

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



PETAENG

Plan Excepcional de Titulación para Estudiantes Antiguos No Graduados

MODULO ACTUALIZACIÓN

Para la obtención del Grado Académico de Licenciatura

**“ANALISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EMPRESAS
PANIFICADORAS”**

Autor: Narciso Selvio Condori Apaza

La Paz - Bolivia

2022

DEDICATORIA

A mi esposa (Yenifer) e mis hijos (Nayeli y Gabriel), por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para el logro de un objetivo anhelado. También a mí queridos papás que me apoyan incondicionalmente día a día, en cada etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios y a la Virgencita de Copacabana, que son autores y sustentadores de mis días, a mi familia por secundar y alentar mis metas.

A mi papá, eres mi orgullo y mi motivación, libras mi mente de todas las adversidades que se presentan y me impulsas a seguir cada día superarme.

No es fácil, eso lo sé, pero tal vez si no te tuviera, no lo habría logrado sin ti querido papito Sixto.

Muchas gracias, mi querida familia y amigos.

RESUMEN

En la mayoría las panificadoras son negocios familiares se evidencian ciertas falencias como: la falta de implementación de herramientas administrativas ya que no cuentan con un direccionamiento estratégico que les permita planificar, coordinar, dirigir y controlar las diferentes situaciones y actividades en sus labores diarias. Esto desemboca en un retroceso en el reconocimiento y posicionamiento adquirido hasta la actualidad en el mercado competitivo.

El sector panificador a través de la producción y comercialización, lo cual le exige contar con una estructura administrativa financiera eficiente, basada en procedimientos administrativos y financieros que constituyan una guía para la ejecución de las actividades diarias tanto en el área administrativa como financiera.

La propuesta de procedimientos administrativos y financieros contiene la elaboración de un manual de funciones y procedimientos, la formulación de políticas, así como la aplicación de indicadores financieros. A través de la propuesta se pretende lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y financiera del sector panificador contribuyendo de esta manera al desarrollo organizacional de las panificadoras.

El sector panificador va a administrar de una manera clara y precisa los procesos que a diario se realicen y así evitar pérdidas de sus recursos económicos y clientes insatisfechos dentro del mercado.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMINETO.....	ii
RESUMEN.....	iii
	Pág.
1.1. INTRODUCCION	1
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISIS	2
2.1. OBJETIVO GENERAL	2
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	2
2.3. JUSTIFICACION	2-3
2.4. ALCANCE.....	3
3. MARCO PRACTICO	4
3.1. LA EMPRESA	4
3.1.1. DEFINICION	4
3.1.2. CLASIFICACION	4
3.1.2.1. POR SU NATURALEZA.....	4
3.1.2.2. POR EL SECTOR QUE PERTENECEN	5
3.1.2.3. POR LA INTEGRACIO DE CAPITAL	5
3.2. LA ADMINISTRACION.....	5
3.2.1. DEFINICION	5
3.2.2. IMPORTANCIA	6
3.2.3. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	6
3.2.4. PLANIFICACION	6
3.2.4.1. DEFINICION	6
3.2.4.2. PRINCIPIOS	7

3.2.4.3. TIPOS DE PLANIFICACION	7
3.2.5. ORGANIZACIÓN	8
3.2.5.1. DEFINICION	8
3.2.5.2. IMPORTANCIA	9
3.2.5.3. CARACTERISTICAS	9
3.2.6. DIRECCION.....	9
3.2.6.1. DEFINICION	9
3.2.6.2. IMPORTANCIA	10
3.2.6.3. PRINCIPIOS	10
3.2.7. CONTROL	10
3.2.7.1. DEFINICION	11
3.2.7.2. ETAPAS.....	11
3.3. LA CONTABILIDAD	11
3.3.1. DEFINICION	11-12
3.3.2. FUNCONES DE LA CONTABILIDAD.....	12
3.4. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS	13
3.4.1. CARACTERISTICAS	13
3.4.2. DESCRIPCION DE PCGA	13-15
3.5. ADMINISTRACION FINANCIERA EN LA ORGANIZACIÓN	16
3.5.1. ANTECEDENTES.....	16-17
3.5.2. CONCEPTO.....	17
3.5.3. IMPORTANCIA Y APLICACIÓN DE LA ADMINITRACION FINANCIERA	18-21
3.5.4. HERRAMIENTAS FINANCIERAS	21-26
3.5.5. ADMINISTRACION DE CAPITAL DE TRABAJO	26-29
3.5.6. APLICACIÓN DE RAZONES FINANCIERAS.....	30-31
3.5.6.1. INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	31-33
3.5.6.2. INDICADORES DE LIQUIDEZ	33
3.5.6.3. INDICADORES DE UTILIZACION DE ACTIVOS	34-35
3.5.6.4. INDICADORES RELACIONADOS CON UTILIZACION DEPASIVOS	35
3.5.6.5. INTERPRETACION DE LA INFORMACION	36

3.6. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO.....	37
3.6.1. PROPUESTA DE LA ESTRUCTUA ADMINISTRATIVA PARA EL SECTOR PANIFICADOR.....	37-38
3.6.1.1. DESCRIPCION DE FUNCIONES	39-41
3.6.2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	41-46
3.6.3. INDICES FINANCIEROS PUNTUALES PROPUESTOS	47-49
4. CONCLUSIONES	50
5. RECOMENDACIONES	51
6. BIBLIOGRAFIA	52
7. ANEXOS	53-61

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años los panificadores están muy abandonados, tanto así que este alimento es considerado uno de los más importantes en la canasta familiar, se asume que en actualmente enfrentan mayores dificultades y muchos retos, fundamentalmente por el tema de competitividad.

Muchos panificadores con características diferentes y otros similares, pero en realidad la diferencia verdadera está en la calidad del producto que ofreceremos al cliente.

La panadería artesanal es una pequeña empresa muy competitiva a nivel local, regional, departamental; la administración es un papel que juega fundamentalmente para planificar, organizar, direccionar y controlar el entorno de la pequeña empresa para analizar cuidadosamente y constantemente las necesidades y expectativas.

El desarrollo de la investigación dará apoyo al análisis del sector panificador a través de los elementos de la administración y planeación financiera que incluyen en sus actividades diarias.

La investigación ha sido realizada con el propósito de verificar la necesidad de brindar un manejo administrativo de calidad, con la finalidad de atraer más clientes para la microempresa del sector panificador.

Además, se diseñó el estudio de campo donde se dio a conocer la situación por la que atraviesa la organización; estableciendo así los rasgos más sobresalientes en el ámbito administrativo de la empresa ya que no solo se debe brindar una excelente atención a los clientes y ofrecer productos artesanales de alta calidad, sino también se debe utilizar y aprovechar los recursos financieros. Por lo expuesto, se diseñó un manual de procedimientos administrativos que permita generar control y un correcto desenvolvimiento de actividades; generando resultados favorables para el sector panificador y permita incrementar su nivel de competitividad en el mercado.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISIS

2.1 Objetivo general

Proponer herramientas de la Administración y administración financiera para que ayuden al sector panificador a tener un esquema administrativo-financiero para el desarrollo de sus actividades.

2.2 Objetivos específicos

1. Identificar las características y problemáticas del manejo administrativo del sector panificador.
2. Hacer conocer e implementar la disciplina de la administración y financiera al sector panificador.
3. Determinar que herramientas administrativas-financieras utilizan los panificadores.
4. Determinar cuál es el impacto de la Administración Financiera.

2.3 Justificación

El funcionamiento administrativo y financiero adecuado para que la panadería sea más competitiva y a su vez va a contribuir con el desarrollo del personal y profesional del sector panificador; requerimos un esquema administrativo propia para el sector y administrar los recursos financieros de tal forma llegar a maximizar nuestros objetivos.

Estos resultados se evidenciarán con el cumplimiento óptimo de los objetivos que se fijan las panaderías ya que este estudio determinará cuáles son sus oportunidades y amenazas dentro de un entorno competitivo, al igual que sus debilidades y fortalezas que existen dentro del sector panificador para poder lograr el desarrollo administrativo moderno y el éxito que toda organización desea llegar a alcanzar en corto o mediano plazo.

Además, este trabajo de investigación aportará al desarrollo de la estructura organizacional del sector panificador a tener una visión más clara para que puedan tomar las decisiones correctas y tener la capacidad de elaborar un plan

estratégico que le permitirá alcanzar los objetivos dentro del sector, que debe cumplir y a los que esta direccionado a su misión y su visión de cada panificador.

Tener una estructura organizacional es otro punto fundamental para el panificador, ya que este servirá para identificar las responsabilidades, las competencias y el rol que va a desempeñar cada trabajador dentro del horno, con la finalidad de tener un mejor manejo de la comunicación entre el sector panificador y los empleados factor principal con el cual podemos saber cuáles son sus necesidades o sugerencias del ambiente laboral en general; de esta forma los objetivos serán cumplidos de una manera más eficiente y eficaz ya que sólo así se podrá tener un mejor visión al futuro del sector panificador, siendo parte productiva en la economía del país.

2.4 Alcance

El presente trabajo se encamina a efectuar el desarrollo de un sistema administrativo y financiero.

Para el sector panificador artesanal de la ciudad de La Paz y se destaca que:

- La presente investigación es realizada en la línea de administración financiera para las Panaderías del Mercado Local.
- El estudio describe en el ámbito de todo el desarrollo administrativo y financiero con respecto a las panaderías familiares.
- Alcanzar que el sector panificador, tenga la posibilidad de poder administrar y auto financiarse en el manejo de su propia panadería con un costo confortable de acuerdo a su posibilidad.

3. MARCO PRÁCTICO

Haremos la investigación de campo, llamada también fundamentación empírica, porque plantaremos un conjunto de argumentos y antecedentes de la realidad de la situación del sector que manifiestan como producto de la investigación que respaldaremos la existencia del problema.

3.1 La Empresa

Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

3.1.1 Definición

La empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social. (Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, Pág. 4).

3.1.2 Clasificación

Las empresas: existen algunos criterios para clasificar las empresas, para efectos contables se considera más útiles los siguientes:

3.1.2.1 Por su naturaleza:

- **Empresas industriales:** Transforman materias primas en nuevos productos.
- **Empresas comerciales:** Compra –venta de productos, convirtiéndose en intermediarios entre productores y consumidores.
- **Empresas de servicios:** Dedicadas a la venta de servicios a la colectividad.

3.1.2.2 Por el sector al que pertenecen:

- **Empresas Públicas:** El capital pertenece al sector público (Estado).
- **Empresas Privadas:** Cuyo capital pertenece al sector privado (personas naturales o jurídicas).
- **Empresas Mixtas:** El capital pertenece al sector público como al sector privado (personas jurídicas).

3.1.2.3 Por la integración del capital:

- **Unipersonales:** El capital pertenece a una persona natural.
- **Pluripersonales:** Aporte de capital de dos o más personas naturales o jurídicas.

3.2 La Administración

La administración se puede definir como el proceso de crear, mantener y diseñar un ambiente en el cual las personas, laborando o trabajando en grupos alcanzan con eficiencia metas seleccionadas, además es necesario que las personas realicen funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control.

3.2.1 Definición

La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño). Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir, y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz. Administración no significa ejecutar tareas u operaciones, sino lograr que sean ejecutadas por otras personas en conjunto. (Chiavenato, 2002, pág. 7)

3.2.2 Importancia

La administración es importante ya que imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes, proporcionando previsión y creatividad. Ayuda a obtener mejor personal, materiales, dinero y relaciones humanas.

3.2.3 Etapas del Proceso Administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución tenemos que tener una buena planificación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros.

Una función administrativa no es una entidad aislada, sino una parte integral de un conjunto mayor constituido por varias funciones que se relacionan entre sí, así como con todo el conjunto. El todo así considerado es el mayor que la suma de las partes. El proceso administrativo es dinámico solo cuando el concepto de función se aborda desde esta perspectiva. (Mantilla, 2008, pág. 318)

3.2.4 Planificación

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro.

3.2.4.1 Definición

"La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa." (Chiavenato, 2006)

3.2.4.2 Principios

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

- **Factibilidad:** Lo que se planifica ha de ser realizable.
- **Objetividad y cuantificación:** Establece la necesidad de utilizar datos objetivos.
- **Flexibilidad:** Es convenientes establecer márgenes de comodidad que permitan aportar situaciones imprevistas.
- **Unidad:** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
- **Intercambio de estrategias:** Cuando un plan se extiende en relación al tiempo será necesario rehacerlo completamente.

3.2.4.3 Tipos de Planificación

Planificación Estratégica

La estrategia es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, un objetivo, una meta. La planificación estratégica es una herramienta imprescindible a largo plazo, no sólo para la empresa si no para la vida personal, puesto que si quiere avanzar profesionalmente o económicamente fija sus objetivos, sus metas, y luego debe planificar como cumplirlos y que hacer para lograrlos. La planificación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios las oportunidades, las falencias y así fijar un plan en función de lo previsto y aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos.

Características de la planificación Estratégica:

- Proyecta a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.

- Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
- Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás. (Chiavenato I., 2006, pág. 146)

Planificación Táctica

Incluye determinada unidad organizacional: un departamento o división: mientras que la primera se extiende a largo plazo, la planificación táctica se extiende a mediano plazo, generalmente el ejercicio de un año.

Características de la Planificación Táctica:

- Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
- Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar sus objetivos del departamento.
- Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa. (Chiavenato I., 2006, pág. 146)

3.2.5 Organización

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar grupos. Que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas.

3.2.5.1 Definición

Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

3.2.5.2 Importancia

Es de carácter continuo: jamás se puede decir que ha terminado dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente provoca la necesidad de efectuar cambios en la organización.

3.2.5.3 Características

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos.
- Suministra los métodos para que se pueda desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

3.2.6 Dirección.

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

3.2.6.1 Definición

La dirección, la tercera función administrativa, sigue a la planificación y a la organización. Definida la planificación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas, Éste es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. (Chiavenato I., 2006, pág. 149)

3.2.6.2 Importancia

1. Es importante ya que pone en marcha todos los lineamientos establecidos, durante la planificación y la organización.
2. A través de la planificación se logra formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. Su calidad de refleja en el logro de los objetivos, en la eficacia de los sistemas de control y en la implementación de métodos de organización.
4. A través de la dirección se logra establecer la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad. Dirigir significa interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlos de modo que se alcancen los objetivos pretendidos. Los directores dirigen a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos dirigen a los empleados u obreros. La dirección puede darse en tres niveles diferentes (Chiavenato I., 2006, pág. 151).

3.2.6.3 Principios

1. Armonía del objetivo o coordinación de intereses.
2. Impersonalidad de mando.
3. Supervisión directa.
4. Resolución del conflicto.
5. Vía jerárquica.
6. Aprovechamiento del conflicto

3.2.7 Control

El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

3.2.7.1 Definición

El control es una etapa primordial en la administración ya que contribuye a asegurar que se alcance los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planificados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planificado.

3.2.7.2 Etapas

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de los trabajadores.
- Verificar el desempeño a intervalos regulares (día, semana, mes).
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos.
- Si existe una variación tomar las medidas correctivas, si no existe ninguna variación continuar con la actividad

3.3 La Contabilidad

Contabilidad es suministrar información en un momento dado y de los resultados obtenidos durante un período de tiempo, que resulta de utilidad a los usuarios en la toma de sus decisiones, tanto para el control de la gestión pasada, como para las estimaciones de los resultados futuros, dotando tales decisiones de racionalidad y eficiencia.

3.3.1 Definición

La contabilidad se ocupa de clasificar, registrar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados. Por consiguiente, los gerentes a través de la contabilidad podrán orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables y estadísticos; estos datos permiten conocer la solvencia y estabilidad de la empresa, la corriente de

cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales entre otros.

Así también se puede concluir que la contabilidad es la ciencia, el arte y la técnica que permite el análisis, clasificación, registro, control e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o periodo contable. (Bravo, 2011, pág. 1)

3.3.2 Funciones de la Contabilidad.

- **Función histórica:** Se manifiesta por el registro cronológico de los hechos que van apareciendo en la vida de la empresa; por ejemplo: la anotación de todos los cobros y pagos que se van realizando, por órdenes de fecha.
- **Función estadística:** Es el reflejo de los hechos económicos, en cantidades que dan una visión real de la forma como queda afectada por ellos la situación del negocio.
- **Función económica:** Estudia el proceso que se sigue para la obtención del producto; por ejemplo: el análisis en qué precios se debe hacer las compras y las ventas para conseguir una ganancia.
- **Función financiera:** Analiza la obtención de los recursos monetarios para hacer frente a los compromisos de la empresa; por ejemplo: ver con qué dinero cuenta la empresa; conocer los plazos de cobro de los clientes y los compromisos de pago con sus acreedores para poder en todo momento disponer que cubra las deudas u obligaciones.
- **Función fiscal:** Es saber cómo afecta a la empresa las disposiciones fiscales mediante las cuales se fija la contribución por impuestos; por ejemplo: Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a los consumos Especiales (I.C.E).
- **Función legal:** Conocer los artículos del Código de Comercio, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Compañías y otras leyes que pueden afectar a la empresa, para que la contabilidad refleje de manera legal el contenido jurídico de sus actividades. (Bravo, 2011, págs. 1-2)

3.4 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Norma de la contabilidad N°1, principios de contabilidad generalmente aceptada y normas técnico-contables generalmente aceptados para la preparación de los estados financieros.

3.4.1 Características

Los PCGA tienen las siguientes características:

- Se originan de una combinación de tradición experiencia y decreto oficial
- Requieren el soporte de la autoridad y de algún medio para exigir su cumplimiento.
- Algunas veces son arbitrarios.
- Pueden cambiar en el tiempo a medida que sale a la luz limitaciones a las reglas existentes.

3.4.2 Descripción de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:

1. Equidad: Es el principio fundamental en toda organización. En toda entidad se halla diversos intereses que deben estar reflejados en los Estados Financieros. Al crear éstos, deben ser equitativos con respecto a los intereses de las distintas partes. Por ello no se debe reflejar datos que afectan intereses de unos, prevaleciendo los de otros.

2. Ente: Los Estados Financieros se refieren siempre a un ente donde el elemento subjetivo o propietario es considerado como tercero. El concepto de “ente” del de “persona” ya que una misma persona puede producir Estados Financieros de varios “entes” de su propiedad.

3. Bienes económicos: Los Estados Financieros se refieren siempre a bienes económicos, es decir bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico por ende susceptible de ser valuados en términos monetarios.

4. Unidad de medida. (Moneda): Para reflejar el patrimonio de una empresa mediante los Estados Financieros, es necesario elegir una moneda y valorizar los elementos patrimoniales aplicando precio a cada unidad. Generalmente, se utiliza como común a la moneda que tiene curso legal en el país en que funciona el ente o la empresa.

5. Empresa en marcha: Salvo indicación expresa, se entiende que los Estados Financieros, pertenecen a una empresa “empresa en marcha”, considerándose que el concepto que informa la mencionada expresión, se refiere a todo organismo económico cuya existencia personal tiene plena vigencia y protección futura.

6. Valuación al costo: Este principio establece que los activos de una empresa deben ser valuados al costo de adquisición o, producción, como concepto básico de valuación; asimismo, las fluctuaciones de la moneda común denominador, no deben incidir en alteraciones al expresado, sino que se harán los ajustes necesarios a la expresión monetario de los respectivos costos.

7. Periodo (Ejercicio): La empresa se ve obligada a medir el resultado de su gestión, cada cierto tiempo, ya sea por razones administrativas, legales, fiscales o financieras. Al tiempo que emplea para realizar esta medición se llama periodo, él comprende doce meses, y recibe el nombre de ejercicio.

8. Devengado: Las variaciones patrimoniales que se debe considerar para establecer el resultado económico, son lo que competen a un ejercicio sin entrar a considerar si se ha cobrado o pagado.

9. Objetividad: Los cambios en los activos, pasivos y en la expresión contable del patrimonio neto, debe reconocerse formalmente en los registros contables, tan pronto como sea posible, medirlos objetivamente y expresar esa medida en moneda de cuenta.

10. Realización: Los resultados económicos sólo deben computarse cuando sean realizados, o sea la utilidad se obtiene una vez ejecutada la operación mercantil, no antes. El concepto realizado, o también llamado percibido, está relacionado con el devengado. Si se considera una compra o una venta como efectuada una vez realizada la operación económica con otros entes sociales o actividades económicas. Los resultados económicos sólo se deben computar cuando se han realizado, o sea cuando la operación que los origina quede perfeccionada desde

el punto de vista de la legislación o prácticas comerciales aplicables y se haya ponderado fundamentalmente todos los riesgos inherentes a tal operación. Se debe establecer con carácter general que el concepto “realizado” participa del concepto de “devengado”.

11. Prudencia: Significa que cuando se deba elegir entre dos valores por un valor del activo, normalmente se debe optar por el más bajo, o bien por una operación que se contabilice de tal modo que la alícuota del propietario sea menor. Este principio general se puede expresar también diciendo: “contabilizar todas las pérdidas cuando se conocen y las ganancias solamente cuando se hayan realizado”.

12. Uniformidad: Los principios generales, cuando fuere aplicable y las normas particulares utilizadas para preparar los Estados Financieros de un determinado ente deben ser aplicados uniformemente de un ejercicio a otro. Debe señalarse por medio de una nota aclaratoria, el efecto en los Estados Financieros de cualquier cambio de importancia en la aplicación de los principios generales y de las normas particulares.

13. Materialidad. (Importancia Relativa): Al ponderar la correcta aplicación de los principios generales y de las normas particulares debe necesariamente actuarse con sentido práctico. Frecuentemente se presenta situaciones que no encuadran dentro de aquellos y, que, sin embargo, no presentan problemas porque el efecto que produce no distorsiona el cuadro general. Desde luego no existe una línea demarcadora que fije los límites de lo que es significativo y debe aplicarse al mejor criterio para resolver lo que corresponda en cada caso, de acuerdo con las circunstancias, teniendo en cuenta factores tales como el efecto relativo en los activos y pasivos, en el patrimonio o en el resultado de las operaciones.

14. Exposición: Los Estados Financieros deben contener toda la información y discriminación básica y adicional que sea necesaria para una adecuada interpretación de la situación financiera y de los resultados económicos del ente al que se refiere. (Bravo, 2011, págs. 10-11).

3.5 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LA ORGANIZACIÓN

3.5.1 Antecedentes

A principio de la década de 1900 surgió la Administración Financiera como un campo de estudio independiente, cuando la mayor importancia se daba a aspectos legales de fusiones, formación de nuevas empresas y a los diversos tipos de valores que podían emitir las entidades para obtener fondos. Durante esta época la industrialización invadía Estados Unidos, realizándose diversas y numerosas adquisiciones empresariales y fusiones para crear grandes corporaciones. Sin embargo, durante la era de la depresión en la década de los años treinta, un gran número de fracasos de negocios ocasionó que la importancia en las finanzas se desplazara de la quiebra y la reorganización hacia la liquidez corporativa y la regulación en los mercados de valores.

Hacia finales de los años cuarenta y a principio de los cincuenta, las finanzas se enseñaban enfocándose más desde un punto de vista externo que desde la perspectiva de la administración. Fue entonces con la llegada de las computadoras en los negocios que el foco de atención cambio hacia el punto de vista interno y la importancia en la toma de decisiones financieras en una empresa.

Durante la época de los años sesenta surgió un movimiento hacia el análisis teórico y la atención de nuevo giro ahora hacia las decisiones relacionadas a la elección de activos y pasivos necesarios para maximizar la producción en la empresa.

En los años ochenta el enfoque se mantuvo, pero se amplió incluyendo la inflación y sus efectos sobre las decisiones en los negocios, a la inexistente regulación de las instituciones financieras y las tendencias que esto generó hacia la constitución de compañías de servicios financieros de gran tamaño y muy diversificadas, también se considera el aumento en el uso de computadoras para el análisis como para la transferencia electrónica de información, el incremento de la importancia en los mercados globales, operaciones de negocios y a las innovaciones de productos financieros ofrecidos a los inversionistas.

Si bien la Administración Financiera comenzó muy alejada del núcleo empresarial, la importancia de la misma provocó que la atención se enfocara a que dicha administración formara parte de ese núcleo. A través del tiempo las entidades se han percatado que la base del éxito radica en la correcta administración de las finanzas y el uso adecuado de los recursos financieros que, si se enfocan de una manera correcta, estos pueden generar resultados mayormente positivos a las organizaciones (Besley y Brigham, 2000).

3.5.2 Concepto

La Administración Financiera es la gestión y administración del dinero en sus diversas formas: efectivo, valores, inversiones o activos en general. Es una actividad que añade tanto a personas naturales como jurídicas, pues el dinero representa el recurso más importante para que opere una empresa (López, 2014).

La Administración Financiera deriva de las funciones y responsabilidades que tiene el administrador las cuales pueden ser la inversión, financiamiento y decisiones tomadas acerca de los dividendos que genere la empresa. Por lo que se puede decir que las principales funciones de la Administración Financiera son planear, obtener y utilizar los fondos de la empresa maximizando su valor. La buena administración ayuda a que el negocio alcance sus objetivos y pueda competir con un éxito mayor en el mercado, de forma que en dado momento supere a sus competidores. (Ortega,2002)

La Administración Financiera se basa principalmente en el dinero, por lo que se convierte en la variable que ocupa la total atención de las empresas. En el ámbito empresarial, la Administración Financiera se encarga del estudio y análisis de problemas como: (1) la inversión, (2) el financiamiento y (3) la administración de los activos. (Montalvo,1999).

Por lo que se puede llegar a la conclusión de que la Administración Financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas cuyo principal fin es el estudio y análisis de las inversiones, los financiamientos a los que se recurra y el uso de los activos con que se cuente para que estos generen el mayor rendimiento posible y de no ser así poder optimizarlos para lograr los objetivos planeados en este caso por las microempresas.

3.5.3 Importancia y aplicación de la Administración Financiera

El manejo de los recursos financieros es fundamental y se piensa que es un punto clave en la obtención de objetivos. Dichos recursos son de los más importantes dentro de una empresa y por ello se necesita utilizarlos de una manera cuidadosa para aprovecharlos de la mejor manera en las inversiones que se realicen en la entidad. (Robles, 2012).

Actualmente el mundo empresarial se ha convertido en una constante lucha debido a la globalización y a los avances tecnológicos, por consiguiente, ahora es necesario contar con empresas más competitivas que utilicen la administración financiera como una herramienta determinante y así contar con los recursos monetarios necesarios para el correcto desarrollo en las operaciones que se lleven a cabo en la organización.

La Administración Financiera en la empresa significa el alcanzar la productividad con el manejo adecuado del dinero, el cual se ve reflejado en los resultados (utilidades), maximizando el patrimonio y asociándose a objetivos tales como:

1. Obtención de los fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones.

Las organizaciones deben generar flujos propios de efectivo para que puedan desarrollarse todas las operaciones de la empresa sin problema, y cuando esto no suceda, entonces puede ser mediante financiamiento, pero con la certeza de que se generarán los fondos necesarios para cumplir con el pago de este financiamiento.

2. Inversión en activos reales (activos tangibles como inventarios, inmuebles, muebles, equipo, etcétera).

Para el desarrollo de todas las operaciones de la empresa se debe contar con el equipo necesario, por lo que se tiene que invertir en activos.

3. Inversión en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar).

4. Inversiones temporales de aquellos excedentes que se obtengan de efectivo: Cuando la empresa ha tomado los recursos necesarios para desarrollar las

operaciones normales, se deben generar excedentes para realizar inversiones en diferentes instrumentos en instituciones financieras.

5. Coordinación de resultados (reinversión de las utilidades y reparto de utilidades). La política de dividendos es fundamental en una organización para establecer las normas y reglas de lo que se hará con las utilidades obtenidas en la organización.

6. Administración del capital de trabajo, con la finalidad de disponer de recursos monetarios a corto plazo; disponibilidad para cumplir con las obligaciones menores a un año.

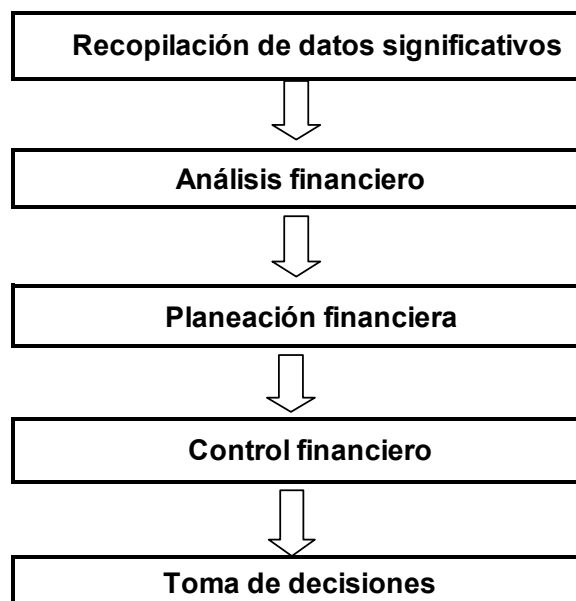
7. Presentación e interpretación de información financiera.

La información financiera es la base de las finanzas para la toma de decisiones de una manera acertada, ya que se realiza un análisis cuantitativo para determinar las áreas de oportunidad de las organizaciones.

La información financiera es la base de las finanzas para la correcta toma de decisiones, ya que realiza un estudio cuantitativo para determinar las áreas de oportunidad de la empresa.

Para lograr los objetivos ya mencionados es necesario contar con las técnicas que ofrece la Administración Financiera, como se puede observar en la Figura 1.

Figura 1: Técnicas de la Administración Financiera



Recopilación de datos significativos

Es la técnica utilizada que pretende reunir toda la información que sea necesaria, por ejemplo: antecedentes, datos, conceptos y cifras relevantes, de manera interna y externa, que de manera puntual y precisa permita el poder tomar decisiones en relación a los objetivos iniciales o permitan visualizar las operaciones que se llevarán a cabo.

Análisis financiero

Es la técnica de las finanzas que tiene por objetivo el estudio y evaluación de los eventos económicos en todas las operaciones llevadas a cabo y que sirve para la toma de decisiones en el logro de objetivos iniciales.

Planeación financiera

Técnica de la administración financiera con la cual se pretende el estudio, evaluación y proyección de la vida futura de una organización u empresa, visualizando los resultados de manera anticipada.

Control financiero

Técnica de la Administración Financiera encargada de asegurar que se lleven a cabo todos los objetivos planteados en un principio, de una manera eficiente y evaluando de forma conjunta todas las cifras planeadas con las reales, con el objetivo de encontrar desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de las metas creadas.

Toma de decisiones

Esta técnica tiene como finalidad el poder elegir la mejor alternativa para la solución de problemas en la empresa y para el logro de objetivos ya establecidos en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto o incertidumbre.

Un administrador financiero se enfoca al tratamiento de fondos y no a la acumulación de costos y gastos los cuales se refieren a presentar la información contable en estados financieros dando a conocer los resultados a un periodo determinado, pero sin conocer si existe o no, la disponibilidad del recurso financiero, ya que solo muestra la manera en que se obtuvo el resultado. Mientras que el tratamiento de fondos se encarga de analizar los recursos financieros con los que cuenta la empresa para poder realizar cualquier operación sin problemas y de acuerdo al plazo establecido por la organización, ya que se cuenta con obligaciones a corto, mediano y largo plazo; también vigila que las inversiones se realicen en el plazo que necesita la empresa y así generen el rendimiento adecuado, la disponibilidad y eficiencia en el desarrollo de las operaciones de la empresa a través del uso del recurso monetario.

3.5.4 Herramientas financieras

Todo microempresario tiene que tomar decisiones para ver qué camino debe tomar una empresa. La toma de decisiones es elegir entre varias alternativas, la mejor opción. Estas decisiones pueden presentarse por primera vez o pueden ser repetitivas. En ocasiones, cuando suceden por primera vez deben tomarse en conjunto, involucrando a diferentes áreas de la microempresa, ya que con esto se puede allegar de más información el microempresario, además promueve el involucramiento de las personas dentro de la organización al comprometerse con las decisiones tomadas. Después si sucede en otra ocasión esta situación, la anterior marca precedente, se convierte en una toma de decisiones repetitiva.

Toda decisión conlleva a un grado de incertidumbre y por consiguiente un riesgo, al tomarla debe considerarse todas las consecuencias que tendrá. De ahí que el microempresario debe asumir los riesgos y futuros aspectos que conllevan estas alternativas. Es por ello de suma importancia que se recabe toda la información posible, además de utilizar las herramientas con que se dispone, ya que la parte financiera es de suma importancia en las organizaciones, porque demuestran el comportamiento que ha tenido la empresa en las operaciones que ha realizado. Los Estados Financieros son documentos que muestran la información financiera de la empresa, siendo ésta de gran utilidad para personas internas

(microempresario y personal de la empresa) y usuarios externos (fisco, instituciones financieras, organismos gubernamentales, entre otros.)

Para incrementar las utilidades de una microempresa, las herramientas financieras son de gran utilidad ya que permiten organizar los estados financieros para llevar un mayor control y así tener la seguridad de que se tomen las mejores decisiones.

Así la búsqueda y aplicación de herramientas financieras ayuda al manejo de información útil para el administrador del negocio y a quienes son encargados de tomar decisiones que afecten directamente la estructura financiera de la organización.

Algunas herramientas que se deberían considerar en una empresa son:

- I. Los Estados Financieros
- II. La toma de decisiones
- III. Las proyecciones financieras y aplicación de las políticas de capital de trabajo
- IV. Una buena administración

En la actualidad toda empresa requiere de cuatro principales herramientas (Drucker, 1991):

1. Información fundamental
2. Información sobre productividad
3. Información para el manejo de recursos escasos
4. Información sobre las habilidades esenciales

A su vez se exponen algunos instrumentos financieros que una Mi pyme debe tomar en cuenta para competir en un mundo globalizado, las cuales son:

I. Punto de equilibrio. Se podría considerar la más importante para la empresa ya que permite conocer cuál es el volumen mínimo de ventas para que el negocio no pierda. Con este instrumento se puede fijar el margen de ganancia que tendrá el precio del producto o servicio ofertado. Este indicador puede servir como una base para la planeación de utilidades, control de costos y toma de decisiones.

II. Grado de apalancamiento financiero. La capacidad financiera es la primera de las cinco capacidades que tiene toda Pyme, las otras cuatro son inversión, producción, comercialización y generación de utilidades. El buen uso de un financiamiento, originado en el uso de la deuda aplicada en activos productivos, deberá traer como consecuencia el incremento de las utilidades operativas y, por lo tanto, un incremento en la utilidad por acción.

III. Estado de fuentes y usos. Es el estado financiero que se encarga de identificar si la empresa cumple con el objetivo de guiar adecuadamente los recursos con los que cuenta (Crédito Real, 2015).

Existen variadas herramientas financieras que ayudan a la maximización de los recursos en las empresas, ejemplo de una de ellas es la aplicación de la Administración del Capital de Trabajo.

Esta herramienta en una microempresa es fundamental ya que dicha entidad posee activos y en algunas ocasiones también financiamiento, por lo tanto, requiere aplicar una administración eficiente que permita aumentar el valor de la empresa y así garantizar su permanencia en el mercado.

A su vez el proceso administrativo, constituye como un ciclo formado por: (1) la Planeación, (2) Organización, (3) Dirección y (4) Control; que se vuelve parte fundamental dentro de la empresa ya que la interacción y buen manejo de los ciclos mencionados ayudan en la administración y a la búsqueda de los objetivos que se generan. (Chiavenato, 1976)

En conclusión, existen variadas herramientas financieras, útiles para el crecimiento y cumplimiento de objetivos en la microempresa.

I. Planeación Financiera

La planeación financiera establece la manera de cómo lograr las metas, además de ser la base de toda la actividad económica en la empresa. También pretende la previsión de necesidades futuras, de modo que las actuales sean satisfechas conforme a un objeto determinado, que se establece en las acciones realizadas de la empresa. (Morales y Morales, 2014)

La planeación financiera influye dentro de las operaciones en la empresa ya que facilita rutas que guían, coordinan y controlan las actividades para los logros del negocio. Dos aspectos son claves para el proceso de la planeación:

- 1) La planificación de efectivo, que implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa.
- 2) La planificación de utilidades que implica la elaboración de estados financieros proyectados. Ambos muy útiles para la empresa ya que los prestamistas los exigen siempre.

El objetivo de una planeación es establecer objetivos a alcanzar, después de haber realizado un análisis del negocio y su interacción con el medio ambiente en el que se desarrolla los caminos llamados estrategias y tácticas, para lograr dichos objetivos.

Por lo tanto, la importancia de una planeación financiera se debe a que, al observar las posibles alternativas de curso en un futuro, estas se convierten en una base para la toma de decisiones en el presente. Razón por la que, la planeación se convierte en la identificación sistemática de oportunidades y peligros en el futuro. Es entonces que el establecer objetivos a largo plazo, se convierten en una guía para desarrollar planes de acción a mediano y largo plazo que ayuden en el logro de objetivos específicos en la empresa.

II. Análisis e Interpretación de los Estados Financieros

Establece que el análisis financiero es un método utilizado para fijar resultados con relación en los datos financieros históricos analizados y así poder determinar las decisiones que se tomarán en el negocio. El proceso llevado a cabo en la toma de decisiones se representa con las etapas de:

- 1) Recabar información. Es decir, obtener toda la información financiera de la empresa, actualizada o de periodos anteriores para su posterior análisis de comportamiento de cada cuenta que forma parte de los estados financieros.
- 2) Análisis de información financiera. Una vez obtenida la información, se procede a la aplicación de métodos para el análisis financiero que generen resultados permitiendo así, tener una panorámica diferente a los sucesos dentro de la empresa.

3) Evaluación de resultados. Consiste en interpretar los resultados obtenidos después de la aplicación de métodos de análisis de información y entonces poder tomar decisiones con base en ellos y, finalmente la 4) Toma de decisiones. Es cuando se deben establecer estrategias que permitan un accionar mejor en la empresa en los distintos rubros, para que sea más competitiva y rentable, que es el objetivo que tiene un administrador financiero. (Robles 2012).

III. Proyectos de inversión

Es toda iniciativa emprendedora en una empresa de nueva creación, o en un frente específico de una ya establecida, la cual exige la producción para poder obtener beneficios tangibles e intangibles, traducidos en bienes materiales, riquezas o bienes sociales que mejoren el capital humano o la calidad de vida en general. Es importante distinguir los dos tipos de objetivos al elaborar un proyecto de inversión en el sentido de los beneficios que se pretenden obtener. El primero que es: 1) Con ánimos de lucro. El cual busca generar valor, es decir, generar riquezas a favor del dueño. Si un proyecto es capaz de maximizar en el tiempo, el valor presente de la inversión es efectuado. Y 2) Sin ánimos de lucro. Orientado a la búsqueda de equidad social, armonía ambiental, donde el ser vivo o inerte que sea objeto del trabajo, mejore su posición, sin importar las ganancias que se generen de dicha inversión (Ramírez y Margot, 2004).

IV. Presupuestos

Es la estimación programada y sistemática, de condiciones y resultados a obtener en un periodo determinado en la empresa. Estos constituyen una parte fundamental en la empresa en cuestiones de control ya que facilita la dirección y coordinación de las distintas áreas de la empresa.

Un presupuesto se puede relacionar con cualquier actividad del negocio. Por lo que el mejor tipo de presupuesto es aquel que comienza por la parte de ventas anticipadas y se dirige hacia atrás a través de los detalles de producción y comercialización. Indicando finalmente que ha ocurrido en la empresa y las expectativas o tendencias futuras. (Martínez, 2011).

Una vez enlistadas las diversas herramientas financieras que ofrece la Administración Financiera, a continuación, se profundiza específicamente en la Administración del Capital de Trabajo, debido a sus características, se considera una herramienta valiosa para las microempresas, porque permite garantizar que lleven a cabo sus operaciones diarias con el suficiente recurso financiero.

3.5.5 Administración de Capital de Trabajo

El estado financiero denominado Balance General en una empresa es muy importante ya que ofrece información acerca de la estructura de las inversiones y sobre la estructura del financiamiento. Dichas estructuras deben ser elegidas para maximizar de manera razonable la inversión realizada por el dueño de la empresa. (Gitman, 2012)

La importancia de una administración eficiente del capital de trabajo se afirma cuando la viabilidad de las operaciones depende directamente de la capacidad con la que cuenta el gerente financiero para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar. La meta de esta administración es el poder administrar cada uno de los activos circulantes de la empresa tales como:

- Inventario. Los productos o materia prima necesaria para la producción.
- Cuentas por cobrar. Los créditos que se otorgan a los clientes.
- Valores negociables. Aquellos que fácilmente se pueden convertir en efectivo.
- Efectivo. El dinero que tiene disponible el negocio.

Así como de sus pasivos circulantes (corrientes):

- Documentos por pagar.
- Deudas acumuladas
- Cuentas por pagar. Aquí se hace referencia a los proveedores.

Explica que entre la rentabilidad de una empresa y los riesgos debe existir un equilibrio. Dicho lo anterior, la rentabilidad es la relación que hay entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos dentro de la compañía (circulantes y fijos) en las actividades de producción. (Gitman, 2012)

Las utilidades dentro de una empresa pueden aumentar debido a:

1. El incremento de los ingresos.
2. La disminución de los costos.

Mientras que, el riesgo dentro de la administración del capital de trabajo hace referencia a la probabilidad de que una compañía sea incapaz de pagar sus deudas a medida que estas se van venciendo. Cuando sucede este escenario, se dice que la compañía es insolvente.

Generalmente, en las empresas cuando es mayor el ingreso, menores son los riesgos que se presentan. Dicho de otra manera, cuando el capital de trabajo neto de la empresa es mayor, más líquida se vuelve la empresa y, por lo tanto, es menor el riesgo de que pueda volverse insolvente.

Afirma que de acuerdo a la manera en que cambian los niveles de los activos circulantes, esto afecta directamente al equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo y se muestra utilizando la razón entre activos circulantes y activos totales. Dicha razón establece el porcentaje de los activos totales que pertenece a los circulantes. (Gitman, 2012)

Suponiendo que el nivel de activos totales permanece sin cambios, como se puede apreciar en la Tabla 1, se resumen los efectos que tendrían un incremento o una disminución de la razón financiera, tanto en la rentabilidad, como en el riesgo.

Por lo que se observa, el comportamiento de los activos circulantes en relación con los activos totales tiene una gran importancia y efecto en la rentabilidad y el riesgo de permanecer dichos recursos con gran disponibilidad.

Tabla 1: Efectos del cambio de las razones sobre las utilidades y el riesgo

<u>Razón</u>	<u>Cambio en la razón</u>	<u>Efecto en las utilidades</u>	<u>Efecto en el riesgo</u>
<u>Activos corrientes</u>	Aumento	Disminución	Disminución
<u>Activos totales</u>	Disminución	Aumento	Aumento
<u>Pasivos corrientes</u>	Aumento	Aumento	Aumento
<u>Activos totales</u>	Disminución	Disminución	Disminución

Principios de Administración Financiera.

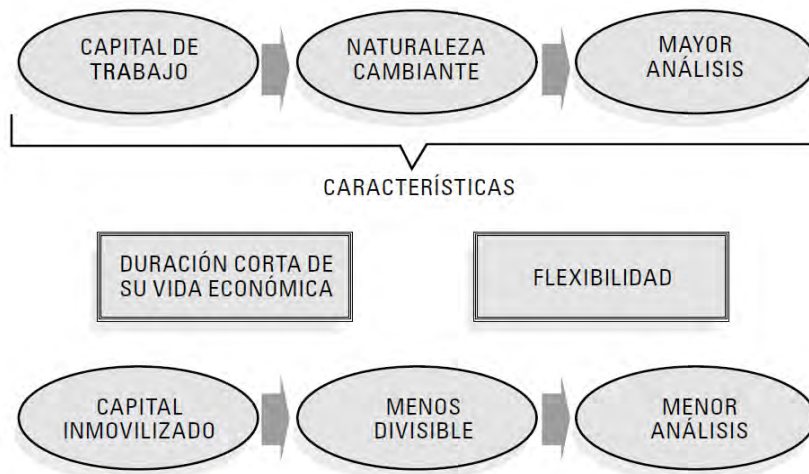
Una empresa puede reducir los costos financieros o aumentar los recursos o fondos disponibles para su expansión, esto al disminuir el monto de los recursos comprometidos en el capital de trabajo. Fuente: (Gitman L.,2012)

Por lo anterior, la administración del capital de trabajo es una de las actividades financieras más importantes y que a su vez, más tiempo consumen.

La administración de capital de trabajo permite el determinar de manera correcta, los niveles tanto de inversión en activos circulantes, como del endeudamiento que se tiene, la cuales traerán la combinación de liquidez con el vencimiento de sus pasivos.

Conforme a la figura 2, se aprecia que el capital de trabajo se mantiene con una naturaleza cambiante por lo que se requiere mayores análisis. Las características del capital de trabajo es que la duración de su vida económica es breve y flexible. Mientras que el capital fijo cuenta con menor flexibilidad y se necesita de un análisis menor.

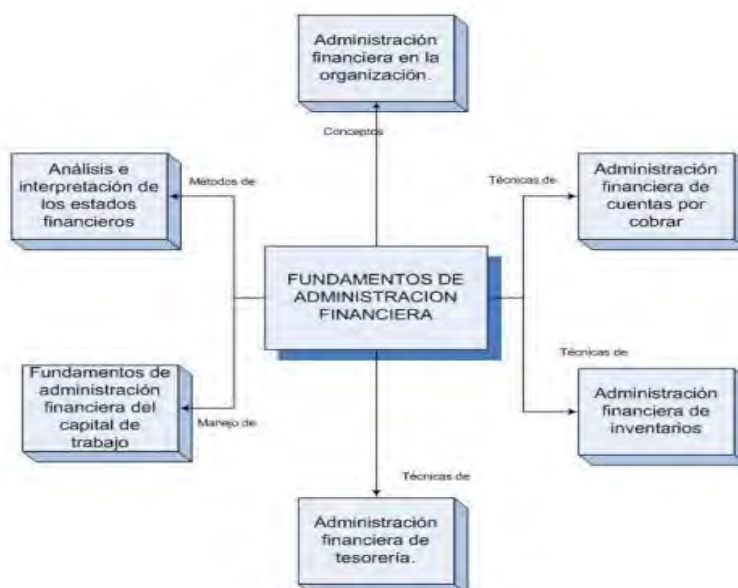
Figura 2: Capital de Trabajo y Capital Inmovilizado



Con base en las características del Capital de Trabajo descritas anteriormente, se destaca el uso de una adecuada administración, debido a que su duración de vida está apegado al ciclo de operación de la empresa. Por lo tanto, se requiere una constante supervisión para evitar que el recurso esté inmovilizado o que se utilice lo más rápidamente posible, que estén en movimiento los recursos, es decir, que se lleven a cabo las operaciones y que giren los recursos constantemente.

De acuerdo con la Figura 3, se puede apreciar un mapa conceptual que representa las técnicas aplicables en la Administración de Capital de Trabajo como parte fundamental del ciclo operativo a corto plazo de una entidad económica.

Figura 3: Fundamentos de Administración Financiera



3.5.6 APLICACIÓN DE RAZONES FINANCIERAS

Es preciso señalar que la información de los estados financieros es muy importante para las partes interesadas en conocer las medidas relativas del desempeño óptimo de la empresa, cabe señalar que al aplicar este indicador incluye métodos que calculan e interpretan las razones financieras para su análisis y supervisión en el desempeño de la entidad.

Un indicador es muy importante porque revela ciertos datos, tal es el caso del termómetro que este mide la temperatura corporal y en las empresas existen otros indicadores que son sencillos de aplicar, pero su verdadera complejidad no consiste en realizar el cálculo, sino en saber interpretar sus resultados y comparar los valores de las razones para obtener conclusiones de la empresa. Por lo tanto, es necesario que se manejen estas herramientas para la medición y análisis de la situación financiera de la empresa.

Cabe señalar que estas herramientas tienen el nombre de razones financieras y son fundamentales para conocer puntos débiles de la entidad, y sobre todo vigila los diferentes movimientos de las cuentas principales de una empresa. Sin embargo, es de suma importancia para las organizaciones la aplicación de las razones financieras, porque en ella se relaciona una cifra con otra y permite evaluar los resultados operativos con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios como mencionar algunos ejemplos: (Guajardo, 2015)

- Una intuición bancaria puede interesarse por indicadores de liquidez a corto plazo, para evaluar la capacidad de pago de su cliente.
- Un acreedor puede interesarse por indicadores de rentabilidad, que reflejan la capacidad de generación de utilidades, ya que de esta manera su deudor tendrá disponibilidad de recursos para saldar sus deudas.
- Un accionista puede interesarse por indicadores de rentabilidad de corto y largo plazo de la empresa de la cual es accionista.

Las razones financieras se dividen en cuatro categorías básicas:

- 1 rentabilidad:
 - Margen de utilidad
 - Rendimiento sobre el capital contable
- 2 liquidez:
 - Razón circulante
- 3 utilización de los activos:
 - Rotación de cuentas por cobrar
 - Rotación de inventarios
- 4 utilización de pasivos:
 - Relación de pasivo total con activo total.

Considerando el ejercicio al que se le aplicaron los análisis financieros (vertical y horizontal), se utilizará nuevamente para efectos de este trabajo de investigación solamente se considerará el año actual para la realización de las razones financieras antes mencionadas, para su análisis y tomada las decisiones de esta información financiera presentar.

3.5.6.1 INDICADOR DE RENTABILIDAD

Por medio del indicador de rentabilidad se trata de evaluar el monto de utilidades obtenidas respecto a la inversión que las originó, considerando en su cálculo al capital contable.

Margen de utilidad bruta sobre ventas

$$\begin{array}{l} \text{Utilidad bruta} \\ \text{Ventas netas} \end{array} = \frac{390,000}{1'100,000} = 0.3545 = 35.45\%$$

Margen operacional de utilidad

Utilidad Operacional	=	163,500	=	0.1486	=	14.86%
Ventas netas		1'100,000				

Margen neto de utilidad

Utilidad neta	=	98,500	=	0.0895	=	8.95%
Ventas netas		1'100,000				

En el margen de utilidad bruta del 100% de las ventas netas estas generan 35.45%, de utilidad bruta, por lo que respecta al margen operacional de utilidad del 100% de las ventas se está generando un 14.86% de utilidad operativa. Con relación al margen bruto hay una disminución con un alto porcentaje debido a los gastos de operación. Para finalizar en el margen neto de utilidad del 100% de las ventas estas generan un 8.95 % de utilidad neta; el margen neto disminuyo debido a que la empresa tiene gastos financieros que por ende baja a la utilidad neta.

Dentro de este indicador se encuentra el rendimiento sobre el capital contable y mide el rendimiento de la inversión neta del capital contable; mediante él se relaciona la utilidad neta que ha generado una organización durante un periodo y se compara con la inversión que corresponde a los accionistas.

Rendimiento sobre el capital contable

Utilidad neta	=	98,500	=	0.2188	=	21.88
Capital contable		450,000				

Por cada peso que se tiene en el capital se genera una utilidad neta de 21.88. Con este valor se corrobora que la rentabilidad del patrimonio es mayor que la rentabilidad del activo.

3.5.6.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ

La razón circulante es un indicador de liquidez, porque en ella se analiza si el negocio cuenta con la capacidad suficiente para cumplir con las obligaciones contraídas (deudas con acreedores, proveedores, empleados entre otras).

Razón circulante

$$\begin{array}{l} \text{Activo circulante} \\ \text{Pasivo a corto plazo} \end{array} = \begin{array}{l} 400,850 \\ 215,400 \end{array} = 1.86$$

En la razón circulante, por cada peso que debemos en el pasivo a corto plazo, tenemos un respaldo de 1.86 en el activo circulante. Cabe señalar que este valor se considera favorable para la empresa, porque al analizar la calidad de los activos circulantes, tomando en cuenta al más importante que es la cuenta de clientes porque estos activos se convierten en efectivo a corto plazo y tienen una liquidez para cubrir con los pasivos circulantes.

Sin embargo, se refleja la relación entre los recursos financieros que dispone una empresa a corto plazo para efectuar las obligaciones de pago y permite determinar si cuenta con los recursos suficientes. Un punto muy importante es, en cuanto mayor sea el resultado de la razón circulante, existe mayor posibilidad que los pasivos sean pagados, porque en la empresa se cuenta con activos suficientes convertibles en efectivo cuando así se requiera.

3.5.6.3 INDICADORES DE UTILIZACIÓN DE ACTIVOS

Las cuentas por cobrar se relacionan con las ventas y están condicionadas en función de créditos concedidos a los clientes. Cuando mayor sea la cantidad de veces que las ventas a crédito representen a las cuentas por cobrar; es mejor porque indica que la cobranza es eficiente o que se cuenta con mejores clientes.

Rotación de cuentas por cobrar

$$\begin{array}{rclclcl} \text{Ventas} & = & 1'100,000 & = & 11.54 \text{ veces} \\ \text{Cuentas por cobrar} & & 95,300 & & \end{array}$$

En esta razón, señala la cartera de 11.54 veces al año, o que se convierte en efectivo cada 31 días; es decir, las 11.54 veces de rotación de cuentas por cobrar indican que se cobra la totalidad de la cartera casi 12 veces en el año; ahora, si dividimos los días del año (365) entre la rotación de cuentas por cobrar obtenemos el tiempo promedio en cobrar las ventas a crédito, en este caso, casi 31 días.

Cabe mencionar, que la rotación de inventarios es otro indicador de la utilización de activos, en este indica la rapidez con que se compra, transforma y vende la mercancía: es decir, expresa cuantas veces la inversión de este tipo de activo es vendida durante un periodo.

Rotación de inventarios

$$\begin{array}{rclclcl} \text{Costo de ventas} & = & 710,000 & = & 10.88 \\ \text{Inventarios} & & 165,200 & & \end{array}$$

En la rotación se observa 10.88 veces en el año, de lo cual se puede deducir que cada 34 días (365 días /10.88 veces) se vende la totalidad del inventario, es muy lenta porque se tomó de forma general con todos los productos de mayor rotación. Por lo tanto, por cada 34 días o 11 veces en el año los inventarios se vuelven efectivo o en una cuenta por cobrar.

La rotación de inventarios es muy lenta, porque tal vez existen productos de mayor rotación y otros están sujetos a temporadas, aclarando que esto no afecta a la empresa porque después los podrá vender a un mayor valor.

3.5.6.4 INDICADORES RELACIONADOS CON UTILIZACIÓN DE PASIVOS

En este indicador señala la proporción total de los recursos existentes han sido financiados por acreedores. En el ejemplo se muestra que el pasivo total registrado al final del año con el activo total de la misma fecha arroja una proporción de 23.23%: es decir, de cada peso de activos se adeudan casi 23 centavos

Relación de pasivo total con activo total

Pasivo total =	269,400	=	0.2323	=23.23%
Activo total	1'159,290			

El activo de la empresa ha sido financiado por un porcentaje del 23.23%; por lo tanto, esto puede ser que se está generando unos gastos por intereses y baja utilidad para la empresa. El 23.23 indica en que cantidad están respaldando los activos de la empresa las deudas con los acreedores y nos quiere decir que la exigibilidad con los socios es menor en relación al pago que se debe cumplir con los acreedores.

3.5.6.5 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Al aplicar estas razones se evalúa la situación financiera de cualquier empresa, considerando como relevante su aplicación, pero requiere de mucho cuidado. Hay que tener en cuenta que los indicadores se elaboran a partir de datos contables y se debe tener cuidado si el determinado indicador financiero es bueno o malo. Sin embargo, el análisis es una parte fundamental en la tendencia hacia donde vaya la empresa y obtenga los resultados deseados.

Concepto	Año Actual	Porcentaje
Bancos	140,350	12.75 %
Inventarios	165,200	15.02 %
Clientes	95,300	8.66 %
Proveedores	43,500	3.95 %
Ventas	1,100,000	100 %
Utilidad	98,500	8.95 %

Por lo tanto, en este ejercicio la empresa se considera rentable, porque genera un margen razonable de utilidad de 98,500 en relación a sus ventas de 1'100,000 y su liquidez equivale a 1.8609 veces lo cual es excelente. Por otro lado, en las cuentas por cobrar se tiene un total de 95,300 y existió una disminución en ese año del 16.4%, en las cuentas por pagar hay un total de 43,500; por lo que tendrá que revisar las políticas de crédito y cobranza, así como llevar a cabo un análisis detallado del mismo y en los inventarios se obtuvo un incremento del 14.25% con un total ese año de 165,200 en relación a sus bancos es una cantidad razonable.

El propósito del análisis financiero es de proveer información veraz y oportuna, que esta es el producto final del proceso contable como un elemento imprescindible para los usuarios con el fin de proporcionar información útil y les facilite para que puedan tomar decisiones.

3.6 PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIERO

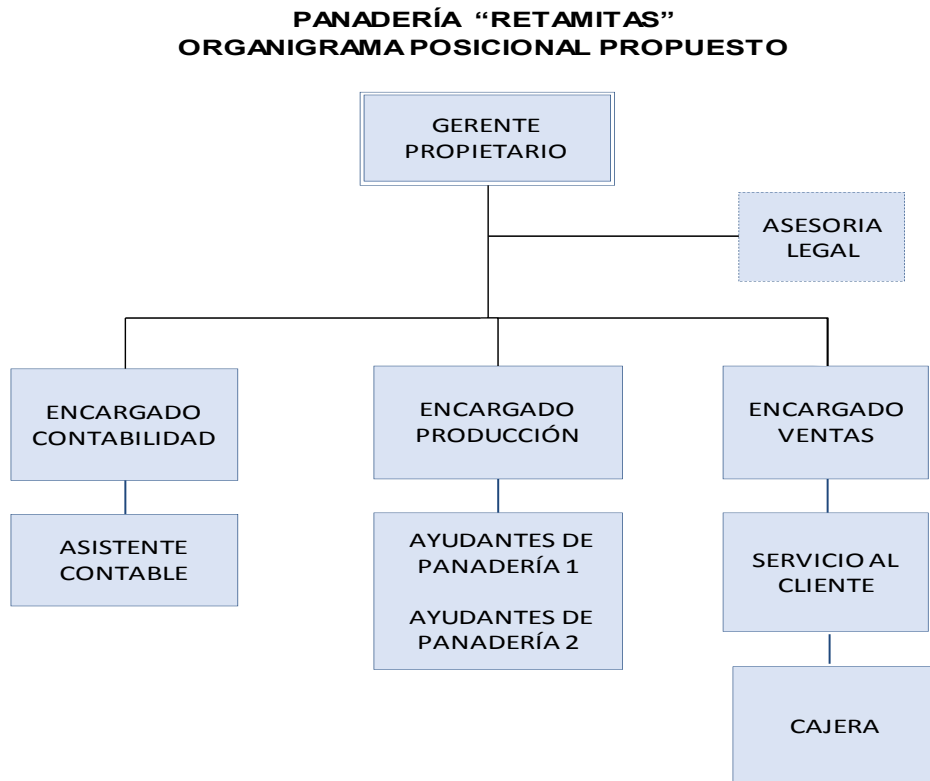
3.6.1 Propuesta de la estructura administrativa para el sector panificador

El sector panificador desarrolla con normalidad de las actividades para el negocio, según la investigación pudimos determinar que se encuentra con demasiadas dificultades administrativas ya que tiene que atender también a los clientes por lo cual debe existir una distribución más equitativa de las funciones, con el objeto de que los procedimientos sean más dinámicos de acuerdo a la cadena de trabajo, existiendo claridad en los procesos y así todos van a aprender a desarrollar las actividades que inciden en su puesto de trabajo.

Es importantísimo describir las funciones que debe desarrollar el personal que integra la estructura orgánica de la microempresa, dentro del organigrama funcional y evitar actividades fuera del puesto.

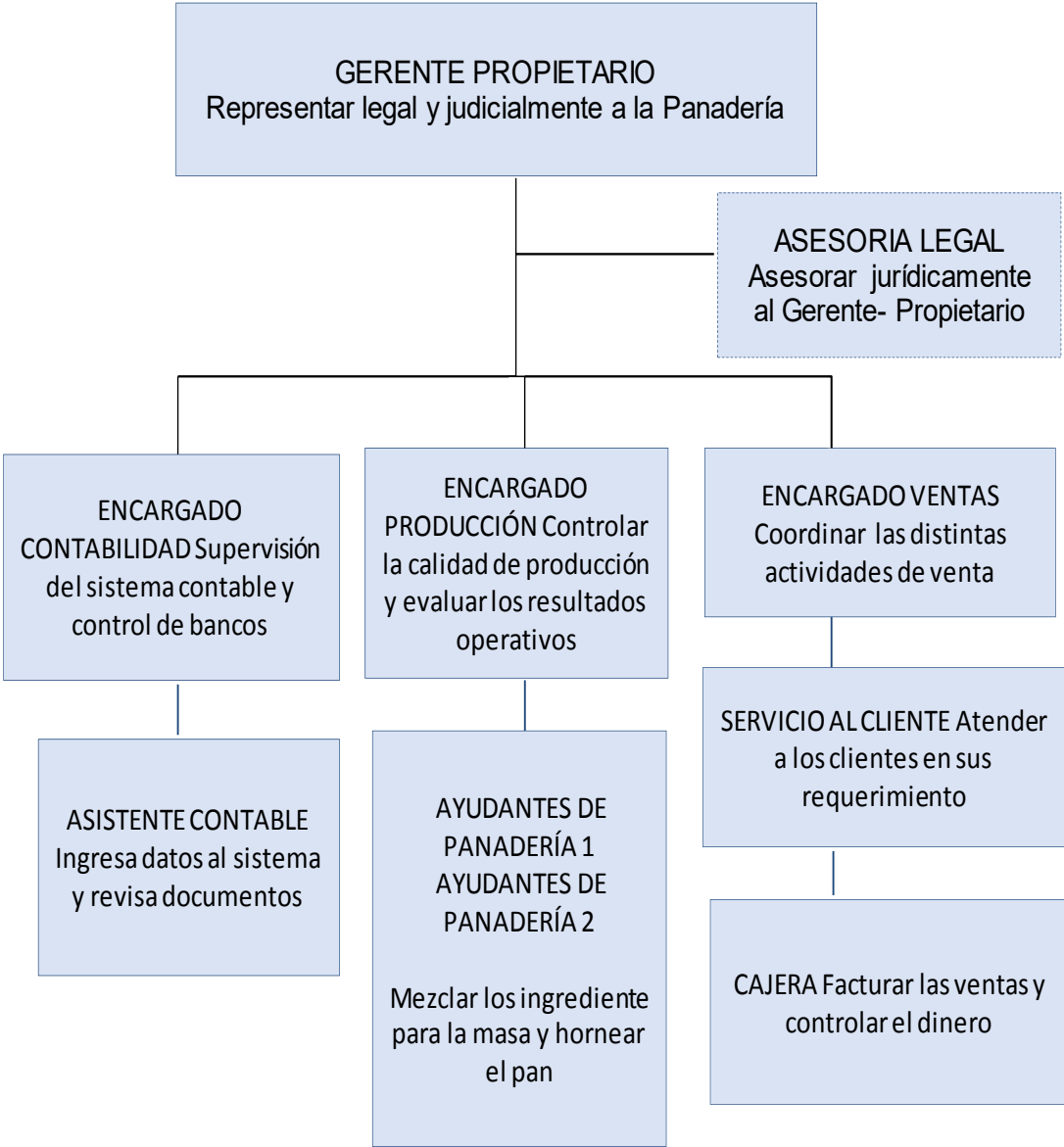
La estructura administrativa, es la base para lograr la eficiencia productiva del sector panificador, ya que ésta se encuentra en crecimiento.

Organigrama Posicional



Organigrama Funcional

PANADERÍA “RETAMITAS” ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO



3.6.1.1 Descripción de funciones

Nivel Directivo Funciones del Gerente Propietario Manual de Funciones

Panadería "RETAMITAS"

Departamento: Administrativo

Cargo: Gerente Propietario **Le Reportan:** Encargado Contabilidad

Nombre: Sr. Sixto Encargado Producción

Apellidos: Condori Apaza Encargado Ventas

Objetivo General: Planificar, organizar, dirigir y controlar el normal desarrollo de las actividades de la Panadería "RETAMITAS"

Funciones Principales:

- 1.- Ejercer la representación legal y judicial
- 2.- Coordinar y dirigir todas las actividades
- 3.- Supervisar todas las actividades
- 4.- Determinar políticas a ser aplicadas
- 5.- Tomar decisiones bajo su responsabilidad

Nivel Auxiliar Funciones Asesoría Legal Manual de funciones

Panadería "RETAMITAS"

Dependencia: Administrativo Reporta a: Gerente Propietario

Cargo: Asesoría legal Le Reportan:

Nombre: Lic. Vicente

Apellidos: Condori Apaza

Objetivo General: Satisfacer las necesidades en asesoría legal, judicial, tributaria y laboral de la panadería.

Funciones Principales:

- 1.- Llevar el control de todos los procesos legales que tenga la panadería.
- 2.- Informar oportunamente al Gerente sobre los casos en curso.

Funciones Encargado de contabilidad.

Manual de funciones

Panadería "RETAMITAS"

Departamento:	Contabilidad	Reporta a:	Gerente Propietario
Cargo:	Encargado de Contabilidad	Le Reportan:	
Nombre:	Ing. Yenifer		
Apellidos:	Villafan		
Objetivo General:	Garantizar la validez y confiabilidad de los estados financieros de la empresa.		

Funciones Principales:

- 1.- Registrar las facturas recibidas de proveedores a través del sistema.
- 2.- Realizar el cálculo de planillas de retención del impuesto a la renta del personal
- 3.- Elaboración de cheques para el recurso humano, proveedores y servicios
- 4.- Control y ejecución del seguro general obligatorio
- 5.- Llevar libros contables

Funciones del encargado de producción

Manual de funciones

Panadería "RETAMITAS"

Dependencia:	Producción	Reporta A:	Gerente Propietario
Cargo:	Encargado Producción	Le Reportan:	
Nombre:	Ing. Gabriel		Ayudantes de Panadería
Apellidos:	Condori Villafan		
Objetivo General:	Coordinar y supervisar las operaciones dentro de la panadería para que esta opere de mejor manera, tanto a nivel del producto, como a nivel de gestión del personal.		

Funciones Principales:

- 1.- Ayudar a optimizar los procesos de trabajo dentro de su área,
- 2.- Organizar y planificar la producción de la empresa
- 3.- Gestionar y supervisar el personal a su cargo
- 4.- Supervisa la producción durante todo el proceso.

Funciones del Encargado de Ventas Manual de funciones

Panadería “RETAMITAS”

Dependencia:	VENTAS	Reporta A:	Gerente Propietario
Cargo:	Encargado Ventas	Le Reportan:	Servicio cliente
Nombre:	Ing. Angelica		Cajera
Apellidos:	Tarqui		
Objetivo General:	Organizan y planifica las actividades de ventas		

Funciones Principales:

- 1.- Receptar la mercadería para la comercialización
 - 2.- Calcula la demanda y pronostica las ventas
 - 3.- Motiva y guía la fuerza de ventas
 - 4.- Establece metas y objetivos
 - 5.- Cumplir con el horario y reglamento de trabajo
-

3.6.2 Propuesta de Procedimientos Administrativos

Una vez que hemos planteado una nueva estructura organizacional, para la Panadería “RETAMITAS”, se utilizará normas y procedimientos administrativos que serán representados a través de flujo gramas con la finalidad de facilitar las actividades, mediante una guía que integre las normas y políticas de la empresa.

Procedimientos para pago a proveedores

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PANADERÍA "RETAMITAS"

PROCEDIMIENTO PAGO A PROVEEDORES

1. Objetivo:

Cumplir con las obligaciones adquiridas con proveedores de manera oportuna y eficiente

2. Alcance:

Desde: cuando recibe la factura

Hasta: el pago y registro de la factura

3. Responsables:

Asistente contable

Gerente Propietario

4. Políticas:

4.1 Los pagos a proveedores se realizarán exclusivamente los días viernes a partir de las 16:00h.

4.2 Las facturas de proveedores se recibirá los días lunes a partir de las 11:00 am.

4.3 Los comprobantes de retención en la fuente se emitirá máximo a los dos días de emitida la factura.

4.4 Los pagos a proveedores se realizará después de 30 días de la fecha de emisión de la factura.

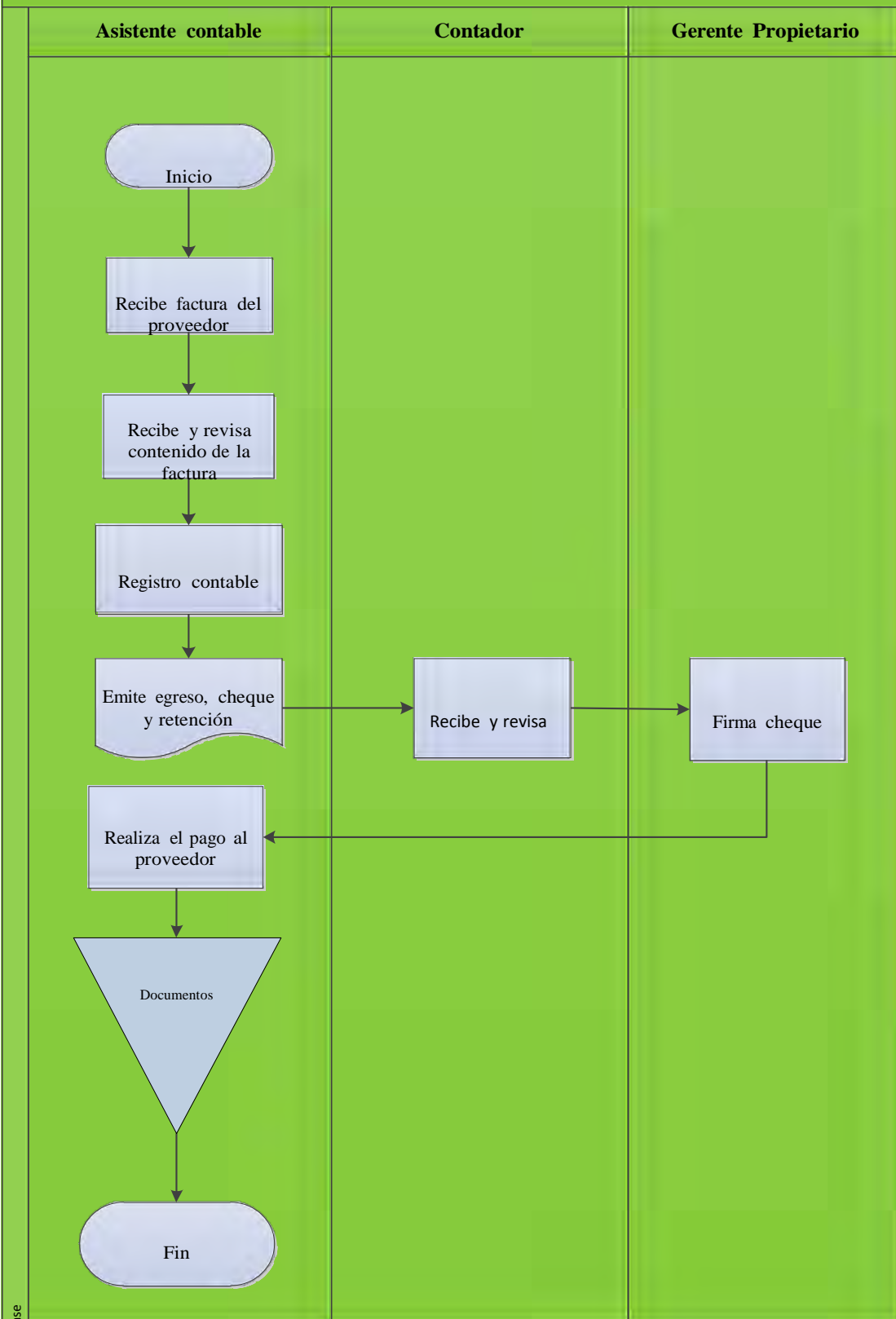
4.5 Una vez elaborado el cheque se realizará el comprobante de egreso junto con la retención.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**PANADERÍA "RETAMITAS"****DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

ETAPA	ACTIVIDAD	PUESTO DE ESTRUCTURA RESPONSABLE
1. Entrega de la factura	1.- Recibe la factura que le entrega el proveedor	Asistente contable
2. Revisión e ingreso de facturas al sistema	2.-Revisa el contenido de la factura 3.-Hace el registro contable 4.-Emite comprobante de egreso, cheque y retención	Asistente contable Asistente contable
3. Revisión comprobantes de pago	5.-Recibe y revisa	Contador
4.Firma cheque	6.-El propietario firme los cheques	Gerente
6. Entrega a proveedores	7.-Realiza el pago al proveedor 8.- Archiva el documento	Asistente contable

Elaborado por:**Fecha de elaboración:**

PAGO A PROVEEDORES



Fase

Procedimientos para reclutamiento de personal

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PANADERÍA "RETAMITAS"

PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN DE PERSONAL

1. Objetivo:

Contratar personal eficiente para ocupar puestos vacantes en diferentes áreas

2. Alcance:

Desde: la selección del personal

Hasta: la firma del contrato

3. Responsables:

Contador

Gerente propietario

4. Políticas:

4.1 Para la selección se hará entrevistas, para determinar la capacidad, experiencia y honestidad

4.2 El personal asistirá a las capacitaciones impartidas por la empresa

4.3 Se llevará un control de asistencia el cual se firmará todos los días a la hora de entrada y salida.

4.4 La contratación se realizará mediante la presentación de una solicitud de empleo.

4.5 Se efectuará cada seis meses la rotación de personal de producción.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PANADERÍA "RETAMITAS"		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
ETAPA	ACTIVIDAD	PUESTO DE ESTRUCTURA RESPONSABLE
1. Identificar vacantes	1. Existencia de una vacante	Gerente
2. Convocatoria a puestos de trabajo	2. Establece el perfil profesional 3. Publica, convoca y consulta fuentes de reclutamiento 4. -Análiza hojas de vida y preselección de candidato	RRHH
3. Revisión carpetas de los aspirantes	5. Recopila carpetas y revisa que cumplan con los requisitos solicitados	RRHH
4. Aplicación de pruebas	6. Selecciona al personal para la primera entrevista 7. Se aplican las pruebas en base al puesto de trabajo que va a realizar. 8. Segunda entrevista	Asistente de recursos humanos
5. Contratación del personal	9. Se verifican las referencias laborales de los aspirantes 10. De acuerdo a las referencias se decide la contratación 11. Cuando se ha seleccionado al candidato y este acepte las condiciones, se procederá a elaborar el contrato de trabajo 12. Llena los datos en la planilla del contrato de trabajo el mismo que será revisado por el contador para que envíe al Ministerio de Relaciones laborales para su legalización.	Asistente de recursos humanos
6. Firma del contrato	13.- El contador realiza el registro y aviso de entrada al IESS de la persona	Contador

Elaborado por:

Fecha de elaboración

3.6.3 Índices Financieros puntuales propuestos

Razón financiera, o índice, en la que dos datos financieros se relacionan dividiendo una cifra entre la otra. (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 132)

Razones de Liquidez

Las razones de liquidez se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

CIRCULANTE	Activo Circulante Pasivo Circulante	Mide la capacidad para cubrir las deudas con activo circulante.
PRUEBA DEL ÁCIDO	Activo Circulante - Inventario Pasivo Circulante	Determina la capacidad para cubrir la deuda corriente con el activo circulante.

Razones de Apalancamiento Financiero

Estas razones miden la capacidad de respaldo de las deudas, los acreedores pueden conocer a través de sus índices si el activo y las utilidades son suficientes para cubrir los intereses y el capital.

RAZÓN DE DEUDA A ACTIVO TOTAL	Deuda Total Activo Total	Establecer el grado relativo en que una empresa utiliza dinero prestado.
--	-------------------------------------	---

RAZÓN DE CARGO DE INTERÉS FIJO	Utilidades antes de intereses e impuestos Intereses	Permite evaluar la capacidad de pago de interés de la empresa
---------------------------------------	--	--

Razones de Actividad.

Las razones de actividad son también conocidas como razones de eficiencia o de rotación, sirven para determinar la eficiencia de las empresas en el uso de sus activos.

ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	Ventas Netas Anuales a Crédito Cuentas por cobrar	Permite conocer la calidad de las cuentas por cobrar y que tanto éxito tienen en su cobro.
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	Ventas netas Activo total	Determina la eficiencia relativa del activo total para generar ventas.
PERÍODO PROMEDIO DE PAGO	Cuentas por pagar Compras diarias promedio	Determina el número de días que la empresa demora en realizar los pagos a los proveedores.

Razones de Rentabilidad.

Las razones de rentabilidad miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las rentas a través del uso racional de los activos y sus ventas.

MARGEN DE UTILIDAD NETA	Utilidad Neta después de Impuestos Ventas netas	Establece la rentabilidad con respecto a las ventas generales, renta neta por dólar de ventas.
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	Ventas netas-Costo de los bienes vendidos Ventas	Indica la utilidad de la empresa en relación con las ventas, además permite elaborar y vender los productos por arriba del costo.

4. CONCLUSIONES

En este trabajo se dio a conocer que, al sector panificador, acerca de la importancia que tiene el análisis administrativo financiero como instrumento para anticiparse en el siguiente periodo a elevar al máximo el rendimiento de la inversión, llegando a satisfacer las necesidades del mercado, además como herramienta de control permanente de los recursos financieros y regulando las políticas administrativas. Por tanto, se destaca:

1. En la panadería “RETAMITAS” al realizar el diagnóstico situacional se detectó que los procedimientos administrativos y financieros, se están definiendo en los manuales de procedimientos, lo que hace que cada una de las personas que trabajan en la panadería, realicen sus actividades de acuerdo a lo corresponda.
2. La información financiera resume la situación de la empresa, y ayuda a la toma oportuna de decisiones, mediante la presentación de estados financieros reales y confiables.
3. Para ejecutar los procedimientos administrativos y financieros en la panadería “RETAMITAS” es indispensable que exista un alto compromiso por parte del propietario con la finalidad de asegurar su correcta aplicación ya que nos permitirá obtener información real y a tiempo las transacciones, de tal manera que la panadería adquiera mayor eficiencia en el desarrollo de las operaciones.

5. RECOMENDACIONES

1. El sector panificador no puede quedarse al margen de la competencia, debe enfrentarse a los retos actuales que se le presentan, para esto es necesario implementar la propuesta de procedimientos administrativos y financieros presentados en este trabajo a fin de lograr la eficacia y eficiencia en todas las actividades que allí se realicen, para lo cual se debe socializar todo el personal, con el propósito de brindar información clara y oportuna para la toma de decisiones por parte del propietario.

2. Con la finalidad de que se logre cumplir con la propuesta de procedimientos administrativos y financieros, es necesario capacitar al sector panificador para que sean competitivos en sus funciones de trabajo y la calidad del servicio que necesita la panadería.

3. Es necesario el diseñar para el sector panificador un plan de cuentas para que ayuden a registrar de una manera clara y precisa las transacciones que a diario se realicen y así evitar pérdidas de los recursos y clientes insatisfechos; la aplicación exitosa de los procedimientos administrativos y financieros propuestos depende de un trabajo en equipo y de un alto sentido de responsabilidad por parte del sector panificador así como su implementación, supervisión y seguimiento continuo para llegar a los resultados esperados, logrando la satisfacción de los involucrados internos y externos.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, M. (2011). Contabilidad General (10a ed.). Quito: Escobar Impresores.
- Catacora, F. (2000). Sistema de Procedimientos Contables. Venezuela: McGraw-Hill Interamericana Venezuela. S.A.
- Chiavenato. (2002). Administración en los Nuevos Tiempos (1a ed.). Bogotá: McGraw-Hill. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración (7a ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN A DISTANCIA. (2012). Guía Didáctica Contabilidad General 1 Material de Aula. Quito.
- Mantilla, S. (2008). Auditoría Financiera de PYMES. Bogotá: Eco Ediciones.
- Nieto, C., Vizcáino, G., & López Chiriboga, D. (2015). Guía Didáctica Administración por Procesos Material de Aula. Quito.
- Oromas. (2014). Pastas Alimenticias, Harinas y Sémolas. Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de <http://www.oromas.com>: <http://www.oromas.com/harinas-ensadas.html>
- Tiempo 21. (26 de marzo de 2015). Aseguran calidad en producción. Recuperado el 30 de octubre de 2015, de www.tiempo21.cu: <http://www.tiempo21.cu/2015/03/26/aseguran-calidad-en-produccion-de-galletas-en-las-tunas/> Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). Fundamentos de Administración Financiera (11a ed.

7. ANEXOS

ANEXO 1.- GERENTE PROPIETARIO DE LA PANADERÍA



ANEXO 2.- CAJERO DE LA PANADERÍA



ANEXO 3.- OBREROS Y AYUDANTES DE LA PANADERÍA



ANEXO 4.- ALMACEN DE LA PANADERIA



ANEXO 5.- ALMACEN DE LA HARINA DE LA PANADERIA



ANEXO 6. MAQUINARIA 1 DE LA PANADERIA



ANEXO 6. MAQUINARIA 2 DE LA PANADERIA



ANEXO 7. MAQUINARIA 3 DE LA PANADERIA



ANEXO 8. MAQUINARIA 4 DE LA PANADERIA



ANEXO 9. EMPRENDIMIENTO Y DERSARROLLO PARA LAS PANIFICADORAS

