los objetivos de la empresa, esto es saludable, ya que le permitirá saber qué está haciendo, ordenar todas sus prioridades, concentrar su atención en ellas y desechar lo inútil.

Los objetivos obviamente varían de empresa a empresa, pero tienen un común denominador, la obtención de la máxima ganancia posible.

### **2.3 Concepto de administración financiera.**

La administración financiera es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa, ésta se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros: la rentabilidad y la liquidez. Es decir mayor rendimiento posible de la inversión (rentabilidad o lucro) y la rápida conversión en dinero (liquidez).<sup>6</sup>

Cabe mencionar que muchas veces la rentabilidad puede comprometer la liquidez de la empresa, esto debido a que los rendimientos de la organización están en dependencia de los diferentes períodos, por lo tanto, la maximización de la rentabilidad y de la liquidez al mismo tiempo no es posible. En otro orden, la rentabilidad debe tener prioridad sobre la liquidez, se debe manejar un fondo disponible y otra parte inactivo, que servirá como protección al no poder cancelar alguna obligación.

### **2.4 Estructura organizacional de la administración financiera**

Si contamos con una estructura organizacional obteniendo un mejor control financiero y la obtención de economía de escala se debe considerar que todas las decisiones de las empresas se basan en el aspecto financiero, es por eso la necesidad e importancia de su aplicación.

Las atribuciones de la administración financiera pueden dividirse en tres aspectos:

- a) Obtención de recursos financieros a lo interno y externo para que la empresa pueda funcionar. La obtención de estos recursos financieros se puede lograr a través de un aumento de capital, préstamos bancarios, condiciones de pago a los proveedores.
- b) Uso de recursos financieros excedentes (adquirir certificados de depósitos a plazo fijo, adquisición de inmuebles, terrenos, etc.)
- c) Uso de los recursos financieros para las operaciones corrientes de la empresa (compra de materia prima, adquisición de máquinas y equipos, pagos de sueldos, etc.)

---

<sup>6</sup> Chiavenato Idalberto, "Iniciación a la Administración Financiera". Capítulo " , Editorial McGraw Hill (México, 1993). Pág. # 10.

## 2.5 Áreas de decisión.

La administración financiera implica muchas decisiones diariamente, cómo utilizar adecuadamente los recursos disponibles y qué hacer en el momento de iliquidez para obtener recursos adicionales.<sup>7</sup>

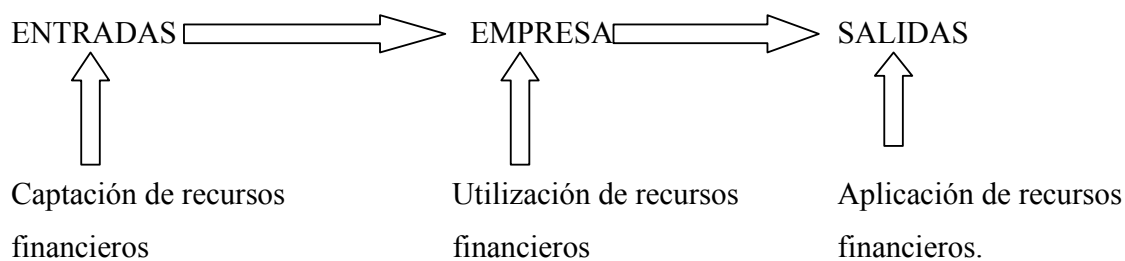


Figura # 2.1. Áreas de decisión de la Administración Financiera

La figura nos da la visión simplificada de tres áreas de decisión de la administración financiera, la cual nos muestra las entradas y salidas de los recursos financieros y destino.

<sup>7</sup> Chiavenato Idalberto, "Iniciación a la administración financiera", Cap.# 1, McGraw – Hill, (México, 1993)

A continuación se presenta la figura 2.2 que resume el proceso de la administración financiera.<sup>8</sup>

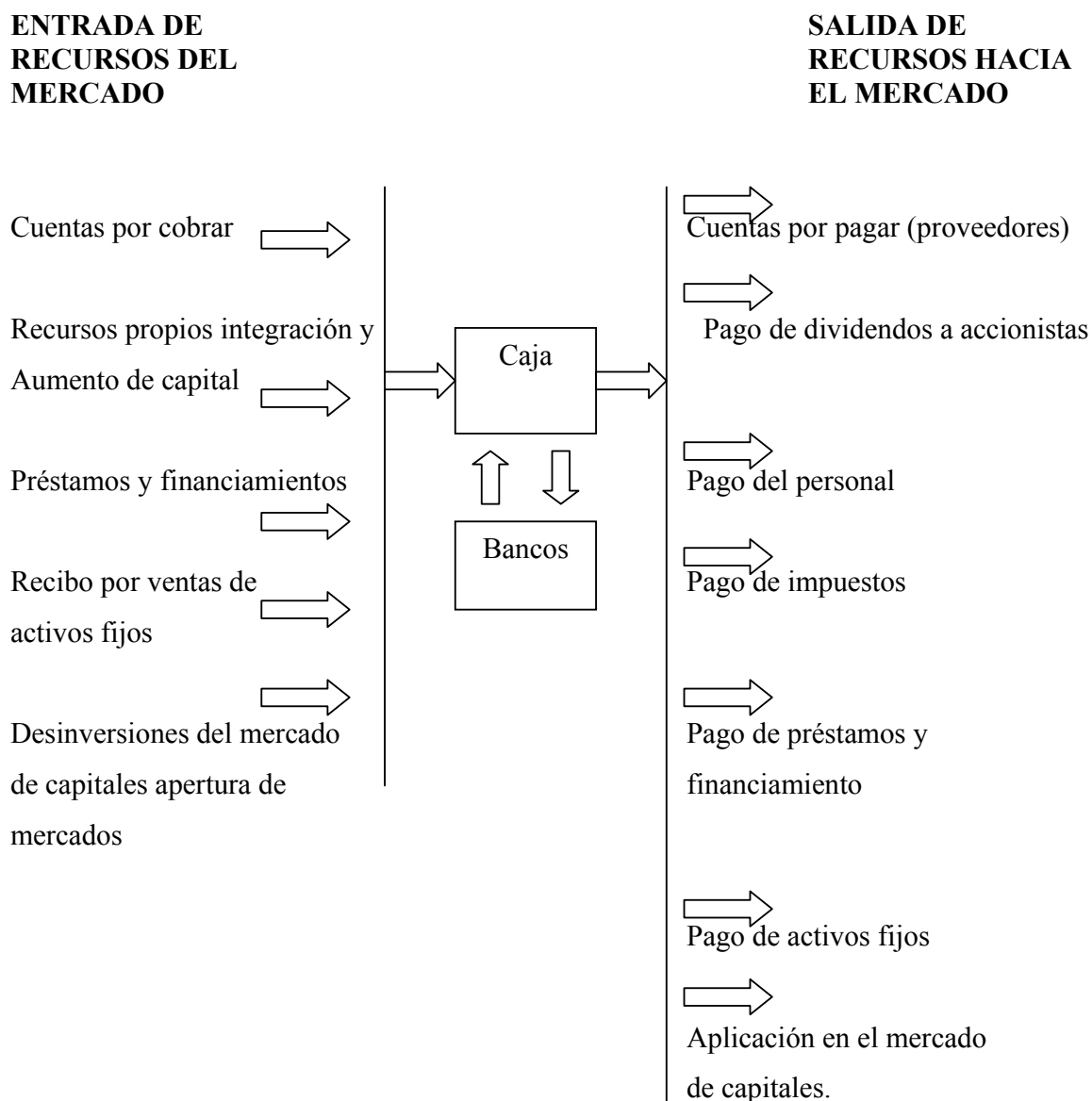


Figura # 2.2. Proceso de administración financiera.

<sup>8</sup> Chiavenato Idalberto, "Iniciación a la administración financiera", Cap.# 1, McGraw – Hill, (México, 1993)

**B. Técnicas de análisis financiero.****2.6 Análisis de los estados financieros.**

El análisis de los estados financieros es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones oportunas y adecuadas, esto es aplicable a las medianas empresas, debido a que están más organizadas.

La administración tiene en el análisis financiero un instrumento de guía efectiva para el control de la empresa y para evaluar el nivel de operaciones.

A través de un diagnóstico la empresa puede ir tomando las medidas necesarias de los puntos débiles que pueden amenazar su futuro y a la vez sacar provecho de los puntos fuertes para alcanzar sus objetivos, esto a lo interno de la empresa, en cuanto a lo externo es una técnica de gran utilidad para aquellas personas que requieran conocer la situación financiera de la empresa y crecimiento de la misma.

Es importante mencionar que el diagnóstico correcto de la empresa permite afrontar puntos débiles que a corto o mediano plazo pueden hundir a la empresa.

Dentro de puntos débiles internos que causan problemas importantes a las empresas se pueden mencionar las siguientes.

- Problemas de organización:
  - Control insuficiente.
  - Centralización de la administración.
  
- Problemas de Costos.
  - Márgenes de ganancias reducidos por exceso de costos.
  - Costos de producción o promoción excesivos.
  - Costos de producción pocos competitivos.

Costos de estructura excesivos para el nivel de ventas conseguidas.

Pérdidas.

Actividades demasiado reducidas.

Pérdidas continuas sin que se tomen medidas al respecto.

- Problemas financieros.

Exceso de deudas para financiar las inversiones.

Exceso de deudas a corto plazo.

Incremento de la morosidad de la clientela.

Inversión excesiva en inventarios.

Reparto excesivo de dividendos a los accionistas.

- Problemas comerciales

Ventas insuficientes para el nivel de gastos que se tiene.

Precios de venta demasiado bajos.

Respuesta insuficiente a las innovaciones de los competidores.

- Problemas de tecnología y producción

Sub-utilización en el uso de las maquinarias.

Problemas de costo o de calidad, por uso de tecnología obsoleta.

- Problema de recursos humanos.

Baja productividad por falta de formación o de motivación.

Costos laborales excesivos.

## **2.7 Diagnóstico empresarial**

El diagnóstico día a día de la empresa es una herramienta clave, aunque no la única, para la gestión correcta de la empresa. Para que el diagnóstico sea completo se han de analizar como mínimo las áreas siguientes:

- Organización.
- Económico – Financiera.
- Mercadeo y comercial.
- Industrial y tecnológica.
- Factor humano.

## **2.8 Datos complementarios al análisis de los estados financieros.**

Además de los estados financieros, el análisis debe complementarse con información macroeconómica que permita darle una versión general de la economía nacional.

### **2.8.1 Informaciones de tipo general.**

Las empresas siempre se ven afectadas por la marcha de la economía nacional, por este motivo se deben analizar las noticias que aparecen en la prensa que impactan a la economía, las medidas económicas que tomará el gobierno, etc.

### **2.8.2 Informaciones del sector en que se opera.**

Es importante para esto estar asociados a las cámaras de comercio (CADIN, AMCHAM, CADICONIC), asistir a sus actividades, revisar los datos que aparecen en la prensa, etc.



### **2.8.3 Informaciones relacionadas con la empresa.**

Es importante estar informado de todos los datos de la propia empresa, como:

- Datos Legales.
- Datos de tipo general
- Datos sobre mercadeo y comercialización
- Datos de tipo financiero
- Datos sobre tecnología y producción
- Datos sobre recursos humanos

### **2.9 Limitaciones del análisis de estados financieros.**

Las limitaciones siempre están presentes en el caso de la operación de estas técnicas y dentro de estas hay que tener en cuenta lo siguiente:

- ◇ Las empresas presentan estados financieros con datos de cierre a un período determinado, esta figura no es totalmente representativa debido a que puede haber variaciones muy grandes en las ventas, en la producción, en los gastos, en los cobros, en los pagos.
- ◇ Muchas veces las empresas manipulan sus datos contables, estos no se pueden detectar, por consiguiente los resultados no están adecuados a la realidad.
- ◇ Es difícil obtener datos financieros de empresas similares con el propósito de realizar comparaciones.

Estas limitaciones influyen en las conclusiones de los estados financieros y es por eso que se indica que los estados financieros presentan una “razonable” situación financiera y no una exacta situación financiera.

### C. Tipos de análisis financiero.

Existen tres tipos de análisis de estados financieros:

- a) Análisis horizontal
- b) Análisis vertical
- c) Análisis de razones

**a) Análisis horizontal:** Se compara el valor del balance en un ejercicio anual con su valor del período anterior, para verificar el porcentaje de variación ocurrido en esos períodos.

El análisis horizontal aporta información acerca de la magnitud, la dirección y la importancia relativa de cambios en cada una de las partidas de los estados financieros. Dicha información es de provecho para evaluar si la empresa se ha fortalecido o debilitado.

**b) Análisis vertical:** Esto es cuando se analiza la composición porcentual de todas las partidas de un estado al comparar el análisis vertical de dos ejercicios, se puede verificar fácilmente cuáles son las partidas que crecieron porcentualmente, las que disminuyeron y las que mantuvieron su participación porcentual en su totalidad.

El análisis horizontal y el análisis vertical se complementa, por eso generalmente se utilizan conjuntamente.

**c) Análisis de razones:** Un tercer método para la evaluación de los estados financieros es el análisis de razones, al hablar de razones estamos hablando de índices financieros, utilizados para establecer las relaciones que pueden haber con los renglones de un balance de un estado de resultados, los estados financieros son generalmente sometidos a la aplicación de cuatro índices financieros.

1. **Razones de liquidez:** Representa la capacidad de la empresa de cumplir sus obligaciones a corto plazo en la fecha de vencimiento, esto constituye la solvencia financiera, para evaluar esta, la empresa utiliza diversos índices de liquidez.

2. **Razones de actividad:** Se denominan con frecuencia razones de rotación, para analizar la eficacia con que una empresa utiliza recursos específicos.
3. **Razones de rentabilidad:** Se utilizan para analizar el éxito o fracaso operativo de una empresa durante el ejercicio contable, estas se calculan a partir de las ventas.
4. **Razones de Solvencia:** Como su nombre lo indica, se calculan para evaluar la solvencia de una empresa.

## RESUMEN DE RAZONES

Razón	Método de Cálculo	Finalidad
<b>1. Razones de liquidez</b>		
a) Razón del Circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Mide la capacidad de pago de deudas corto plazo
b) Prueba de ácido o razón de prueba rápida	$\frac{\text{Efectivo} + \text{Inversión corto plazo} + \text{cuentas por cobrar.}}{\text{Activo circulante}}$	Mide la capacidad de pago de deudas a muy corto plazo
<b>2. Razones de Actividad</b>		
a) Rotación de cuentas x cobrar	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Saldo promedio de cuentas x cobrar}}$	Permite conocer las políticas de crédito y cobranza
b) Rotación de Inventario	$\frac{\text{Costo de la mercancía vendidas}}{\text{Saldo promedio del inventario}}$	Permite conocer las políticas de admón. del Inventario
<b>3. Razones de Rentabilidad</b>		
a) Razones de margen bruto sobre ventas.	$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Ventas netas}}$	Muestra las utilidades netas generadas con cada unidad monetaria de ventas.
b) Razón de rendimientos sobre activos	$\frac{\text{Utilidades Netas} + \text{gastos por interés}}{\text{Saldo promedio de activo}}$	Indica la eficacia en el uso de los recursos para la generación de utilidades
<b>4. Razones de solvencia</b>		
a) Razón de deuda sobre el total de activos	$\frac{\text{Total de deuda}}{\text{Total de activos}}$	Muestra el porcentaje de activos financiados con préstamos a corto y largo plazo.
b) Razón de utilidades sobre intereses	$\frac{\text{Utilidad antes de impuesto sobre la renta e intereses}}{\text{Gastos por intereses}}$	Mide la capacidad de una empresa para cubrir y pagar cargos fijos de intereses.

Es oportuno recordar, antes de continuar que los análisis de los estados financieros serían aplicados más a la mediana empresa, debido a que están más organizados, además previa investigación realizada ellos llevan su respectiva contabilidad formal, y es a través de los análisis financieros que la administración tiene una guía efectiva para el control de la empresa y para evaluar el nivel de sus operaciones.

## **ANALISIS FINANCIEROS**

- A. ANALISIS HORIZONTAL**
- B. ANALISIS VERTICAL**
- C. ANALISIS DE RAZONES**

**A) Análisis horizontal**

Este se calcula al dividir el cambio en el rubro de una de las cuentas (1998 y 1997) por el saldo de la misma en el período base (1997), cuando se comparan tres ejercicios hay que considerar que el período base siempre es el año más antiguo.

El análisis muestra que hubo un crecimiento en las utilidades netas (233%) contribuyendo a esto una disminución en el costo de las mercancías vendidas del 8%, los gastos administrativos (16.3%) y el gasto por intereses (18.8%), pero estas variaciones estuvieron compensadas por incrementos en los gastos de ventas (25%) y el impuesto sobre la renta.

**B) Análisis vertical**

Cada partida se expresa como un porcentaje del total neto de ventas, el análisis muestra que los gastos operativos disminuyeron como porcentaje de las ventas (del 24% a 23.4%) en lo que respecta a la utilidad neta hubo un incremento (de 4.7% a 14%) indicando esto que la empresa goza de una buena situación de rentabilidad. Sería provechoso obtener datos financieros de empresas similares para realizar comparaciones porcentuales.

## C) Análisis de razones

### Razones de liquidez

#### Razón circulante:

Es una manera de determinar la habilidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, es decir, sobre la base de la información contable que suministre la empresa.

	1998		1997
<u>Activo circulante</u>	<u>8,000</u>	= 2.29	<u>7,000</u>
Pasivo circulante	3,500		3,400
			= 2.06

Las cifras indican que en el año 1998, la compañía tenía 2.29 de activo circulante por cada 1 de pasivo circulante, esto muestra la posibilidad de pago de la empresa a corto plazo, está entre lo óptimo de posibilidades de pago de sus obligaciones a corto plazo (la “norma general” de una razón del circulante es de “2”).

#### Limitaciones:

- 1) En cuanto al activo circulante hay que recordar que esta integrado por el efectivo, las inversiones a corto plazo, que son fáciles de transformar en efectivo, mientras que las cuentas por cobrar no son convertibles a lo inmediato por lo general a un plazo de 30 días, los gastos anticipados se amortizarán en el curso de las operaciones y representan efectivo que no volverá.



- 2) Otro punto a considerar es el de incrementar en forma intencionada una razón para mejorar los resultados financieros, por ejemplo: Si una empresa tiene un total de activo circulante de C\$10,000 y una de pasivo de C\$5,000 y paga antes del fin del ejercicio contable C\$1,000, la razón del circulante mejorara de 2 a 2.25 (9,000 / 4,000)

### Prueba de ácido:

Es otra medida de la capacidad de pago por deudas a corto plazo.

$$\frac{\text{Efectivo+inversiones a corto plazo+cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

1998	1997
$\frac{1,000+1,000+2,000}{3,500} = 1.14$	$\frac{400 + 1,000 + 1,500}{3,400} = 0.85$

La empresa obtuvo una mejoría de un período a otro, en la prueba de ácido, se considera la “norma estándar” de 1, esto significa que cada unidad monetaria de la deuda a corto plazo esta apoyada por igual importe de efectivo.

### Razones de actividad

#### Rotación de cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}} = \frac{40,000}{1,750} = 22.86 \text{ veces}$$

La rotación de 22.86 veces indica que el período promedio de cobranzas es de unos 16 días (365 días / 22.86 veces) si las condiciones de crédito que se otorgan son a 30 días, los cobros de cuenta son muy buenos, si el crédito es a 10 días significa que hay deficiencias en las actividades de cobranza.

### **Razones de rentabilidad**

**Margen bruto sobre ventas:** esta es una medida de rentabilidad de uso generalizado.

$$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Ventas netas}}$$

1998	=	14%	1997	=	5%
$\frac{5,600}{40,000}$			$\frac{1,680}{36,000}$		

En este caso se muestra que el margen bruto sobre venta presenta una gran mejoría con respecto a 1997.

**Razón de rendimiento sobre activos:** se le denomina también rendimiento sobre la inversión, esta razón se centra en las operaciones sobre todo en la eficacia del uso de los recursos para la generación de utilidades, conocer que tan bien se utilizó la inversión en activo.

$$\frac{\text{Utilidades netas + gastos financieros}}{\text{Saldo promedio de activo}}$$

$$\frac{5,600 + 650}{20,250 + 21,610 / 2} = \frac{6,250}{20,930} = 30\%$$

La razón de rendimiento sobre activos de esta empresa es elevada, por cada C\$1.00 de activo empleados generó 0.30 centavos de utilidades.

### **Razones de solvencia**

Las razones de solvencia se calculan para evaluar la solvencia de una empresa.

**Deuda sobre total de activos:** muestra el porcentaje del total de capital que ha sido aportado por los acreedores de la empresa.

$$\frac{\text{Total de deuda}}{\text{Total de activo}}$$

1998		1997
$\frac{10,000}{21,610}$	= 46.3%	$\frac{11,400}{20,250}$
		= 56.3%

Como se puede apreciar el total de pasivo disminuyo en C\$1,400.

En 1998, la razón de deuda sobre el total de activos es de importancia para los acreedores y propietarios, los primeros prefieren que tenga valores bajos, esto indica que un gran porcentaje de los activos se financian con fondos propios ya que de tener un préstamo si disminuyen las ventas y las ganancias se corre el riesgo de incumplimiento con el pago.

### **III. ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO**

#### **A. Introducción.**

Generalmente las empresas operan con la finalidad de mantener un equilibrio específico entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, en tanto se mantenga el equilibrio fijado como meta, los pasivos circulantes podrán ser pagados oportunamente.

Una empresa debe mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo. El activo circulante debe ser lo suficientemente grande para cubrir el pasivo a corto plazo, con el fin de consolidar un margen razonable de seguridad.<sup>9</sup>

Hay dos conceptos principales de capital de trabajo:

- Capital de trabajo neto. Que es la diferencia entre los activos circulantes y pasivos circulantes.
  
- Capital de trabajo bruto. Es la inversión de la empresa en activos circulantes (como efectivo, valores comerciales, cuentas por cobrar e inventarios).

La administración del capital de trabajo, es importante por varias razones, ya que los activos circulantes de una empresa, representa más de la mitad de sus activos totales. En el caso de una empresa distribuidora representan aún más, incluso, una empresa de servicios públicos que tienen pocos inventarios, tiene una importante inversión en cuentas por cobrar.

Para que una empresa opere con eficiencia es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar y los inventarios para una empresa de rápido crecimiento, esto es muy importante debido a que la inversión de estos activos puede fácilmente quedar fuera de control. Niveles excesivos de activos circulantes pueden propiciar que la empresa tenga un rendimiento por debajo del standard sobre la inversión.

---

<sup>9</sup> Weston Fred J./Brigman Eugene F. “ Fundamentos de administración financiera”, Capítulo # 4, Editorial McGraw Hill (México, 1994). Pág. # 455.

Así mismo, las empresas con niveles bajos de activos circulantes, pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener operaciones estables.

En el caso de las pequeñas empresas los pasivos circulantes son la principal fuente de financiamiento externo. Estas empresas no tienen acceso a los mercados de capital a más largo plazo, con la excepción de hipotecas sobre edificios.

## **B. Administración financiera del activo circulante.**

### **3.1 Administración del efectivo**

El efectivo es el aceite que lubrica las ruedas de los negocios, sin el aceite adecuado las máquinas empiezan a rechinar y finalmente se detienen, y a un negocio que tenga un nivel inadecuado de efectivo le sucederá exactamente lo mismo. Sin embargo, el Mantenimiento del efectivo es costoso debido a que el efectivo es un activo que no genera utilidades, una empresa que mantenga un nivel de efectivo superior a sus requerimientos mínimos estará disminuyendo sus utilidades potenciales.<sup>10</sup>

La administración del efectivo es una de las áreas más importantes del capital de trabajo. El efectivo es el activo más líquido de la empresa, puede constituir a la larga, la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, estos activos líquidos pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de “una crisis de solvencias”. Es decir que consideramos que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en efectivo mediante la cobranza y las ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos.

---

<sup>10</sup> Weston Fred J./Brigman Eugene F. “ Fundamentos de administración financiera”, Capítulo # 10, Editorial McGraw Hill (México, 1994). Pág. # 483.

En resumen podemos decir que las estrategias básicas de las pequeñas y medianas empresas que deben seguir referente a la administración del efectivo son:

- 1- Cubrir las cuentas por pagar respetando el vencimiento de dicha deuda, para no dañar la posición crediticia de la empresa.
- 2- Utilizar el inventario lo más rápido posible a fin de evitar existencias que podrían resultar en el cierre de la línea de producción o en una pérdida de ventas.
- 3- Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible, sin perder ventas futuras debido a procedimientos de cobranzas demasiados apremiantes.

Una de las principales técnicas administrativas utilizadas para determinar el nivel de efectivo necesario es el “ presupuesto de caja”, su importancia radica en que ayuda a determinar la cantidad de fondos requeridos y el tiempo en que se necesitarán, así como anticipamos del exceso de efectivo, el cual puede invertirse en provecho de las empresas.

Para una mejor comprensión con lo que respecta a la elaboración del presupuesto de efectivo se presenta un cuadro a manera de ejemplo; partiendo de los siguientes datos.

- **VENTAS**

ENERO	40,000	ABRIL	25,000
FEBRERO	80,000	MAYO	30,000
MARZO	35,000	JUNIO	45,000

- **RECUPERACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.**

PRIMER MES	= 25%
SEGUNDO MES	= 65%
TERCER MES	= 10 %

- **COMPRAS** : 65% de las ventas del mes siguiente con un mes de retraso

Tabla 3.1. Gastos

<b>CONCEPTO</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Sueldos	7,500	6,500	5,500	5,000
Renta	1,000	1,000	1,000	1,000
Otros gastos	500	400	300	250
Impuesto	10,000			



Tabla 3.2. Presupuesto de caja.

<b>PRESUPUESTO DE CAJA</b>						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Ventas	40,000	80,000	35,000	25,000	30,000	45,000
RECUPERACIÓN						
Primer mes (25%)	10,000	20,000	8,750	6,250	7,500	11,250
Segundo Mes (65%)		26,000	52,000	22,750	16,250	19,500
Tercer Mes (10%)			4,000	8,000	3,500	2,500
T O T A L ==>	50,000	126,000	64,750	37,000	27,250	33,250
Compras (65% de Mes siguiente)	52,000	22,750	16,250	19,500	29,250	-
PAGOS (después de 30 días)		52,000	22,750	16,250	19,500	29,250
<b>PRESUPUESTO DE EFECTIVO</b>						
INGRESOS						
Cobros			64,750	37,000	27,250	33,250
EGRESOS						
Compras			22,750	16,250	19,500	29,250
Sueldos			7,500	6,500	5,500	5,000
Renta			1,000	1,000	1,000	1,000
Otros Gastos			500	400	300	250
Impuestos			10,000			
TOTAL EGRESOS			41,750	24,150	26,300	35,500
Exceso (Déficit) de Ingreso sobre los Egresos			23,000	12,850	950	(2,250)
Efectivo Inicial			4,000	27,000	39,850	40,800
Efectivo acumulado			27,000	39,850	40,800	38,550
Menos nivel deseado			5,000	5,000	5,000	5,000
Superávit de efectivo			22,000	34,850	35,800	33,550

### **3.2 Administración de las cuentas por cobrar.**

Las cuentas por cobrar ya sean estas de las pequeñas o medianas empresas, existen para conservar los actuales clientes y atraer otros nuevos.

En general a las empresas les convendría vender al contado en lugar de vender al crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. Estas son necesarias en todas las actividades del mundo moderno.

Se deben considerar tres aspectos importantes de la administración de cuentas por cobrar.

1.1 Políticas de crédito

1.2 Condiciones de crédito

1.3 Políticas de cobro

#### **3.2.1 Políticas de crédito.**

Sirve para indicar los requisitos para la concesión de crédito al cliente y el valor máximo de ese crédito. Estas políticas de crédito dependen de ciertas variables como:

- a) Volumen de ventas.
- b) Período medio de cobranzas.
- c) Pérdida con deudas incobrables

El análisis del crédito que se otorgará a cada cliente, dependerá de referencias bancarias y comerciales, presentar estados financieros, considerar además el historial del cliente referente a compras y pagos ya efectuados.

#### **3.2.2 Condiciones de crédito.**

Son las condiciones de pago pactadas con los cliente que solicitan crédito, las condiciones de crédito deben indicar el plazo y cuotas para el pago.

### **3.2.3 Políticas de cobranza.**

Estas representan los procedimientos adoptados por la empresa para el cobro de las facturas en la fecha de vencimiento.

Para una buena gestión de cobro la empresa deberá aumentar los gastos de cobranza para reducir las pérdidas por los posibles deudores incobrables.

### **3.3 Administración de los inventarios.**

Los inventarios o existencias constituyen un activo circulante necesario para que la empresa, pequeña o mediana, pueda producir. Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas son necesarias para las utilidades.

Los inventarios representan una inversión de recursos para la empresa y su valor dentro de los activos puede ser muy significativo, es importante mencionar, que su rotación debe ser rápida.

Existen tres tipos básicos de existencia.

- a) Existencia de materia prima.
- b) Existencia de producto en fabricación
- c) Existencia de producto acabado.

La inversión en existencia está en función del volumen de ventas y depende también de los siguientes aspectos:

- a) Disponibilidad en el mercado y facilidad de obtención entre los proveedores.
- b) Ciclo de producción de la empresa.
- c) Previsibilidad de venta.
- d) Durabilidad del material.

## **C. Fuentes de financiamiento.**

### **3.4 Financiamiento a corto plazo.**

Para las empresas, tanto las pequeñas y medianas, tienen los pasivos comerciales como una forma de financiamiento a corto plazo. En nuestra economía actual existe la facilidad de conceder crédito por la compra de bienes y servicios.

Los proveedores son más liberales en la concesión de crédito que las instituciones de financiamiento. Las pequeñas empresas, en particular, descansan en el crédito comercial, existen otras fuentes de financiamientos aplicable utilizadas muy a menudo.

### **3.5 financiamiento a corto plazo sin garantía.**

Obligaciones que se espera que vengán en un año o menos, la característica de este financiamiento consisten en que los fondos obtenidos por la empresa no comprometen los activos fijos, por lo general, son préstamos negociados por la administración de la empresa.

### **3.6 Financiamiento a través de entidades de apoyo (ONG's)**

Las ONG's financieras otorgan crédito de reducido volumen a pequeñas empresas, se pueden diferenciar dos grupos que concentran en el otorgamiento crediticio, un grupo ofrece adicionalmente cursos de capacitación (normalmente obligatorio para los solicitantes de crédito), estas instituciones se fundan en general como organizaciones autónomas sin fines de lucro a largo plazo, persiguen el objetivo de una viabilidad económica, por ejemplo FAMA y ACODEP.

El segundo grupo consiste en instituciones que además del otorgamiento crediticio lleva a cabo diversas actividades orientadas a la promoción del desarrollo social,

ofrecen una amplia gama de servicios como asesoramiento y capacitación de los empresarios.

### **3.7 Financiamiento a través de instituciones financieras.**

El tipo principal de préstamos bancarios a las empresas es el préstamo a corto plazo (un año). El objetivo del banco es el de otorgarle a la empresa un financiamiento para satisfacer sus requerimientos temporales, ocasionados a veces por las cuentas e inventarios que a medida se convierten en efectivos que generen de manera automática los fondos necesarios para cubrir estos préstamos.

#### **D. Factores que influyen en las transacciones crediticias.**

- a) El nivel de la tasa que ofrece el sistema financiero. El costo del financiamiento puede quizás resultar muy gravoso para negocios con bajo nivel de capital de trabajo.
- b) La falta de una tradición de cumplimiento de sus compromisos en el sector de medianas y pequeñas empresas. Con las políticas de los años 80, se creó una cultura de dependencia del estado, que todavía arrastra sus secuelas.
- c) Los costos incidentales de los trámites y legalización de los créditos, por ejemplo, en la práctica, los bancos trasladan al usuario del crédito los honorarios de los abogados y notarios que intervienen por cuenta de los mismos bancos encareciendo los gastos de crédito, que pueden tener un peso significativo, a escala de préstamo de cuantía no muy elevada.
- d) La falta de fijeza de los bienes con que se garantizan los créditos. La movilidad de estos bienes permite que sean eludibles para no ser incautados al momento de que el deudor no cumpla su obligación.

- e) El alto riesgo que asumen las instituciones crediticias. Son muy limitadas las garantías que disponen las instituciones crediticias para salvaguardar sus intereses y por tanto se traduce en un desestímulo a la oferta de financiamiento a las pequeñas y medianas empresas.
  
- f) La falta de simplificación de trámites para la gestión, calificación y aprobación de los créditos.

#### **IV. LOS SISTEMAS DE CONTROL ADECUADOS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**

##### **A. Concepto e importancia de los controles.**

##### **4.1 Introducción.**

Entendemos que la función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro.

El fin determinado del control es señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición.

La función de control va muy apartada a la función de planeación, ya que el control implica la existencia de metas y planes.

Un sistema de control asegurado incluye todas las medidas que toma la empresa con el fin de:

- a) Proteger sus recursos contra el desperdicio, el fraude o uso ineficiente.
- b) Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos de contabilidad y de las operaciones.
- c) Asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- d) Evaluar el desempeño de todos los departamentos de la empresa.

En resumen un sistema de control adecuado, incluye todas las medidas y procedimientos que hacen posible que una empresa opere con los planes y políticas establecidos por la gerencia.

Se da el caso de que pequeñas y medianas empresas no pueden darse cuenta de lo que van a controlar, si no lo han determinado con anterioridad. Por ejemplo, un plan de producción de un determinado número de productos, el cual los empleados deben producir en determinado tiempo, el propietario debe tener control sobre ellos, para verificar y revisar que realmente producen ese determinado número de productos y en el tiempo

establecido, por ende verifica que sus trabajadores cumplan con lo planeado. Cuando los planes son más claros y coordinados, el control es mucho más eficiente.

En todos los niveles de una pequeña y mediana empresa se puede ejercitar el control, desde las actividades más rutinarias y sencillas, como el personal de vigilancia, limpieza, etc. hasta la más complejas y difíciles como la toma de decisiones, etc. Todo ello necesita forzosamente de un control, para que se alcancen los estándares deseados, así sin errores se logrará un mayor índice de productividad, minimizándolos lo más que se pueda para que la empresa funcione de una manera efectiva y eficiente.

El control se puede realizar en una empresa de la siguiente manera, que va desde las más sencillas hasta las más complejas. Por ejemplo: El propietario puede observar la función de sus empleados con la ayuda de personal especializado o bien visitando la empresa y mediante una observación de cómo se lleva a cabo las actividades de acuerdo con las especificaciones de lo planeado. Otra forma es realizar auditorías periódicas, revisión de las operaciones o investigaciones especiales, por ejemplo: revisar una determinada maquinaria, verificar lo que produce de acuerdo con la capacidad de ella y el desempeño de los trabajadores encargados de las mismas. Otro ejemplo de control sería el de un control administrativo, con base en reportes especiales en donde se hace una especificación más detallada y profunda de la actividad que se quiere controlar.

Es importante que el empresario, una vez que revise los controles establecidos, estos le harán ver dónde estuvo el error, cómo estuvieron errados y para indicar qué pasó, y saber el porqué del mismo.

Si en la pequeña y mediana empresa se define claramente la función de control, se tendrá la seguridad de que todos los niveles de la empresa podrán cumplir con las metas y planes trazados.



Debido a que la función de planeación siempre irá seguida de la función de control, el empresario debe tener cuidado de contar con bases firmes para la planeación, ya que si esta es incorrecta el control tendrá las mismas características, sin embargo si lo planeado está con base firme y consistente, el resultado del control será de mayor seguridad y confiabilidad. Generalmente, las actividades que puedan controlarse están relacionadas con los siguientes factores:

**Cantidad :** El cual nos indica el número de unidades a producir.

**Calidad:** Nos indica el grado de eficiencia de los trabajadores.

**Uso del Tiempo:** Tiempo que estime la venta de la producción.

**Costo:** Que el momento de fabricación no sobrepase los valores en un período normal de trabajo. Por ende, el empresario debe controlar todas las actividades que realiza la empresa, tanto en la producción, ventas, en el aspecto financiero y de personal cumpliendo así con los factores de cantidad, calidad, uso del tiempo y costos.<sup>11</sup>

La relación existente entre control y planeación es muy estrecha, ya que el control consiste en supervisar que las tareas que se planearon se lleven a cabo. Por ejemplo: Si se planea hacer una cantidad determinada de ciertos productos en un determinado tiempo, el dueño de la empresa tiene que estar pendiente que las personas y las máquinas trabajen correctamente para poder hacer dicha cantidad, y si el dueño no tiene tiempo para hacerlo, habrá que nombrar un supervisor para que se encargue de ello.

---

<sup>11</sup>Anzola Rojas Sérvulo, “Administración de pequeñas empresas”, McGraw – Hill, (México, 1993), pág. # 93

El control de lo planeado se puede llevar a cabo con mayor éxito si se utilizan:

**Los estándares:** Que es lo que el trabajador promedio puede hacer en un tiempo determinado y a una velocidad normal.

**La medición:** Esto implica medir lo que realiza el trabajador para ver si está o no dentro del estándar que se fijó, las medidas nos sirven para ver si los estándares que se establecieron son los correctos o si es conveniente modificarlos. En resumen, el control ayuda a la planeación a establecer nuevas metas que estén de acuerdo con la realidad o de corregir las metas actuales, es decir hacer los ajustes necesarios.<sup>12</sup>

En lo que se refiere a la relación entre el control y la organización, el control ayuda mucho a la organización, ya que le proporciona resultado de mediciones que se hacen con respecto a cómo funciona la estructura de la pequeña y mediana empresa, es decir si las actividades que realiza cada persona se coordinan para el logro de los objetivos de la empresa.

Ejemplo:

- Un cliente hace un pedido de determinada cantidad de un artículo. (Hecho al departamento de ventas).
- El departamento de ventas pasa a producción este pedido especificando, cantidad, tipo, fecha de entrega.
- El departamento de producción pone a trabajar a su personal para surtir el pedido, “pero: sabe que no va a poder cumplir a tiempo”, porque falta personal, ya que con el que cuenta no le es suficiente. Aquí el dueño mide la capacidad de la gente que tiene y ve la necesidad de más empleados: Debe crear nuevos puestos o cambiar la estructura en caso de que esta ya no funcione bien.

---

<sup>12</sup> Anzola Rojas Sérvulo “Administración de pequeñas empresas”, McGraw – Hill, (México, 1993), pág. # 94, 96.

En lo que se refiere a la relación del control con la dirección de la pequeña y mediana empresa, esto conlleva que al poner medidas de control, ayuda al pequeño empresario a dirigir mejor a sus empleados. El control ayuda al dueño a encontrar la mejor manera de dirigir al personal mediante la aplicación de mediciones, además de la satisfacción de los empleados.

## **4.2 Tipos de control.**

Los tipos de control se pueden clasificar de acuerdo con el trabajo desarrollado. Control usado para el desempeño de funciones: esto implica el estudio de tiempos y movimientos, horarios de producción, inspecciones.

Control para salvaguardar los activos, esto implica la autorización de requerimientos.

Control de calidad incide en las inspecciones como control estadístico de calidad.

### **4.2.1 Control general.**

El revisar si las operaciones que se realizan en las pequeñas y medianas empresas se apegan a los objetivos y metas trazadas por la misma, esto implica que los controles generales son efectivos para evaluar y medir el desempeño de las principales funciones de administración de las pequeñas y medianas empresas, como son: compras, ventas, producción, etc. Son útiles para las pequeñas y medianas empresas porque le permiten al dueño localizar con rapidez áreas de peligro, además de ahorrarle tiempo y esfuerzo.

#### **4.2.2 Control de cantidad.**

Es un proceso mediante el cual se determina las cantidades a manejar en cualquier área de la empresa, esto es que puedan ser cuantificables en términos unitarios, así como la evaluación eficiente de dichas cantidades para detectar las variaciones de volumen entre lo real y lo planeado.

Las principales áreas donde se aplica el control de cantidad son:

- Ventas en unidades.
- Nivel de inventarios.
- Requisiciones de materiales.
- Horas de mano de obra.

#### **4.2.3 Control de calidad.**

Este tipo de control es un proceso que se realiza en forma continua o periódica, con el propósito de conocer si el producto cumple con los estándares considerados como óptimos.

Este control no se le asigna específicamente a una persona, sino que ésta lo realiza junto con otras actividades. Se da el caso que en la empresa, los mismos choferes y ayudantes que se encargan en la distribución detectan fallas en el producto. Se puede decir que en la pequeña empresa, existe un método empírico para determinar si el producto es bueno o malo, en caso contrario la empresa tendría que recurrir a un método científico mediante muestras, análisis.

Los requisitos para un buen control de calidad son:

- a) Investigación de mercados: (necesidades, tamaño, capacidad, preferencias, ubicación, Potencial)
- b) Objetivos : (productos a hacer, volumen, fecha de introducción al mercado)
- c) Programas : (requerimientos, posibilidades, procesos)
- d) Diseño: (funcionamiento, estética, modelo y empaque)
- e) Producción: (almacén, entrenamiento, compras, control de calidad)
- f) Distribución: (empaque, transporte y disponibilidad)
- g) Servicios: (reparación, reemplazo de partes, devolución y reclamos)
- h) Cliente: (Consumidor)

Los resultados de un buen control de calidad, permiten a la empresa obtener los beneficios de:

- Manejar un buen flujo de información.
- La obtención de buenos instrumentos de medición.
- Un programa de mantenimiento preventivo.
- 

#### **4.2.4 Control de auditoría administrativa.**

La aplicación de una auditoría administrativa conlleva a la revisión de las diferentes actividades o funciones que se llevan a cabo en las pequeñas y medianas empresas, y su objetivo es verificar que se realicen de la mejor forma.

Las auditorías son un tipo de control parecido al control general, ya que en las auditorías se realiza una revisión y evaluación completa de la administración de la empresa, también incluye en su examen aquellas actividades, tanto internas como externas, podemos decir que en la realización de una auditoría administrativa se derivan algunos beneficios, tales como:

- Revisión de las nuevas políticas de la empresa.
- Identificación de las áreas principales que requieren atenderse.

#### 4.2.5 Control de presupuestos.

Decimos que un presupuesto consiste en establecer en unidades el comportamiento esperado de una variable, es decir, es lo que se espera que ocurra. Decimos que la mayoría de los presupuestos son medidos en dinero, pero también hay en horas, medidas de peso, etc. Por ende decimos hacer un presupuesto es:

- Establecer lo que se va a medir, gastos de la empresa para el siguiente período.
- Decidir qué parámetro se va a utilizar para medir las unidades<sup>13</sup>.

Ejemplo:

Elaboramos una tabla o forma según el presupuesto que hemos escogido, donde se anotan primero las entradas del período y después se restan los gastos, lo que da por resultado el sobrante o faltante del propio período.

Decimos :

Saldo inicial del mes	200	
Ventas al Contado del mes	1,000	
Cobros clientes del mes	500	
Otras entradas del mes	300	
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	2,000	2,000
Pagos de materiales del mes	500	
Pagos de mano de obra del mes	500	
Pagos a proveedores del mes	150	
Otras salidas del mes	1,000	
<b>TOTAL SALIDAS</b>	2,150	2,150
Faltante <sup>14</sup>		150

<sup>13</sup> Anzola Rojas Sérvulo, “Administración de pequeñas empresas”, McGraw – Hill, (México, 1993), pág. #103

<sup>14</sup> Esto indica que el empresario necesita ver donde va a sacar dinero para poder operar en un mes.

#### 4.2.6 Control de costo.

Podemos decir que el control de costos es una evaluación de tipo comparativo de los costos actuales, en relación con un patrón apropiado de estándares, los cuales facilitan una constante permanente evaluación y especificación de las medidas correctivas. Consideramos que es muy importante la responsabilidad del empresario, el ejercer este tipo de control, para que la empresa tenga el debido cuidado y que el manejo financiero contable sea el más adecuado.

#### 4.2.7 Control de inventarios.

Decimos que lo que se busca al tener un buen sistema de control de inventario es:

- Tener los artículos adecuados.
- En las cantidades adecuadas.
- En el momento y lugar adecuado.

El control de inventarios también persigue otros objetivos:

- **Disminución de la inversión en inventarios:** esto nos indica que se debe tener solamente el dinero que sea necesario, invertido en el inventario; o sea ni tener demasiado inventario, ni tener poco, esto nos indica que si tenemos demasiado inventario nos ocasionaría pérdidas debido a que es dinero inmovilizado, tener menos inventario ocasionaría pérdidas, ya que no se podría satisfacer la demanda de los clientes. Lo que implica que se dejaría de vender y se perderían los clientes.
- **Disminuir costos de almacenamiento.** Si se tienen productos de más, va a costar más almacenarlos, ya que hay que tomar en cuenta que cada espacio utilizado en la bodega lleva implícito el costo.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Azola Rojas Sérvulo, “Administración de pequeñas empresas”, McGraw-Hill, (México, 1993), pág. # 104

En resumen se puede decir que un buen control de inventario va ayudar a reducir los retrasos en la producción y evita que se agote la mercancía del almacén.

#### 4.3 Periodicidad del control

Decimos que los diferentes tipos de control, se pueden llevar a efecto cada cierto período y según su aplicación estos controles los podemos dividir en:

- **Continuo:** Este tipo de control se lleva a cabo muy frecuentemente, diario o casi diario. Ejemplo: El arqueo de caja.
- **El periódico:** Este tipo de control es el que se realiza cada determinado tiempo. Ejemplo: El presupuesto de gastos de cada mes.
- **El eventual:** Este tipo de control, es aquel que se hace sólo cuando se necesita, casi siempre surge una necesidad eventual de hacerlo. Ejemplo: Una auditoría administrativa

#### 4.4 Herramientas prácticas del control.

Para que las pequeñas y medianas empresas, puedan llevar a cabo un control más específico, mencionáremos las herramientas más comunes de control:

- Presupuestos
- Gráficas
- Registros
- Estándares



Decimos que los estándares sirven como medida para comparar lo real con lo esperado (es estándar, es lo esperado).

Un standard se puede establecer por diferentes medios:

- Experiencia
- Investigaciones
- Observaciones
- Entrevistas
- Media histórica.

#### **4.5           Objetivos de los sistemas de control.**

Dentro de la objetividad del marco de los controles, éstas debemos de agruparlas en dos clases principales:

##### **Controles administrativos:**

Son medidas diseñadas para mejorar la eficacia operacional y estos no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables.

##### **Controles contables:**

Son medidas que se relacionan directamente con la protección de los activos o con la confiabilidad de la información contable, por ejemplo: es la política de hacer un conteo físico anual del inventario.

El objetivo básico de un sistema de contabilidad es proveer información financiera útil, el objetivo de un sistema de control, es mantener a la empresa operando de acuerdo con los planes y políticas de la gerencia, estos dos sistemas están estrechamente relacionados, de hecho, cada uno depende considerablemente del otro.

El sistema de contabilidad depende de los procedimientos de control para asegurar la confiabilidad de los datos contables, por su parte muchos de los procedimientos de control hacen uso de los datos de contabilidad para controlar el desempeño de los departamentos, seguirle la pista a los activos, etc.

La necesidad por un adecuado control explica la naturaleza y la existencia misma de muchos registros, informes, documentos y procedimientos contable.

## **V. LA CONTABILIDAD COMO BASE DE CONTROL**

### **A. Introducción**

Las empresas de cualquier clase, grandes, medianas, pequeñas bien sean; comerciales, industriales, artesanales, de servicios, etc. llevan un sistema de contabilidad en el cual se establecen, libros y registros, catálogos de cuentas, manuales de procedimientos, para asentar todas sus operaciones que estarán debidamente; clasificadas, comprobadas, autorizadas y contabilizadas, de tal forma que permita obtener la información financiera relativa al negocio (Balance general y Estado de resultado), ya que va dirigido a la administración y a terceros (acreedores).

Esta clase de información la proporciona la contabilidad financiera, no obstante, en las pequeñas empresas que por efectos fiscales están clasificadas en “Cuotas fijas”, a éstas se les ha orientado, llevar sus registros mínimos (ingresos y egresos). Este tipo de registro no le permite al empresario presentar su situación financiera a una fecha determinada, esto para la obtención de recursos financieros, mientras que ciertas pequeñas y medianas empresas en que la Dirección General de Ingresos, los constituyen como responsables, si están obligadas a llevar registros formales por tal razón, las mismas deberán aplicar lo que se refiere a la “Ley de impuesto general al valor” (La Gaceta # 51, del 31/Enero/1985, reformado por la ley #257, Ley de la Justicia Tributaria y Comercial, publicada en La Gaceta # 106 del 06/Junio/1997).

Así mismo en la legislación tributaria común en el decreto # 713, artículo # 112, expresa “Los contribuyentes dedicados a actividades empresariales están obligados a llevar, para los efectos impositivos, los registros contables exigidos por la ley”.

**B. Diferencia entre contabilidad financiera y contabilidad administrativa.**

El sistema de contabilidad puede estar estructurado en dos clases: La primera se refiere a la contabilidad financiera y la segunda a la contabilidad administrativa, y dependiendo del uso de los datos contables y la metodología que se aplica al registro de los mismos, proporciona una información más amplia y detallada que se considera de carácter interno, ya que va designada especialmente a los responsables de la marcha del negocio, es decir a los propietarios, directivos o gerentes, quienes necesitan la información contable completa y oportuna, que les ayude eficientemente a tomar las decisiones necesarias para realizar los objetivos trazados por la empresa.

**DIFERENCIAS ENTRE  
CONTABILIDAD FINANCIERA  
Y ADMINISTRATIVA:**

**Contabilidad Financiera**

1. La información que proporcionan los estados financieros, con respecto a la empresa, es general, sin especificar departamentos o secciones.
2. La información es generalmente periódica.
3. La información es: indispensable, necesaria y hasta obligatoria, para fines fiscales.
4. La información va dirigida a terceros sobre la situación financiera que guarda la empresa.
5. La información se prepara con las técnicas contables más apropiadas y respetando los principios de contabilidad
6. Presenta el resultado de las operaciones ya realizadas.

**Contabilidad Administrativa**

1. La información que proporcionan los estados financieros, con respecto a la empresa, es por departamento, clases de cuentas, etc.
2. La información debe ser diaria, ya que en ella, se basa la administración.
3. La información puede llevarse o no, según las metas trazadas por la empresa.
4. Es de suma importancia por que al administrador le interesa la información.
5. A los administradores no les interesa el cumplimiento de reglas o principios, lo que buscan es que la información les sea útil y eficaz.
6. Los datos aproximados son tan útiles como los exactos y en ocasiones facilitan la rapidez de la información sin perder su eficacia.

## **C. Contabilidad financiera aplicada a las medianas empresas**

La contabilidad financiera a través de procedimientos y técnicas que se utilizan para registrar las diversas operaciones de la empresa están representadas y resumidas en los estados: Balance general y Estado de resultados.

### **5.1 Balance general.**

Es el estado financiero clasificado que muestra el activo, el pasivo y en capital de una empresa, en una fecha específica. En él se cumplen los principios básicos en que se funda la contabilidad financiera, responde al principio de partida doble y en valores monetarios.

#### **a) Activo.**

Son los bienes y derechos con que la empresa cuenta, estos representan los valores en que se han utilizados los recursos proveídos por los accionistas o propietarios de la empresa.

En un balance en forma de cuenta, el activo aparece al lado izquierdo y el pasivo u obligaciones de la empresa y la participación o capital de los accionistas a la derecha.

El activo puede clasificarse en tres grandes grupos:

- a) Activo circulante.
- b) Activo Fijo.
- c) Cargos diferidos.

**Activos circulante:** Son aquellos recursos con que la empresa cuenta fácilmente convertibles en efectivo, entre estos tenemos: 1°.) Efectivo en caja y bancos; 2°.) Cuentas y documentos por cobrar; 3°.) Los inventarios; 4°.) Los valores negociables de fácil conversión que representan efectivo invertido.

**Activo fijo:** Son las inversiones fijas en que necesita incurrir la empresa para llevar a buen efecto sus operaciones y que aún teniendo valor de mercado no se destinan para ventas: edificios, terrenos, maquinarias, mobiliario y equipo.

**Activo diferido:** Son aquellas inversiones que con el paso del tiempo se convertirán en gastos. Los gastos de instalación en que necesita incurrir una empresa para lograr las condiciones adecuadas de trabajo se ubican bajo este rubro; los gastos de organización que son las erogaciones preliminares en que incurre una empresa antes de iniciar sus operaciones.

**b) Pasivo.**

Así como el activo debe clasificarse en tres grupos básicos, por la naturaleza y finalidad de los mismos, de igual manera habrá que clasificar las obligaciones de la empresa para con terceros.

**Pasivo circulante:** Son las obligaciones que la empresa adquiere y que tienen que ser cubiertas en un período corto, generalmente de un año, se pueden considerar como parte integrante del activo circulante.

**Pasivo a largo plazo:** Representa las obligaciones que la empresa ha adquirido a un largo plazo, generalmente más de un año para inversiones fijas, tales como: maquinarias, edificios.

**Pasivo diferido:** Estos son servicios que estamos obligados a dar en el futuro y que una vez otorgados se convertirán en productos.

c) **Capital o participación de los propietarios.**

Este constituye la fuente de recursos que dio origen a la empresa y su estructura en el balance dependerá del tipo de constitución legal que tenga la empresa.

**5.2 Estado de resultados**

El estado de resultados se refiere a operaciones realizadas en un período determinado, muestra los ingresos y egresos de la empresa.

**Ventas:** Representan los ingresos de la empresa en un período.

**Costo de producción y de lo vendido:** Representan una porción del precio de adquisición de artículos o servicios, que todavía no se ha aplicado a la realización de ingresos.

En una empresa comercial, la manera más simple de conocer cuál es “el costo de la mercadería vendida”, es establecer diferencias por inventarios (sistema pormenorizado), así:

$$\begin{array}{rcl}
 & \text{Inventario inicial de mercancías} & = \text{I.I.} \\
 + & \text{Mercancías adquiridas (compras)} & = \text{C.} \\
 - & \text{Inventario final de mercancías} & = \text{I.F.} \\
 = & \text{Costo de ventas} & = \text{C.V.}
 \end{array}$$

En una empresa industrial en cambio, el orden no varía sustancialmente, sino que se observan las siguientes situaciones:

- I.I. Inventario inicial
- C. Costo de producción (Mano de obra, Materiales, Gastos indirectos)
- I.F. Inventario final.



En una empresa de servicios este se mide en unidades monetarias (dinero) para determinar el gasto incurrido por los servicios prestados.

**Gastos de operación:** Son todos aquellos en que la empresa tiene que incurrir para realizar sus actividades normales, de acuerdo con el giro de sus operaciones y con los objetivos de la empresa.

### **5.3 Sistema contable aplicado a las medianas empresas**

#### **5.3.1 Catálogo de cuentas.**

El ordenamiento y clasificación de las cuentas preparadas para su registro constituye lo que se denomina como “Catálogo de cuentas”, cuyo objetivo principal es indicar la estructura de la organización contable y sirve de base para iniciar los registros contables.

Al momento de diseñar un catálogo de cuentas en una empresa debe conocerse el giro del negocio, sus particularidades y características de tal manera que al momento de ser utilizada su aplicación sea objetiva y de acuerdo a las expectativas de la empresa.

El catálogo de cuentas que aparece en la sección de anexos ha sido elaborado considerando todos los aspectos contables que puedan presentarse para el registro de las operaciones presentes y futuras de una empresa, obviamente que un catálogo de cuentas está sujeto a sufrir modificaciones y ampliaciones, esto va a estar condicionado a las necesidades de la empresa.

Es conveniente consultar con un técnico en la materia antes de efectuar cualquier reforma, considerando que es a partir del catálogo y su alimentación al sistema contable que se confeccionan los estados financieros y demás informes complementarios que requiere el propietario, gerente o director de la empresa.

## **5.3.2 Manuales contables**

### **5.3.2.1 Importancia del manual**

El manual contable constituye una herramienta muy valiosa para la administración financiera de las medianas empresas, pues en él se indican las normas y estandarización de las funciones de registros y proceso contable.

Cabe mencionar que el manual adquiere particular relevancia al convertirse en un documento muy útil para la participación de nuevo personal que se integre a la contabilidad, esto garantiza el uso correcto del catálogo de cuentas.

### **5.3.2.2 Objetivos del manual.**

El objetivo fundamental del manual es proporcionar la información financiera adecuada a las necesidades de los diferentes usuarios, mediante políticas generales y específicas en que se basan los procedimientos financieros – administrativos de las empresas.

#### **5.4. Distribución de formularios.**

Los formularios utilizados para las empresas permiten un control para cada una de las operaciones y son la base para documentar los movimientos diarios que se dan en cualquier empresa sea pequeña o mediana, si deseamos llevar un control más adecuado de nuestros registros, que es lo más acertado, aunque no evitan totalmente los errores si los minimizan.

##### **COMPROBANTE DE EGRESOS:**

Original-contabilidad

Duplicado-cajera

##### **RECIBO OFICIAL DE CAJA**

Original – cliente

Duplicado – contabilidad

Triplicado - cajera

##### **INFORME DE INGRESOS**

Original – contabilidad

Duplicado - cajero

##### **COMPROBANTE DE CAJA CHICA**

Original – contabilidad

Duplicado – encargado de caja chica

##### **COMPROBANTE DE DIARIO**

Original – contabilidad

Duplicado – archivo

**FACTURAS**

Original - cliente

Duplicado – contabilidad

Triplicado - bodega

## CONCLUSIONES

Las pequeñas y medianas empresas en Nicaragua, que como lo expresamos en el presente trabajo monográfico son un factor para la reducción de la pobreza por el empleo que generan y para redistribuir el ingreso nacional por su participación cada vez más creciente en el mercado.

Las consideraciones en que hemos basado nuestro trabajo nos permiten apreciar las siguientes conclusiones:

1. Que las pequeñas y medianas empresas, no obstante que han tenido oportunidades de un mayor crecimiento y desarrollo no supieron capitalizar o aprovechar eficientemente las facilidades y protección que el estado, al menos durante la década de los '80 les proporcionó en materia de financiamiento y beneficios fiscales.
2. Que las tendencias de globalización están encaminada a la economía mundial, las pequeñas y medianas empresas han sufrido de una gran disminución del proteccionismo estatal.

Mientras en la década de los '80 gozaban de amplias exenciones de impuestos, en el entorno económico actual se les ha reducido sus beneficios fiscales a tal punto que la Ley de Justicia Tributaria y Comercial de 1997, les ha reducido y limitadas al sector agropecuario de las pequeñas industrias artesanales, de pesca y acuicultura a exenciones temporales durante dos años, para Derechos Arancelarios de Importación (DAI), Arancel Temporal de Protección (ATP) y de Impuesto General al Valor (IGV), sobre sus materias primas, bienes intermedios, bienes de capital, repuestos, partes y accesorios. De estas exenciones, como se ve se ha eliminado el Impuesto Sobre La Renta, el que por incidir sensiblemente en la utilidades de las pequeñas y medianas empresas, con una tasa del 30%, aún cuando los negocios personales pequeños, debajo de una renta bruta anual de C\$50,000.00 no tributan, vienen a ser afectadas en su tasa de rentabilidad y también a pesar de que las más pequeñas

empresas tengan un régimen tributario simplificado no las libera de pagar el Impuesto sobre La Renta.

3. Que las condiciones actuales de financiamiento y falta de protección fiscal en que las pequeñas y medianas empresas deben operar, las obliga a administrar y controlar sus recursos, ya sean humanos, financieros o materiales, con mayor eficiencia.

Las políticas de tasas de interés subsidiadas que tradicionalmente se emplearon hasta la década de los años '80 y que durante la presente década ha seguido la tendencia de sustituirse por otro tipo de facilidades para las pequeñas y medianas empresas, como se acostumbro en la década anterior, ya no resultan medios de fomento y apoyo para su desarrollo, ya que por las experiencias las tasas subsidiadas tuvieron tres efectos sumamente negativos:

En primer lugar, la movilización de ahorro en vez de inversiones, ya que las facilidades de crédito y la cultura de no pago no representaban obligaciones que el estado exigiera seriamente, pues más bien los créditos se extinguían mediante condonaciones del estado.

En segundo lugar la intermediación financiera como un negocio que se interpuso entre los bancos y las pequeñas y medianas empresas, que dio lugar a que estos intermediarios se llevaran una buena parte de la rentabilidad que no conseguían los pequeños y medianos empresarios.

En tercer lugar la relación entre producción e inversión, que tendió a distanciarse por el desplazamiento de los créditos hacia el ahorro u otros usos en vez de la producción.

4. Las amenazas de la competencia que acarrea la globalización económica, que inevitablemente obligaran a las pequeñas y medianas empresas a mejorar su calidad, sus precios y su rentabilidad, para poder competir con productos del exterior quizás a precios más bajos, serán tarde o temprano serios obstáculos a su crecimiento y

desarrollo, y a buscar otras alternativas de actividades económicas donde pueda competir.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) con México y el suscrito más recientemente con la República Dominicana, pendiente de ratificarse, colocan a las pequeñas y medianas empresas ante el dilema de producir con más eficiencia, con tecnología más avanzada, o buscar otras alternativas económicas, sino cerrar los negocios, puesto que, el volumen, calidad y precios con los que puedan comercializar los productos mexicanos, dominicanos y de cualquier otro país ya en un marco de plena globalización, frente al bajo volumen, regular calidad y altos costos de nuestros productos, son una ventaja comparativa que va en detrimento de nuestra economía en general. Los consecuentes efectos negativos en nuestra balanza comercial, se evidencian en este escenario en que las pequeñas y medianas empresas deberían buscar su máxima rentabilidad.

5. En la práctica el cálculo de sus ventas y gastos le proporcionan los índices del estado de sus negocios, sin darse cuenta que pueden mejorar la eficiencia de sus negocios y rentabilidad, por medio de herramientas como la administración financiera y de control contable.

Los pequeños y medianos empresarios no han sabido sacarle provechos a las ventajas de simplificación de sus obligaciones tributarias, y por razones políticas, de desconfianza al gobierno, desconocimiento de la ley y otras más, en muchos casos hasta pagar innecesariamente hasta más impuesto de lo debido. En otros casos prefieren no pagar nada tomando el riesgo de que los multen o le cierren el negocio, cuando quizás los gastos de pagar sus impuestos, pueden ser más económicos que los de dejar de pagar y luego ser sancionados.

6. Que la máxima “La contabilidad es el lenguaje de los negocios” es un axioma que no han hecho suya las pequeñas y medianas empresas, cuando es evidente su necesidad

de llevar registros y controles sencillos para conocer la situación y marcha de los mismos.

Sin controles contables ni indicadores que midan las finanzas de sus negocios, las pequeñas y medianas empresas no podrán desenvolverse eficientemente en una economía global, como la que esta desarrollándose en el ámbito mundial.



## RECOMENDACIONES

Habiéndose concluido que es una imperiosa necesidad para conocer y mejorar su rentabilidad, las pequeñas y medianas empresas, el aplicar normas mínimas de planeación y administración financiera y de control contable simplificado y sencillo, tomándose en cuenta que los empresarios por tradición no están acostumbrados a esta disciplina, nos hemos planteado el problema de cómo lograr que estos empresarios sean estimulados a hacer uso de estos instrumentos en sus negocios, es de nuestra opinión que lo más recomendable para ese efecto sería lo siguiente:

1. Que tanto el Ministerio de Economía y Desarrollo, de acuerdo con su programa de asistencia para las pequeñas y medianas empresas para su fomento y desarrollo, durante el quinquenio 1997-2001, incluya como parte de sus servicios de asistencia, en coordinación con los organismos del sector privado que aglutinan a las pequeñas y medianas empresas, programas de capacitación financiera y contables tendientes a que se adopten normas de administración financiera y de control contable.
2. Que los organismos interesados, promuevan mediante campañas publicitarias y seminarios de capacitación el uso de los referidos instrumentos o herramientas de administración financiera y contabilidad. No es demás recordar que una de las debilidades que afectan la eficiencia operativa de las pequeñas y medianas empresas, es el desconocimiento de sus costos reales de producción, por la falta de controles para medirlos, esta situación se solventaría con un sistema de contabilidad simplificado, como el propuesto en el presente trabajo.
3. Que esos organismos y los mismos empresarios dispongan de documentación de referencia, como el libro de resumen de ingresos y egresos para las pequeñas empresas y el catálogo de cuentas acompañado con el manual contable, para las medianas empresas, que proponemos, a fin de que sean analizados y considerados para su utilización.

4. Que se promuevan reuniones con otras autoridades como las fiscales y municipales, a fin de que los organismos que aglutinan a las pequeñas y medianas empresas puedan pedir una definición estable y debidamente normada de las obligaciones y derechos tributarios de las pequeñas y medianas empresas, con el propósito de que puedan por esa vía utilizar registros contables mínimos o simplificados para propósitos fiscales.

# **A N E X O S**

Ejemplo del registro sencillo de operaciones aplicadas para las pequeñas empresas que no llevan contabilidad regular.

RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS

Fecha	Descripción	Ingresos	Egresos	Saldos
CIERRE MENSUAL				







## CATÁLOGO DE CUENTAS

Activo

### 11-Activo Circulante

111	<u>Caja y Bancos</u>
1111	Caja General
1112	Caja Chica
1113	Moneda Nacional
1114	Moneda Extranjera
112	<u>Deudores</u>
1121	Cuentas por cobrar
1122	Préstamos a funcionarios y empleados
1123	Otras
114	<u>Inventarios</u>

### 12-Activos Fijos

121	<u>Activos Fijos</u>
1211	Terrenos
1212	Edificios
1213	Maquinaria y equipo
1214	Vehículos
1215	Mobiliario y equipo de oficina

### 14-Activos diferidos

141	<u>Gastos pagados por anticipado</u>
1411	Primas de seguro
142	<u>Otros gastos pagados por anticipado</u>

### 15-Reserva para Depreciación

151	<u>Depreciación acumulada</u>
152	Depreciación edificios.
153	Depreciación maquinaria y equipo.
154	Depreciación vehículos.
155	Depreciación mobiliarios y equipos de oficina.

Pasivo

### 21- Pasivo Circulante

#### Acreeedores

211	<u>Cuentas por pagar</u>
2111	Proveedores
2112	Otras cuentas por pagar.

### 22-Pasivo Fijo



221 Préstamos bancarios a largo plazo.

Capital

31- Cuentas de capital

311 Capital Social  
3111 Accionistas

32- Pérdidas y Ganancias

321 Utilidades (Pérdidas) acumuladas

33- Cuentas de reserva

331 Reserva legal

Cuentas de Resultado

41 41- Ventas

411 Ventas

44- Otros ingresos

442 Otros ingresos

51- Costo de Ventas

511 Costo de ventas

71- Gastos

711 Gastos de operación

7111 Sueldo a empleados  
7112 Horas extras  
7113 Vacaciones  
7114 Aguinaldo  
7115 Indemnización  
7116 INNS patronal  
7117 INATEC  
7118 Energía eléctrica  
7119 Teléfonos, correos  
7120 Combustible y lubricantes  
7121 Papelería y útiles de oficina  
7122 Fotocopias  
7123 Servicios legales y profesionales  
7124 Impuestos generales  
7125 Cuotas y suscripciones  
7126 Limpieza  
7127 Ayuda al personal  
7128 Reparación y mantenimiento edificio  
7129 Reparación y mantenimiento equipo de oficina  
7130 Depreciación  
7131 Otros

73-Gastos Financieros

731	Intereses bancarios
732	Comisiones
733	Otros intereses

## DESCRIPCIÓN DE LAS CUENTAS

<b>Nombre de la cuenta:</b> Caja y Bancos Caja General	<b>Código</b> 1111
<b>Saldo de la cuenta:</b> deudor	
Esta cuenta incluirá el monto de todos los fondos, en efectivo y cheques recibidos en la caja provenientes de diferentes conceptos de ingresos y pendientes de ser depositados en las cuentas bancarias.	
<b>Se Debita:</b>	<b>Se Acredita:</b>
a) Con los valores en efectivo y cheques recibido de cualquier fuente y concepto.	a) Con el valor de los fondos de efectivo y cheques depositados en las cuentas bancarias.
<b>Observaciones:</b>	
a) Los fondos en efectivo en poder de la cajera deberán ser arqueados en forma periódica y sin avisarle, por un funcionario o empleado que no tenga que ver en la custodia de dichos fondos.	
b) Los fondos recibidos deberán ser depositados íntegramente a más tardar el día siguiente hábil de haberlos recibido.	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Caja y Bancos Caja Chica	<b>Código</b> 1112
<p style="text-align: center;"><b>Saldo de la cuenta:</b> deudor</p> <p>Esta cuenta incluirá el monto de los fondos de caja chica, para efectuar pagos que por su poco cuantía no es necesario pagar en cheque.</p>	
<p style="text-align: center;">Se Debita:</p> <p>a) Con el importe de los fondos, al momento de constituirlos.</p> <p>b) Con los aumentos que se realicen del fondo.</p>	<p style="text-align: center;">Se Acredita:</p> <p>a) Con las disminuciones del monto de caja chica.</p> <p>b) Con la liquidación final del monto de caja chica.</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>a) Los fondos de caja chica deberán ser arqueados en forma periódica y sin avisar, por un funcionario que no tenga que ver en la custodia de dichos fondos.</p> <p>b) Los fondos de caja chica deberán estar bajo la responsabilidad de un empleado que no maneje efectivo.</p> <p>c) Los reembolsos de caja chica se harán cuando se tenga el 50% gastado y al final del mes para efectos de contabilizar los gastos en el período correspondiente.</p>	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Bancos Bancos – Moneda Nacional		<b>Código</b> 1113
<b>Saldo de la cuenta:</b> deudor		
Esta cuenta incluirá el monto de todo el efectivo en córdobas depositado en cuentas corrientes (cheques).		
Se Debita:	Se Acredita:	
a) Con los fondos depositados en cuenta corriente.	a) Con el valor de los desembolsos mediante cheques.	
b) Con las notas de créditos emitidas por el banco.	b) Con el valor de las notas de débito emitidas por el banco.	
<b>Observaciones:</b>		
a) Los estados de cuenta remitidos por el banco, mensualmente deberán ser oportunamente conciliados por un empleado que no intervenga en la recepción de ingresos.		
b) Las conciliaciones financieras una vez efectuadas deben ser aprobadas por un funcionario responsable.		

<b>Nombre de la cuenta:</b> Bancos Bancos – Moneda Extranjera		<b>Código</b> 1114
<b>Saldo de la cuenta:</b> deudor		
Esta cuenta incluirá el monto de todo el efectivo en monedas extranjeras depositado en cuentas corrientes (cheques).		
Se Debita:	Se Acredita:	
a) Con los fondos depositados en cuenta corriente.	a) Con el valor de los desembolsos mediante cheques.	
b) Con las notas de créditos emitidas por el banco.	b) Con el valor de las notas emitidas por el banco.	
Con las diferencias de cambios favorables de la conversión.	c) Con las diferencias de cambios desfavorables de la conversión.	
<b>Observaciones:</b>		
a) Los estados de cuenta remitidos por el banco mensualmente deberán ser oportunamente conciliados por un empleado que no intervenga en la recepción de ingresos.		
b) Las conciliaciones bancarias, una vez efectuadas deberán ser aprobadas por un funcionario responsable.		
c) La conversión de saldos en moneda extranjera efectuarse mensualmente con base en la tasa de cambio oficial vigente al cierre del mes.		

<b>Nombre de la cuenta:</b> Cuentas por Cobrar Cuentas por Cobrar	<b>Código</b> 1121
<p style="text-align: center;"><b>Saldo de la cuenta:</b> deudor</p> <p>Este saldo representa el total de los saldos pendientes de cobros cuyo origen se debe a ventas efectuadas al crédito y otros.</p>	
<p style="text-align: center;">Se Debita:</p> <p>Con el valor de los servicios prestados.</p>	<p style="text-align: center;">Se Acredita:</p> <p>a) Con los abonos y cancelaciones efectuados por los arrendatarios.</p> <p>b) Con las notas de crédito por correcciones y ajustes.</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>a) Estas cuentas deberán tener auxiliares para identificar los saldos por cobrar.</p> <p>b) Los saldos individuales de estas cuentas deberán ser revisados mensualmente para determinar la antigüedad de los saldos y realizar gestiones de cobro oportunamente.</p>	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Cuentas por Cobrar Préstamo a Funcionarios y Empleados	<b>Código</b> 1122
<b>Saldo de la cuenta:</b> deudor  Esta cuenta incluirá los saldos de los préstamos a cargo de funcionarios y empleados de la empresa.	
<b>Se Debita:</b>  a) Con el monto de los anticipos y préstamos otorgados a los funcionarios y empleados.  b) Con las notas de débitos por otros cargos a las cuentas de los funcionarios y empleados.	<b>Se Acredita:</b>  a) Con los pagos efectuados por los funcionarios y empleados.  b) Con las deducciones en las planillas de sueldos aplicables a esta cuenta.
<b>Observaciones:</b>  a) Estas cuentas deberán tener registros auxiliares para identificar los saldos por cobrar por cada funcionario o empleado.  b) Los saldos individuales de estas cuentas deberán ser revisados mensualmente.  c) Los saldos individuales de estas cuentas deberán ser deducidos totalmente cuando se retire un funcionario o empleado en forma definitiva de la empresa.	



<b>Nombre de la cuenta:</b> Cuentas por Cobrar Otras	<b>Código</b> 1123
<p style="text-align: center;"><b>Saldo de la cuenta:</b> deudor</p> <p>Esta cuenta representa el saldo de los derechos adquiridos por transacciones que no corresponden a las cuentas detalladas anteriormente.</p>	
<p style="text-align: center;">Se Debita:</p> <p>Con el monto de los derechos a favor de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">Se Acredita:</p> <p>Con el pago parcial o total de las deudas.</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>Estas cuentas deberán tener registros auxiliares para identificar los saldos por cobrar por cada deudor.</p>	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Inventarios		<b>Código</b> 114
<b>Saldo de la cuenta:</b> deudor		
Esta cuenta incluirá el costo de la materia prima, repuestos eléctricos, repuestos automáticos e industriales, los pedidos en tránsito, producto terminado.		
Se Debita:	Se Acredita:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Con el costo de lo adquirido al ser recibidos en las bodegas de la empresa.</li> <li>b) Con los ajustes por sobrantes determinados mediante inventario físico.</li> <li>c) Con el importe de las facturas y gastos incurridos por pedidos en tránsito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Con el consumo de los inventarios.</li> <li>b) Con los montos que se consideran obsoletos o dañados.</li> <li>c) Con los ajustes por faltante determinados mediante inventario físico, autorizados por la administración.</li> <li>d) Con el importe de los costos acumulados de los pedidos en tránsito para trasladarla a la cuenta de inventarios</li> </ul>	
<b>Observaciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Esta cuenta deberá tener registros auxiliares para el control apropiado de los inventarios.</li> <li>b) Se deberá efectuar inventarios selectivos periódicamente y realizar un inventario general una vez al año.</li> </ul>		

<b>Nombre de la cuenta:</b> Activo Fijo Terrenos	<b>Código</b> 1211
<b>Saldo de la cuenta:</b> deudor  Esta cuenta reflejará el costo del terreno o terrenos propiedad de la empresa, mediante derechos legales de posesión.	
<p style="text-align: center;">Se Debita:</p> <p>a) Con el costo de adquisición de los terrenos incluyendo los gastos relacionados con legalización de la propiedad.</p> <p>b) Con el costo de las mejoras que se efectúen.</p>	<p style="text-align: center;">Se Acredita:</p> <p>Con el valor de los terrenos que sean vendidas.</p>
<b>Observaciones:</b>  Por los terrenos que se adquieran con edificios incluido el costo de adquisiciones deberá ser razonablemente distribuido entre terrenos y edificios contabilizado en las cuentas correspondientes.	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Activo Fijo Edificio	<b>Código</b> 1212
<p style="text-align: center;"><b>Saldo de la cuenta:</b> deudor</p> <p>Esta cuenta reflejará el costo del edificio, que incluyen las primeras instalaciones y las mejoras o ampliaciones realizadas.</p>	
<p style="text-align: center;">Se Debita:</p> <p>a) Con el costo de adquisición o construcción de los edificios e instalaciones.</p> <p>b) Con el costo de las mejoras o ampliaciones que se efectúen en las instalaciones.</p>	<p style="text-align: center;">Se Acredita:</p> <p>Con el costo de los edificios que sean descargados por ventas.</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Activo Fijo Maquinaria y Equipo	<b>Código</b> 1213
<p style="text-align: center;"><b>Saldo de la cuenta:</b> deudor</p> <p>Esta cuenta reflejará el costo de la maquinaria y equipo usado para el proceso productivo.</p>	
<p style="text-align: center;">Se Debita:</p> <p>Con el costo de adquisición de la maquinaria y equipo.</p>	<p style="text-align: center;">Se Acredita:</p> <p>Con el costo de los bienes que sean vendidos o retirados.</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>Estas cuentas deberán tener los registros auxiliares necesarios para identificar cada tipo de maquinaria y equipo, también su ubicación.</p>	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Activo Fijo Vehículos	<b>Código</b> 1214
<p style="text-align: center;"><b>Saldo de la cuenta:</b> deudor</p> <p>Esta cuenta reflejará el costo de todos los vehículos propiedad de la empresa.</p>	
<p style="text-align: center;">Se Debita:</p> <p>Con el costo de adquisición de los vehículos al servicio de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">Se Acredita:</p> <p>Con el costo de los vehículos vendidos o retirados.</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>Estas cuentas deberán tener los registros auxiliares necesarios para poder identificar a cada uno de ellos.</p>	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Activo Fijo Mobiliario y Equipo de Oficina	<b>Código</b> 1215
<p style="text-align: center;"><b>Saldo de la cuenta:</b> deudor</p> <p>Esta cuenta reflejará el costo de todo el mobiliario y equipo de oficina utilizado en las operaciones de la empresa.</p>	
<p style="text-align: center;">Se Debita:</p> <p>Con el costo de adquisición de mobiliario y equipo de oficina.</p>	<p style="text-align: center;">Se Acredita:</p> <p>Con el costo del mobiliario y equipo de oficina que sean vendidos o retirados.</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>Estas cuentas deberán tener los registros auxiliares necesarios para identificar cada tipo de mobiliario y equipo de oficina.</p>	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Gastos pagados por anticipado Primas de Seguro	<b>Código</b> 1411
<b>Saldo de la cuenta:</b> deudor  Esta cuenta reflejará los saldos de las primas de seguros pagados por anticipado y cuyo beneficio se recibirá en períodos futuros hasta de un año.	
<p style="text-align: center;">Se Debita:</p> a) Con el monto de las primas de seguro pagados por anticipado.  b) Con los ajustes y correcciones efectuados a los saldos previamente contabilizados.	<p style="text-align: center;">Se Acredita:</p> a) Con la amortización mensual de las primas de seguros pagados por anticipados a medida se devengue.  b) Con los ajustes y correcciones efectuados a los saldos registrados.
<b>Observaciones :</b>  Estas cuentas deberán ser mensualmente amortizadas con cargo a las cuentas de resultado que corresponde.	



<b>Nombre de la cuenta:</b> Gastos pagados por anticipado Otros gastos pagados por anticipado	<b>Código</b> 142
<p style="text-align: center;"><b>Saldo de la cuenta:</b> deudor</p> <p>Esta cuenta contiene el saldo de los pagos anticipados de contrato de servicio en general que corresponden a un período determinado.</p>	
<p style="text-align: center;">Se Debita:</p> <p>a) Con el valor de otros gastos pagados por anticipado.</p> <p>b) Con los ajustes y correcciones efectuados a los saldos previamente registrados.</p>	<p style="text-align: center;">Se Acredita:</p> <p>a) Con las amortizaciones mensuales durante el período de vigencia del servicio.</p> <p>b) Con los ajustes y correcciones efectuados a los saldos registrados.</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>a) Estas cuentas deberán tener los registros auxiliares necesarios para el apropiado control de cada uno de los servicios que se manejen.</p> <p>b) Estas cuentas deben ser mensualmente amortizadas con cargo a las cuentas de resultados que corresponda. La amortización deberá ser realizada distribuyendo de manera equitativa el valor pagado por el período que se estime durarán los servicios.</p>	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Depreciación Acumulada	<b>Código</b> 151
<b>Saldo de la cuenta:</b> acreedor	
Esta cuenta reflejará la depreciación acumulada de los activos depreciables, (edificios, maquinarias y equipo, vehículos, mobiliario y equipo de oficina)	
Se Debita:	Se Acredita:
a) Con el monto de la depreciación acumulada de activos vendidos o retirados. b) Con los ajustes y correcciones por exceso de depreciación, activos inexistentes o errores en la determinación de dicha depreciación.	a) Con los costos de depreciación calculada sobre el costo de los activos depreciables. b) Con los ajustes y correcciones por errores en la determinación de dicha depreciación.
<b>Observaciones:</b> a) Esta cuenta deberá tener los registros auxiliares siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Depreciación acumulada edificios</li> <li>➤ Depreciación acumulada maquinaria y equipo</li> <li>➤ Depreciación acumulada de vehículos</li> <li>➤ Depreciación acumulada de mobiliario y equipo de oficina.</li> </ul> b) Las cotas a deducirse en concepto de reserva por depreciación, se regirán por el método de línea recta o por la depreciación acelerada. En ambos casos, la base será el costo o precio de adquisición. b) <u>El método de línea recta:</u> consiste en aplicar una cuota fija de depreciación cada año gravable, calculada en base a la vida útil del bien, depreciando una cuota igual desde el primer año hasta el último de su vida útil que las ley determina. c) <u>La depreciación acelerada,</u> consiste en escoger el plazo y la cuantía anual de las cuotas de depreciación de activos fijos nuevos, adquiridos a partir del 6 de junio de 1997.	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Cuentas por Pagar Proveedores	<b>Código</b> 2111
<p style="text-align: center;"><b>Saldo de la cuenta:</b> acreedor</p> <p>El saldo de esta cuenta reflejará las obligaciones de la empresa, provenientes de la compra de bienes y la contratación de servicios.</p>	
<p style="text-align: center;">Se Debita:</p> <p>a) Con lo abonos o cancelaciones de obligaciones a los proveedores.</p> <p>b) Con los ajustes y correcciones por obligaciones registradas en exceso o por errores en la contabilización de las mismas.</p>	<p style="text-align: center;">Se Acredita:</p> <p>a) Con el importe de las facturas de cobro por parte de los proveedores.</p> <p>b) Con los ajustes y correcciones por obligaciones no registradas previamente.</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>Estas cuentas deberán tener registros auxiliares para identificar la forma individual a cada proveedor.</p>	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Cuentas por Pagar Otras Cuentas por Pagar		<b>Código</b> 2112
<b>Saldo de la cuenta:</b> Acreedor		
El saldo de esta cuenta reflejará el valor de otros pasivos a corto plazo.		
Se Debita:	Se Acredita:	
a) Con los pagos realizados a cuenta de dichos pasivos.	a) Con el valor de las obligaciones contraídas.	
b) Con los ajustes y correcciones por obligaciones registradas en exceso o por errores en la contabilización de las mismas.	b) Con los ajustes y correcciones por obligaciones no registradas previamente.	
<b>Observaciones:</b>		
Estas cuentas deberán tener registros auxiliares para identificar en forma individual cada uno de otros pasivos.		

<b>Nombre de la cuenta:</b> Pasivo Fijo Préstamos bancarios a largo plazo		<b>Código</b> 221
<b>Saldo de la cuenta:</b> Acreedor		
Esta cuenta reflejará los montos de obligaciones por préstamos bancarios, con vencimiento a más de un año.		
Se Debita:	Se Acredita:	
a) Con el importe de los abonos realizados a cuenta del préstamos. b) Con los ajustes y correcciones por obligaciones registradas en exceso o por errores en la contabilización de las mismas.	a) Con el valor de la obligaciones contraídas por la empresa a plazos mayores de un año. b) Con los ajustes y correcciones por obligaciones no registradas previamente.	
<b>Observaciones:</b>		

<b>Nombre de la cuenta:</b> Capital Accionistas	<b>Código</b> 3111
<b>Saldo de la cuenta:</b> deudor / acreedor	
El saldo de esta cuenta representa las aportaciones de capital de los accionistas y los posibles aumentos de capital	
<b>Se Debita:</b>	<b>Se Acredita:</b>
a) Con los retiros de capital en los casos que se decida reducir el mismo.  b) Con las pérdidas resultantes en algún ejercicio.	a) Con el valor de los aportes de capital.  b) Con las utilidades acumuladas.
<b>Observaciones:</b>	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Pérdidas y Ganancias Utilidades (Pérdidas) Acumuladas	<b>Código</b> 321
<p style="text-align: center;"><b>Saldo de la cuenta:</b> deudor / acreedor</p> <p>El saldo de esta cuenta representa el importe de las utilidades acumuladas o las pérdidas.</p>	
<p style="text-align: center;">Se Debita:</p> <p>Con la liquidación del saldo de la cuenta de pérdida y ganancias, al realizar el cierre contable.</p>	<p style="text-align: center;">Se Acredita:</p> <p>Con la transferencia de las utilidades del cierre provenientes de los resultados de las operaciones de la empresa.</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>a) Los resultados acumulados de operación, pueden ser: de saldo deudor si los resultados anuales han arrojado pérdidas y es saldo acreedor en el caso contrario.</p> <p>b) Esta cuenta no deberá ser afectada con ingresos o gastos que normalmente se registran en las cuentas de resultado, excepto cuando se trata de ajustes a períodos anteriores.</p>	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Cuentas de Reserva Reserva Legal <sup>1</sup>	<b>Código</b> 331
<b>Saldo de la cuenta: acreedor</b>	
El saldo de esta cuenta reflejará el monto de reserva conforme las exigencias del código de comercio.	
<p style="text-align: center;"><b>Se Debita:</b></p> <p>Quando exista una causa extraordinaria.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Se Acredita:</b></p> <p>Una parte de las ganancias, hasta dichos fondos representen la décima parte del capital</p>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>La reserva legal se utilizará para una eventualidad extraordinaria (necesidades urgentes), inesperadas y pérdidas extraordinarias.</p>	

<sup>1</sup> Código de comercio, Artículo # 249, pág. # 166.



Nombre de la cuenta: <b>Ventas</b>	<b>Código</b> 411
<b>Saldo de la cuenta:</b> Acreedor	
En esta cuenta se registran los ingresos por ventas efectuadas.	
Se Debita:	Se Acredita:
<p>a) Esta cuenta se carga contra pérdidas y ganancias para efectos del cierre del ejercicio contable.</p> <p>b) Con el monto de la nota de crédito emitidas por devoluciones y rebajas sobre ventas.</p>	<p>Esta cuenta se acredita con el monto de la facturación.</p>
- <b>Observaciones:</b>	

Nombre de la cuenta: <b>Ingresos</b>	<b>Código</b> 442
<b>Saldo de la cuenta: Acreedor</b>	
El saldo de esta cuenta registra el total de otros ingresos.	
Se Debita:	Se Acredita:
Esta cuenta se carga contra pérdidas y ganancias para efectos del cierre del ejercicio contable.	Esta cuenta se acredita con el monto de otros ingresos.
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>Cada una de estas cuentas deben de contar con registros auxiliares para llevar un control detallado por cada una de las cuentas que generaron otros ingresos, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intereses bancarios.</li> <li>- Ganancias por venta de activo fijo</li> <li>- Otros ingresos varios</li> </ul>	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Costo de Ventas	<b>Código</b> 511
<b>Saldo de la cuenta:</b> deudor	
El saldo de esta cuenta representa los costos relacionados directamente con el proceso de producción.	
<p style="text-align: center;">Se Debita:</p> <p>Con el monto de los costos que se determinen por las ventas efectuadas.</p>	<p style="text-align: center;">Se Acredita:</p> <p>Contra la cuenta de pérdidas y ganancias al final del ejercicio para establecer los resultados del período.</p>
Observaciones:	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Gastos de Operaciones	<b>Código</b> 711
<b>Saldo de la cuenta: Deudor</b>	
El saldo de esta cuenta incluirá en detalle los gastos realizados para las funciones operativas de la empresa.	
Se Debita:	Se Acredita:
Con todos los gastos efectuados para el debido financiamiento de la empresa.	Contra la cuenta de pérdidas y ganancias al final del ejercicio para establecer los resultados del período.
<b>Observaciones:</b>  Esta cuenta deberá estar segregadas en subcuentas que agrupen los gastos de operación.	

<b>Nombre de la cuenta:</b> Gastos Financieros	<b>Código</b> 73
<b>Saldo de la cuenta:</b> Deudor	
El saldo de esta cuenta reflejará los gastos provenientes de operaciones financieras.	
Se Debita:	Se Acredita:
Con los gastos efectuados por operaciones financieras.	Contra la cuenta de pérdidas y ganancias al final del ejercicio para establecer los resultados.
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>Las cuentas que se registran como gastos financieros son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intereses Bancarios</li> <li>➤ Comisiones</li> <li>➤ Otros Intereses</li> </ul>	



## BIBLIOGRAFÍA

Anzola Rojas, Sérvulo, Administración de pequeñas empresas, editorial McGraw Hill, México, 1993.

Anzola Rojas, Sérvulo, De la idea a tu empresa: una guía para emprendedores, editorial McGraw Hill, México, 1996.

Báez Cortés, Theodulo y Julio Francisco, Báez Cortés, Todo sobre impuestos en Nicaragua, editorial Instituto Nicaragüense de Investigaciones y Estudios Tributarios (INIET), Managua, 3ra edición, 1997.

Basagaña, Eduardo J/Bruno Norberto / González Dosie Roberto, Temas de administración financiera, primera parte, 5ta edición actualizada, ediciones Machi, Buenos Aires, 1993.

Bittel, L. y Ramsey J., enciclopedia del management, editorial océano / centrum, Barcelona, 4 vols. , 1993.

Chiavenato Idalberto, Iniciación a la administración financiera, primera edición, McGraw Hill, México, 1993.

El Observador económico, sin editorial, Managua No. 4, (marzo, 1998)

Economía y desarrollo, editorial Ministerio de Economía y Desarrollo de Nicaragua, Managua Vol. #1, No.3, (octubre, 1992).

Fundación Friedrich Ebert y CONAPI, apertura externa: amenazas y oportunidades para la pequeña industria, Materiales de Estudio y Trabajo, No. 6, editorial Friedrich Ebert Stiftung, Managua, 1972.

Gitman, Lawrence J., Fundamentos de administración financiera, editorial Harlam, México, 3ra. edición, 1986.

Guía técnica para el análisis de instituciones financieras micro empresariales BID, unidad de micro empresas, (diciembre de 1995).

INCAE, Política pública, y PYME, (seminario taller), editorial INCAE, Managua 1997.

Johnson, Robert, Estadística elemental, editorial grupo editorial iberoamérica, México, 1990.

Leguizamón, Francisco, Política de fomento y barreras de acceso a los servicios de apoyo a la PYME en Nicaragua, (taller de trabajo), editorial INCAE, Managua, 1997.

Meigd, Robert F. y Meigs, Walter B., Contabilidad: la base para decisiones generales, editorial McGraw Hill, México, 2da. edición, 1992.

Micro – pequeña y mediana empresa en Nicaragua, MIPYME en Nicaragua, editorial MIPYME, Managua, 1998.

Programa Nacional de Apoyo a la Micro Empresa PAMIC: 5 años de desarrollo, editorial PAMIC, Managua, 1996.

Solórzano, Aníbal, Glosas al código de comercio de Nicaragua, Concordancia y jurisprudencia, editorial Banco de la Vivienda, Managua, 2da. edición 1974.

Thomsom, Arthur, A. y Strickland, A. J., Dirección y administración estratégica: conceptos, casos y lecturas, editorial Addison – Wesley iberoamericana, Buenos Aires, 1994.

Van Horn, James C., Fundamentos de administración financiera, editorial Prentice Hall, 6ta. edición, 1988.

Weston Fred J. / Copeland Thomas, Manual de administración financiera, Colombia, McGraw – Hill / Interamericana de México, S.A. de C.V., 3ra. edición, 1988, (Tomos: 3).

Weston, Fred J. Y Brigham, Eugene F., Fundamentos de administración financiera, editorial McGraw – Hill, México, 5ta. edición, 1994.