
PROYECTO FINAL 2023

Tecnólogo en administración y contabilidad

Gestión de la organización

La Rotisería

INTEGRANTES:

Marlene Miqueiro

Eva Madrid

Yolanda Callero

Karen Benitez

Tutora: Cra. Marcela López

Coordinador: PhD Gustavo Ferreira

Tacuarembó, 2023

	2
Índice	
1. Introducción	4
2. Marco teórico	6
2.1. Organización	6
2.2. Empresa	6
2.3. Pyme	6
2.4. Rentabilidad	7
2.5. Rentabilidad de una Pyme	8
2.6. Administración	8
2.7. El Proceso Administrativo	9
2.8. Utilidad o Ganancia	9
2.9. Costos	10
2.10. Sistema de Costeo	12
2.11. Sistema de Costeo para Pymes	13
2.12. Gastos	13
2.13. Relación entre Costo, Utilidad, Gastos con los Libros de Registros y la Contabilidad	14
2.14. Contabilidad	14
2.15. Registros Contables	14
2.16. Libros de Registros	15
2.17. Estados Financieros	15
2.18. Arqueo de Caja	16
2.19. Relación y Necesidad de la Contabilidad con los Libros de Registros	16
2.20. Eficiencia	17
2.21. Gestión	17
2.22. Eficiencia en Gestión Empresarial	17
2.23. Análisis FODA	18
3. Objetivo de la Presente Intervención	21
3.1. Descripción de la Empresa y del Contexto en el Cual se Plantea el Proyecto de Mejora	22
3.2. Diagnóstico de la Situación Actual	22
3.2.1. Procedimientos Actuales	31
3.2.1.1. Venta y Cobranza.	31
3.2.1.2. Proceso de compra y pago a proveedores	34

	3
3.3. Identificación del Objeto de Mejora	37
3.4. Objetivo general	38
3.5. Objetivos específicos	38
4. Análisis y Desarrollo	40
4.1. Las Planillas	40
4.2. Sistema integral de gestión	45
4.3. Procedimientos Adecuados	48
4.3.1. Proceso Propuesto de Ventas y Cobranzas	48
4.3.2. Compra o Reposición de Insumos	50
4.3.3. Procedimiento de Pago	52
4.3.4. Procedimiento de Cobranza	53
5 Conclusiones	54
Limitaciones a Nuestro Trabajo	56
6 Referencias Bibliográficas	57
7 Anexos	59
7.1. Anexo 1. Entrevista a la emprendedora	59
7.2. Anexo 2. Investigación de Mercado	62

1. Introducción

El siguiente trabajo fue elaborado en el marco del Proyecto Final de la carrera Tecnólogo en Administración y Contabilidad dictada en el Centro Universitario de Tacuarembó perteneciente a la Universidad de la República.

Desde los inicios de la carrera y a lo largo del recorrido por las diferentes unidades curriculares, se destacó la importancia de que para una buena gestión empresarial es imprescindible contar con registro de datos operativos que nos brinden información que una vez analizada permita la adecuada toma de decisiones a fin de lograr los objetivos organizacionales.

Y como es el caso de muchas pequeñas empresas, para su creación no siempre se cuenta con la realización previa de un plan de negocios, definición de misión, visión, objetivos generales y específicos a corto o largo plazo, sino que se inicia la empresa con la idea de obtener ganancias y se comienza a operar según los conocimientos que se vayan adquiriendo en el día a día.

Como estudiantes avanzados en la carrera, se tiene la certeza de que sin la realización de los registros operativos correspondientes no se puede diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa y por consiguiente tomar acciones que contribuyan a su crecimiento o a la solución de problemas.

Como forma de aplicar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en la carrera, se decidió realizar una intervención en una pequeña empresa local con corta trayectoria en la cual se detectó la necesidad de estandarización de procesos y procedimientos contables y registrales, que permitieran la evaluación de la situación de la empresa y la posterior toma de decisiones en forma eficiente y eficaz.

2. Marco teórico

Para poder desarrollar esta intervención debemos definir algunos conceptos que se emplean a lo largo de este proyecto de gestión.

2.1. Organización

Fowler (2007) define a la organización como aquella en la que “actúan personas que procuran la consecución de uno o más objetivos, los cuales son definidos atendiendo a los intereses particulares de sus integrantes y a los poderes relativos de cada uno de ellos para imponerlos a los demás.” (p. 3)

2.2. Empresa

Rosendorff (2017) entiende por empresa a “Aquella organización que se dedica a actividades de índole económica”. (p. 7)

2.3. Pyme

El concepto formal de PYME o pequeña y mediana empresa, en nuestro país se define en los decretos N° 54/992, del 7 de febrero de 1992 y el decreto N° 266/995, del 19 de julio de 1995.

Estos decretos se pueden resumir de la siguiente forma:

- Microempresa: de 1 a 4 personas ocupadas. Ventas anuales máximas netas: hasta un equivalente de: U\$S 60.000. Activo máximos: U\$S 20.000.
- Pequeña empresa: de 5 a 19 personas ocupadas. Ventas máximas anuales netas: hasta un equivalente de: U\$S 180.000. Activos máximos: U\$S 50.000.
- Mediana empresa: 20 a 99 personas ocupadas. Ventas máximas anuales netas; hasta un equivalente de: U\$S 5.000.000. Activos máximos: U\$S 350.000.

2.4. Rentabilidad

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

Pero una definición más precisa de la rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla. Para hallar esta rentabilidad debemos dividir la utilidad o la ganancia obtenida entre la inversión, y al resultado multiplicarlo por 100 para expresarlo en términos porcentuales:

Rentabilidad = (Utilidad o Ganancia / Inversión) x 100.

(Estudio Contable Notarial Jurídico, DF Consultores)

2.5. Rentabilidad de una Pyme

La rentabilidad de la empresa es lo que va definir su competitividad y capacidad para sobrevivir en el entorno, de esto resulta la importancia de estudiar las dimensiones del balance y estados de resultados para la obtención de la rentabilidad operativa, que resulta del del cálculo de la rentabilidad económica y financiera, en donde se evalúan cuanta capacidad posee la empresa para generar utilidades, las cuales si se comparan con sus costos, resulta en la capacidad de creación de valor, lo que permite realizar un diagnóstico y valoración en el corto plazo y visualizar el éxito a futuro de la misma.

La rentabilidad es necesaria, pero no garantiza el crecimiento de la empresa, ya que aquella que no consiga una rentabilidad como mínimo similar a la de sus competidores, no podrá atraer los fondos necesarios para financiar su expansión, debido a que los inversores destinarán sus recursos a alternativas más prometedoras, mientras que las instituciones financieras podrían imponer limitaciones a créditos y ofrecer tasas de intereses más elevadas que compensen por la mayor cantidad de riesgo asumido.

2.6. Administración

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinado objetivo con eficiencia y eficacia.

(Chiavenato, 2001, p. 3).

Según Rosendorff (2017) en el caso de las empresas, “es combinar todos los elementos que la integran, de tal modo que se logre satisfacer de la mejor manera posible sus objetivos y los de quienes en ella participan” (p. 9)

2.7. El Proceso Administrativo

Rosendorff (2017) expresa que consiste en tomar decisiones, actuar en conformidad con lo decidido y controlar los resultados de la acción de la propia empresa y de las influencias del medio. (p. 10)

2.8. Utilidad o Ganancia

Valor del producto vendido, descontando el costo de los insumos y la depreciación, pagos a los factores contratados, tales como salarios, intereses y arriendos. Por lo tanto, la ganancia es la retribución implícita a los factores aportados por los propietarios de un negocio o una empresa.

Utilidad, provecho o beneficio de orden económico obtenido por una empresa en el curso de sus operaciones. Es la diferencia entre el precio al que se vende un producto y el costo del mismo. La ganancia es el objetivo básico de toda empresa o negocio. El objetivo es reducir sus costos lo más posible, atrayendo a la vez a los demandantes de los bienes o servicios que produce para vender éstos al mayor precio posible. (DF Consultores)

2.9. Costos

Cuevas (2002) define a los costos como “todas aquellas “salidas” de mercancía, que en su momento fueron compradas con la intención de procesarse y/o venderse” (p, 29)

Tipos de costos

1. Los costos fijos
2. Los costos variables
3. Los costos directos
4. Los costos indirectos

Costo fijo son aquellos costos que no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad, sino que permanecen invariables ante esos cambios. La antítesis de los costos fijos son los costos variables. La diferenciación entre costos fijos y variables es esencial para obtener información apta para la toma de decisiones basadas en costos. Suele relacionarse a los costos fijos con la estructura productiva y por eso suelen ser llamados también costos de estructura y utilizados en la elaboración de informes sobre el grado de uso de esa estructura. En general, los costos fijos incurren en forma periódica: una vez al año, una vez al mes, una vez al día, etc. Es por ello que se los suele llamar también costos periódicos.

Un costo variable es aquel que se modifica de acuerdo a variaciones del volumen de producción (o nivel de actividad), se trate de bienes o servicios. Es decir, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que, si el nivel de actividad aumenta, también lo hace esta clase de costos. Salvo en casos de cambios estructurales, en las unidades económicas -o unidades productivas- los costos variables tienden a tener un comportamiento lineal, lo que le confiere la característica de poseer un valor promedio por unidad que tiende a ser constante.

Todos aquellos costos que no son considerados variables, son fijos. Esta distinción es esencial para ser usada en las herramientas de decisiones basadas en costos.

Costo directo en terminología empresarial denomina a todo aquel coste que se puede asociar directamente a la producción de un solo producto, y que por tanto sólo debe figurar en la contabilidad de costos de ese producto. Ej: En una fábrica se producen coches y camiones, el sueldo de un trabajador que trabaje únicamente en la cadena de montaje del coche, o las materias primas utilizadas en el coche son costes directos de la producción del mismo.

Costo indirecto son aquellos que afectan al proceso productivo en general de uno o más productos, por lo que no se puede asignar directamente a un solo producto sin usar algún criterio de asignación. Ej: Alquiler de la Planta industrial o salario de personal administrativo. (Orozco, s.f.)

2.10. Sistema de Costeo

“Son muchas las empresas que requieren conocer el costo de cada uno de sus productos vendidos para tomar innumerables decisiones; sin embargo, sólo conocen una aproximación del mismo dado que poseen un sistema de costeo deficiente o inexistente” (Morillo, 2022)

Según Polimeni et al (1994) citados por Morillo (2022)

Partiendo de que la materia prima pasa de un proceso productivo a otro hasta convertirse en producto terminado, el sistema de costeo debe clasificar, registrar y agrupar las erogaciones, de tal forma que le permita a la dirección conocer el costo unitario de cada proceso, producto, actividad y cualquier objeto de costos, puesto que la cifra del costo total suministra poca utilidad, al variar de un período a otro el volumen de producción. Esto sólo se puede alcanzar mediante el diseño de un sistema de costeo adecuado.

Sinisterra (1997) citado por Morillo (2022) expresa que

Los sistemas de costeo son subsistemas de la contabilidad general, los cuales manipulan los detalles referentes al costo total de fabricación. La manipulación incluye clasificación, acumulación, asignación y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos tendentes a determinar el costo unitario del producto

Procedemos a definir qué son los gastos ya que puede confundirse con costos y no son lo mismo.

2.11. Sistema de Costeo para Pymes

De acuerdo a Baker et al. (1988) una de la clasificación de costos más utilizada es según la función en la que se incurren:

Costos de producción (costos): Son los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados.

Se clasifican en 3 tipos: Materia prima, mano de obra y costos indirectos.

Costos de distribución o venta (gastos): Son los incurridos en el proceso de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor. Por ejemplo: publicidad, comisiones, etc.

Costo de administración (gastos): Son los que se originan en el área administrativa, aquellos relacionados con salarios, impuestos, servicios públicos, etc.

Costos financieros (gastos): Son aquellos en los que se incurren por recurrir a financiación externa. (p, 29)

2.12. Gastos

Según Cuevas (2002) los gastos “son todos aquellos pagos que tiene que llevar a cabo cualquier persona o empresa para poder operar. Ejemplos de gastos son: pagos de luz, agua,

teléfono, gas, renta, sueldos, salarios, impuestos sobre remuneraciones, mantenimiento, etcétera.” (p, 29)

2.13. Relación entre Costo, Utilidad, Gastos con los Libros de Registros y la Contabilidad

Cada vez que se realiza un desembolso monetario por concepto de costo o de gastos, o la organización recibe un ingreso por concepto de ventas u otros, la diferencia entre el precio de venta y el costo incurrido para su producción es la utilidad. En estos casos todas las operaciones van acompañadas de un comprobante el cual debe ser contabilizado mediante un registro en los libros que correspondan.

2.14. Contabilidad

Según Rosendorff (2017)

La contabilidad es un elemento del sistema de informaciones de una empresa que proporciona datos sobre su patrimonio, su composición y evolución del mismo en el tiempo para facilitar las decisiones de los administradores de la empresa y de los terceros que interactúan con ella en cuanto se refiere a su relación actual o potencial con la misma (p. 10)

2.15. Registros Contables

“Son elementos físicos en lo que se formalizan las registraciones, es decir los elementos que permiten sistematizar los datos para obtener información útil”. (Rosendorff, 2017, p. 46)

2.16. Libros de Registros

1. “Libro de ventas: En ese libro se registran todas las operaciones a crédito que tienen por origen a la empresa, es decir que el emisor del comprobante por estas operaciones a crédito es la empresa en la cual se está situado.” (Rosendorff, 2017, p. 112)
2. “Libro de compras: En este libro se registran todas las operaciones a crédito que se originan fuera de la empresa, es decir que el emisor del comprobante por estas operaciones a crédito es un tercero ajeno a la empresa en que se está situando”. (Rosendorff, 2017, p. 112)

2.17. Estados Financieros

- Estado de resultado; “Muestra la evolución experimentada en el patrimonio neto de una empresa durante un periodo determinado.”

“Es un estado dinámico, y corresponde a un periodo determinado (en ejercicio económico) mostrando los distintos conceptos que provocaron pérdidas y ganancias”. (Rosendorff, 2017, p. 64)

- Estado de situación patrimonial:

“Muestra la situación patrimonial de la empresa, o sea, sus bienes, derechos, obligaciones y patrimonio neto a una fecha determinada. Es un estado estático y muestra la situación de una empresa en un momento dado, pero no determina los

cambios ocurridos en su patrimonio en el periodo comprendido entre dos balances”.

(Rosendorff, 2017, p. 65)

2.18. Arqueo de Caja

Es un procedimiento administrativo-contable que permite realizar un exámen físico al dinero.

Su objetivo según Madruga et al. (2013) es el de:

- a) determinar la efectiva existencia física de los fondos mediante la comparación entre el saldo de la cuenta Caja y el dinero en poder del cajero;
 - b) verificar el cumplimiento de las normas de control interno instrumentadas para el manejo de las disponibilidades
 - c) detectar errores y omisiones contables así como posibles fraudes cometidos
- (p, 32)

Colocamos el arqueo de caja porque consideramos que es el procedimiento más adecuado y sencillo para que la organización pueda controlar diariamente su flujo de efectivo.

2.19. Relación y Necesidad de la Contabilidad con los Libros de Registros

Los libros contables sirven para que las empresas puedan llevar una contabilidad ordenada cronológicamente, en estos se registran todas las operaciones y movimientos de la misma.

Por cada operación se debe realizar un registro y debe existir un comprobante que lo respalde.

2.20. Eficiencia

González (2015) define la eficiencia como “la relación entre los recursos utilizados para la realización de determinado trabajo y los logros conseguidos en el mismo (relación costo/beneficios)”. (p, 31)

2.21. Gestión

Quintana (2020) cita a Castello y Martínez (2005), quienes definen el término Gestión como “aquel proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas.”

La gestión es un término importante, engloba todo el acervo de conocimientos sobre la ciencia administrativa ya que mediante ella se desarrolla las actividades de la administración, asimismo asume las actividades del gerenciamiento e incorpora a la planificación estratégica. Se la puede sintetizar como la interface entre Planificación-acción, Acción – control, Control – Planificación. (Quintana, 2020)

También Quintana concluye que la gestión empresarial “es el proceso que se encarga de desarrollar las actividades productivas en la empresa, con el objetivo de generar beneficios a partir del uso eficiente de los recursos.”

2.22. Eficiencia en Gestión Empresarial

Quintana (2020) expresa que:

Existe la necesidad de proponer una postura sobre la importancia de los modelos de gestión empresarial para las organizaciones de manera que puedan enfrentar una situación cambiante y superarla como también trabajar con eficiencia, eficacia y por supuesto lograr ser competitivas en el sector en el que participan.

Para ser eficientes en las organizaciones, empresas, corporaciones; se necesita trabajar o desarrollarse con modelos de gestión, ya que estos permiten prever todo tipo de situaciones, y la virtud de un modelo es que la ejecución de actividades es de manera ordenada y rigurosa, permitiendo anticiparse a los escenarios en lo posible o prepararse para afrontar volatilidades e incertidumbres del entorno, por otra parte responder al movimiento del mercado o sector industrial al que pertenecen.

2.23. Análisis FODA

Según Riquelme Leiva (2016)

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

Buscando orientar con el estudio cuáles son las fortalezas de la organización, sea en cuanto a los recursos que posee, la calidad del mismo, etc. Asimismo, externamente puede estudiar las amenazas que puedan existir como en el ámbito político o social.

Cabe señalar que, el *FODA* es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando además, la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro.

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además, el **análisis FODA** es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

Cabe señalar que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz. Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización o en nuestra vida cotidiana si es el caso, a partir de allí se tomarán eficientes decisiones y las acciones pertinentes.

Además, el **FODA** ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia.

Usualmente, es usado en una **plantilla de análisis FODA** con 4 cuadros, lo primordial es que se haga sencillo y práctico para poder entender los resultados.

Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo

Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

3. Objetivo de la Presente Intervención

La presente intervención tiene como objetivo la realización de un diagnóstico organizacional que permita identificar áreas de mejora y realizar recomendaciones para la mejora de la gestión en una empresa local.

En este sentido, autores como Eduardo Aldunate y Julio Córdoba (2011) plantean que el enfoque de resolución de problemas integra tres elementos centrales:

- Una Situación Actual (o situación problema), que corresponde a la realidad presente, en que una parte de la población no logra avanzar, en algún aspecto, hacia un estadio mejor;
- Una situación potencial (o situación deseada), que es ese estadio mejor, que sería viable alcanzar; y
- La presencia de determinados tipos de obstáculos o Barreras existentes, las cuales impiden que la situación actual evolucione hacia la situación potencial deseada.

La solución a la situación-problema conlleva a determinar la manera de superar las barreras, de modo que la situación actual empiece a evolucionar hacia su potencial, en forma natural y estable. Los programas y proyectos específicos tienen el propósito, justamente, de actuar sobre esas barreras, de modo de eliminarlas o aminorarlas para así poder superarlas.

El contenido del presente proyecto se basa en buscar la solución a la presente situación-problema.

3.1. Descripción de la Empresa y del Contexto en el Cual se Plantea el Proyecto de Mejora

La empresa objeto de intervención se llama La Unión y se encuentra ubicada en la ciudad de Tacuarembó, Uruguay, siendo su actividad la producción y comercialización de productos tales como minutas, postres y menús diarios. La organización tiene un año de antigüedad en el mercado. La corta trayectoria de la empresa en el mercado provoca que no cuente con un proceso administrativo, evidenciando dificultades a nivel administrativo y contable tales como documentación de sus compras, de sus ventas, determinación de sus costos y de información importante a los efectos de conocer su rentabilidad y manejos de sus resultados, que son fundamentales para la toma de decisiones.

3.2. Diagnóstico de la Situación Actual

A los efectos de realizar un diagnóstico de la situación actual procedimos a realizar las intervenciones en la empresa “Rotisería La Unión”. Las mismas incluyeron fundamentalmente: entrevista a nivel gerencial y posterior estudio de mercado.

De las mismas se recabaron los siguientes datos:

De acuerdo al decreto N°54/992 en su art 8, la empresa objeto de estudio puede ser calificada como PYME, ya que sus ingresos son inferiores a 2.000.000 UI y la cantidad de personal ocupado es menor a 4.

Actualmente trabajan en la empresa la dueña y 3 dependientes. Las actividades son realizadas en dos turnos, en la mañana donde trabajan los 3 dependientes y en el turno de la tarde/noche donde trabajan además de éstos, la titular de la empresa, siendo el horario: En la mañana de 9 a 14 y en la noche de 19 a 00 hs.

En cuanto a las tareas realizadas por los dependientes, hay una persona que se encarga del funcionamiento general del local y de la elaboración en la cocina propiamente dicha y dos delivery. La cobranza y el manejo de la caja es realizada indistintamente según quien realiza la venta, como se explica más adelante, tanto las deliverys como la cocinera se encarga de realizar ventas y llevan su propia contabilidad.

La cocinera elabora en el propio local, es por eso que se dice que cuando las deliverys están en reparto es ella quien recibe a los clientes, recepciona el pedido, elabora el producto, entrega y se encarga del posterior cobro.

Respecto a la organización administrativa actual, se puede afirmar que se maneja una contabilidad deficiente ya que no se llevan registros que permitan contar con información adecuada y fiable para toma de decisiones.

En cuanto a las ventas, tanto en el caso de ser al contado como a crédito, se cobran en efectivo o por pago electrónico. Una vez realizada, en el caso de que sea a consumidores

finales, se ingresan los montos de los artículos vendidos y no se detalla a qué productos corresponde cada venta, es decir la cobranza se ingresa en caja sin quedar registros de lo que se vendió. En el caso de las que son realizadas a empresas (con RUT), se deja constancia de lo vendido, tanto el importe como el detalle de los artículos.

La inexistencia del registro de ventas genera que no se pueda tener un control de qué productos son los más elegidos por los consumidores, las cantidades vendidas, las cantidades que se deberían producir ni la contribución de los productos en los ingresos de la empresa. Esto tiene varios efectos: el primero es que no permite analizar el comportamiento de los clientes, que permite a la empresa realizar estrategias de ventas y analizar alternativas, segundo que no permite hacer un seguimiento de qué productos son los más consumidos por cada tipo de cliente, lo que provoca que no se aproveche el mercado y no se pueda determinar el público objetivo, y por último genera una mala administración de los recursos financieros, económicos, de personal entre otros.

En lo que refiere a las ventas a crédito, las mismas corresponden a un porcentaje poco significativo del total de la venta pero no se lleva un control de deudores, lo cual provoca que se puedan generar errores u omisiones en los ingresos de la organización. La venta al contado representa el 85% o 90% del total de ventas, mientras que las a crédito representan el restante siendo estas exclusivamente a personas conocidas de la propietaria o a los colaboradores.

En lo que refiere a las compras, no se tiene documentación de la materia prima adquirida debido a que algunos de los proveedores de la empresa no cuentan con negocios regularizados y no proporcionan comprobantes. Por su parte la organización no lleva ningún

registro de las mismas que pueda ser útil para cuantificar los costos. Las compras se deciden en función de los faltantes de stock y en su mayoría las realiza la propietaria, buscando el mejor precio para realizar las compras sin tener presente la calidad. El stock en palabras de la entrevistada “no se posee mucho...”, “Se repone a diario, de acuerdo a las ventas”.

En algunos casos, la decisión de compra está ligada al mejor precio que se consigue en el día a día y los proveedores no son fijos.

Se considera importante y necesario que puedan comenzar a registrar las compras independientemente de la situación del proveedor ya que esto proporcionará una visión clara de todos los egresos de la empresa, las necesidades de stock y poder obtener precios más accesibles. La inexistencia de esta información conlleva a que no se cuente con registro de costos y/o pérdidas, rendimiento, rentabilidad. Y por ende no se toman las decisiones más eficientes para la organización.

Cabe mencionar que el llevar registros de proveedores hará más ágil y eficiente la toma de decisiones a la hora de reponer stock, ahorrando así tiempo porque no se saldría a buscar mejores precios ni combustible, dirigiéndose directamente donde se sabe que se conseguirá lo que se necesita en tiempo y forma.

En cuanto al stock, no se lleva control de las cantidades y los niveles de consumo, lo cual repercute en la realización de compras y producción eficientes. El llevar un control básico de este tipo permite reponer el stock de manera más eficiente y oportuna, considera comprar al por mayor negociando un mejor precio para poder reducir costos y evitar aumentos de

precios de venta que puedan llevar a pérdida de competitividad. Por otra parte, se pueden controlar los desperdicios que se generan en la producción generando una mayor eficiencia económica y financiera.

No poseen conocimiento del costo de ventas, por lo cual los precios son fijados en función del mercado, pero además teniendo en cuenta la suba de precio de algunos insumos, según indicó la empresaria en la entrevista. Se destaca que no existe un análisis de mercado, solamente conoce los precios por comentarios de la gente, desconociendo el precio adecuado para que la empresa obtenga rentabilidad. En estas condiciones también es imposible determinar el margen de utilidad.

Además del costo de ventas, entre los egresos y a los efectos de determinar la utilidad de la empresa, se debe considerar la existencia de pasivos fijos correspondientes a costos de financiamiento en los que se incurrió al comenzar la actividad y que aún no se han cancelado.

En cuanto a la seguridad, el establecimiento cuenta con cámaras mediante las cuales se puede controlar que no se realizan hurtos en casos de faltantes de caja,.

Por todo lo expuesto, se considera que la principal deficiencia está en mantener registros de tipo operativos. El ineficiente registro manual que utilizan actualmente, no brinda todos los datos necesarios para una buena gestión de la empresa.

Los procedimientos actuales se describen en la sección 3.2.1.

Analizado el entorno competitivo mediante un estudio de mercado que se compuso de observación directa en la “zona” y encuestas a diferentes rotiserías cuya actividad es similar a la organización objeto de estudio, se constata que la empresa se encuentra ubicada en Av. San Martín 695 y cuenta con un competidor directo a una distancia de 900 metros (“Urban Food”). Independientemente de la cercanía geográfica de este competidor, se puede considerar como una oportunidad la falta de competidores en la zona debido a la cantidad de potenciales clientes siendo una zona bastante poblada que cuenta con un gran crecimiento en los últimos años y proyecta continuar expandiendo la ciudad a esa zona. Esto genera una oportunidad para la empresa; poder consolidarse en el mercado siendo reconocida por los vecinos quienes luego pueden ayudar a aumentar la clientela al difundir la existencia y calidad de la misma a los nuevos habitantes que residan a los alrededores.

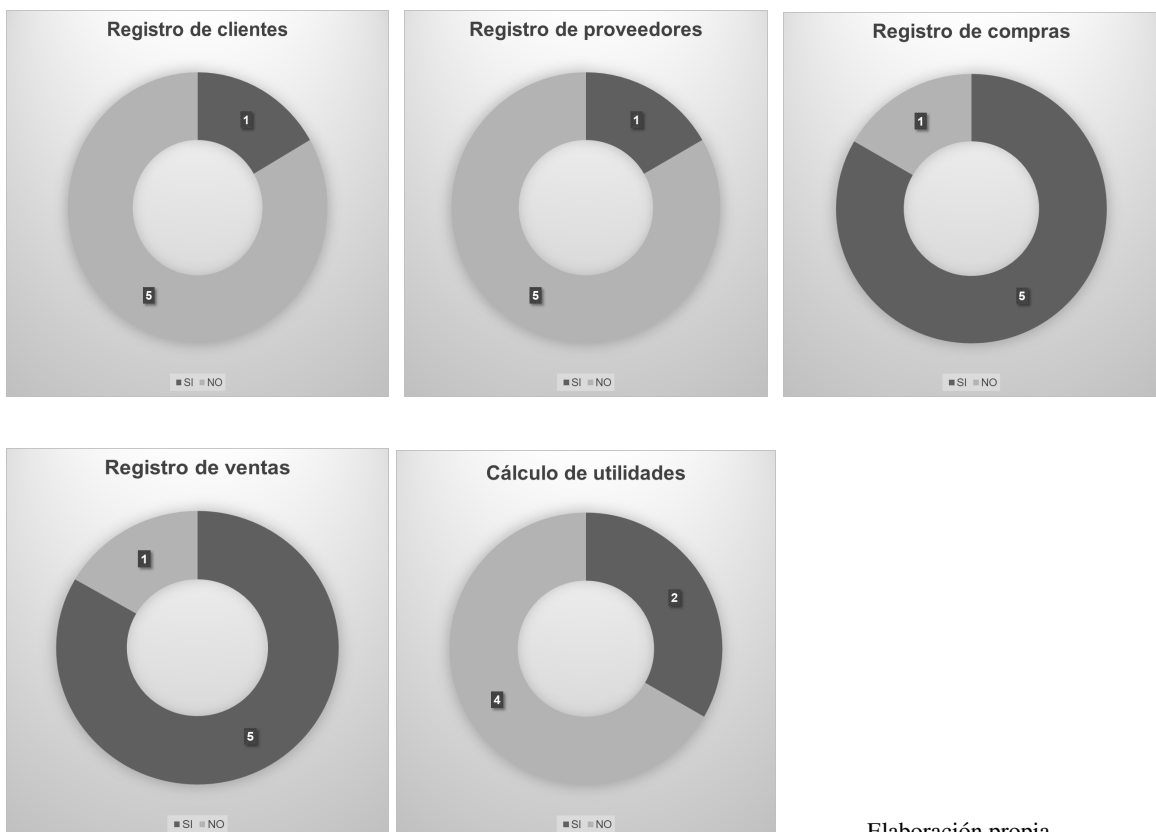
Se aprecia también que la empresa actúa en un entorno general (no sólo en la zona) de creciente competencia, con precios variables, donde existe gran afluencia de comercios irregulares o sin registro, que fijan sus precios por debajo de los precios de los comercios registrados, por lo que se deduce que tienen una ventaja más captando mayor mercado y obteniendo un mayor margen de ganancia aunque con mayor riesgo a largo plazo y variabilidad en su actividad

Se encuestaron 6 empresas, de las cuales 2 operan sin inscripción en BPS y DGI, y las otras 4 adoptaron la forma jurídica de monotributo y pequeña empresa.

En la encuesta se consultó sobre los registros que realizan diariamente en la operativa de sus empresas, de lo cual surgió que 5 de cada 6 no realizan registro de clientes ni de proveedores,

pero sí llevan registro de compras y ventas, además de esto, 4 de cada 6 encuestados no realiza el cálculo de utilidades. En general respondieron que no tienen conocimiento de cómo calcularlo y quienes respondieron que sí realizan el cálculo (2 de los 6 encuestados) no supieron explicar de la manera en que lo hacen.

Los datos extraídos de la encuesta permiten deducir que en este tipo de negocio, cuando es pequeño, existe poco conocimiento de cómo contabilizar y controlar la operativa del día a día, cómo llevar registro de las entradas y salidas de dinero y cómo saber si la empresa genera la ganancia esperada y la importancia de los mismos para la toma de decisiones.



Elaboración propia

A continuación se presenta un análisis interno y externo de la empresa en el que se utiliza la matriz FODA, a fin de realizar un mejor diagnóstico de su situación actual:

Aspectos internos: fortalezas y debilidades

Aspectos externos: amenazas y oportunidades

<p>F</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Enfocado a la gastronomía: porque en la zona no hay muchos competidores ● Buena localización 	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Expansión de la población de la zona
<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No llevar registros contables ● No realizar control de Stock ● No realiza control de rentabilidad ● No definidos los roles y tareas de cada funcionario ● Ausencia de controles administrativos como por ejemplo arqueos de caja ● Falta de estrategias de mercado ● Falta de detalle de ventas por producto y cliente ● Falta de detalle de compras por producto y proveedores 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Expansión del sector, incremento de competidores a nivel departamento y en la zona ● Mercado competitivo y con empresas que carecen del cumplimiento de las formalidades legales

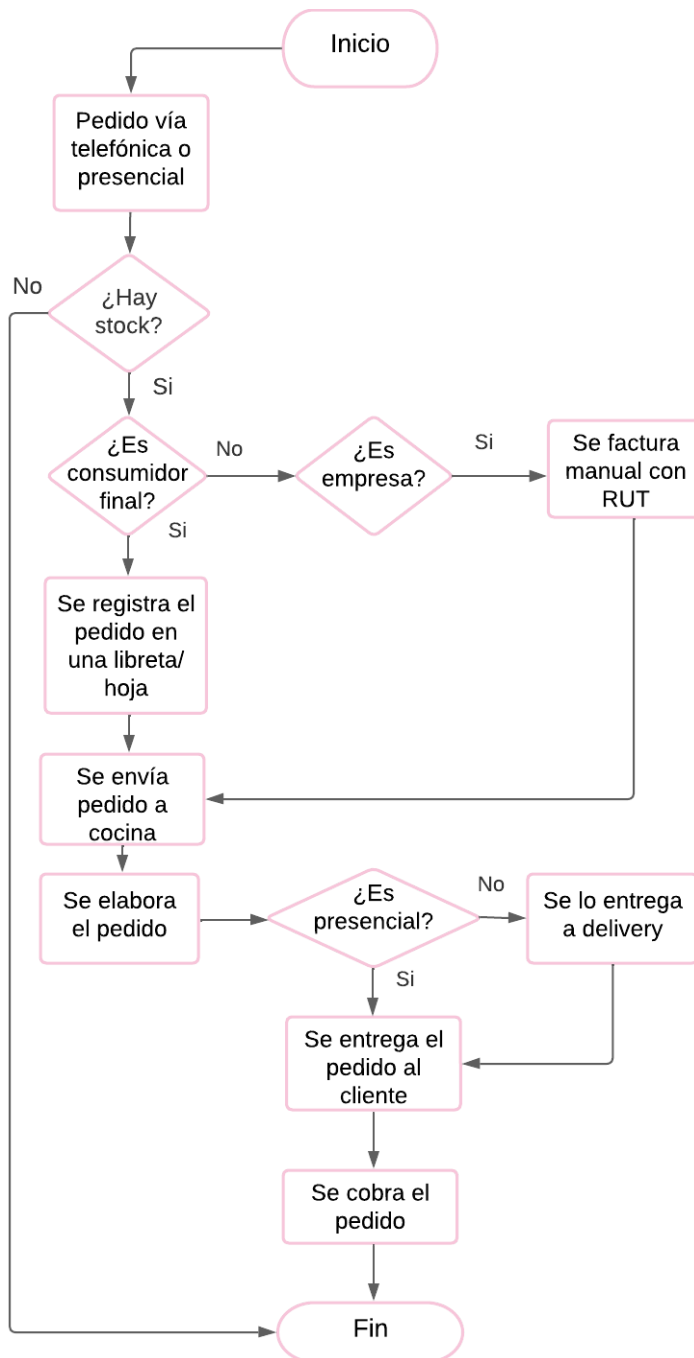
Elaboración propia

Por lo que se puede apreciar en el presente análisis FODA la empresa cuenta en su mayoría con debilidades pero la ventaja que tiene es que son aspectos internos y de organización por lo tanto si se trabaja en disminuirlas o en el mejor de los casos mitigarlas, la empresa podría cumplir con sus objetivos.

En base al análisis realizado y a los efectos de conocer, analizar y efectuar posteriores recomendaciones para cumplir con el objetivo del trabajo planteado, realizamos un flujograma y un análisis exhaustivo de los principales procesos actuales que forman parte del diseño de la organización.

3.2.1. Procedimientos Actuales

3.2.1.1. Venta y Cobranza.



Elaboración propia

Proceso de Venta y Cobranza. Para realizar la venta se parte del pedido vía llamado telefónico o de forma presencial en el local por parte del consumidor, al ser solicitado por el cliente se verifica si hay stock, en caso de no existir se cancela el pedido. En caso de existir stock se procede a anotar el pedido en una libreta/hoja y si es consumidor final, no se realiza factura.

En el caso que fuera empresa se hace factura manual con RUT.

Es en la facturación donde se observa uno de los motivos que conlleva a la deficiencia del sistema administrativo, ya que la registración que se realiza es manual, en un cuaderno y sin detalle del producto vendido, únicamente el monto.

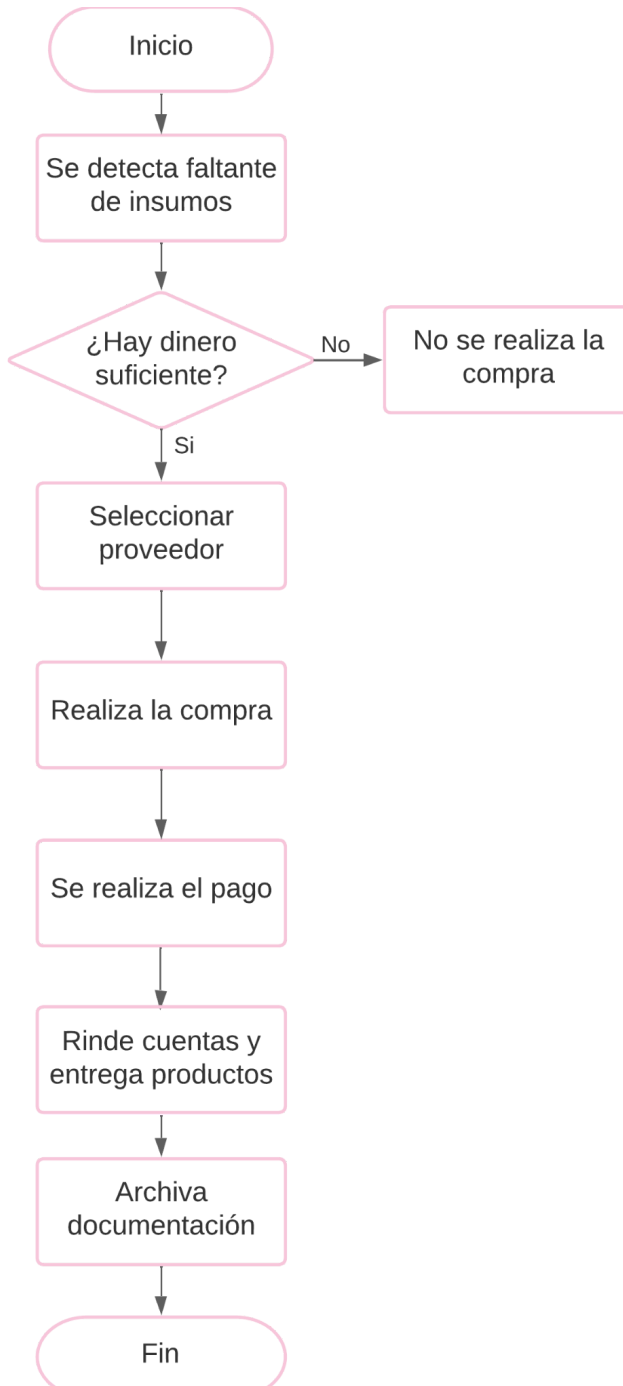
Continuando con el proceso de venta, posteriormente se pasa el pedido al área de cocina donde se prepara. Una vez listo si es un pedido con reparto se procede a detallar al delivery las indicaciones para el realizarlo: dirección, importe a cobrar, documentación necesaria, procede al reparto, quien también se encarga de la caja; la delivery entrega el pedido al consumidor. En el caso que sea compra presencial se entrega el pedido al consumidor directamente.

En ambos casos luego de entregado el pedido al cliente se cobran el pedido y finaliza el proceso de venta.

Cabe destacar que mientras la delivery está en reparto es la cocinera quien se encarga de la caja y de los pedidos en el local. Cuando está la delivery en el local se encarga de recibir los pedidos, de entregarlos al cliente y de la caja.

Ambas tienen su propia contabilidad de forma independiente y simplificada, es decir, la delivery lleva su contabilidad de los pedidos que cobra y la encargada de cocina tiene la de ella con sus pedidos. Ellas cobran los pedidos que entregan y lo depositan en sus propias cajas individuales.

3.2.1.2. *Proceso de compra y pago a proveedores*



Elaboración propia

Proceso de compra y pago a proveedores. El personal al culminar la jornada nocturna en coordinación con la propietaria, realiza una evaluación de la necesidad de compra, al igual que los insumos para preparar el menú que van a ofrecer el próximo día. Quien vaya a comprar toma el dinero de caja sin dejar ningún comprobante físico de cuánto dinero tomó. Al próximo día lleva los insumos al local y el dinero restante junto con los comprobantes o anotaciones de los egresos. Esporádicamente también es realizado por la propietaria.

De acuerdo a lo informado en la entrevista con la propietaria: “hay cosas que se compran a granel y hay otra que se compran día a día”; a granel ella se refiere a alimentos no perecederos o de larga duración en cuanto a su fecha de vencimiento, que son el caso por ejemplo de las masas, congelados, condimentos, etc.

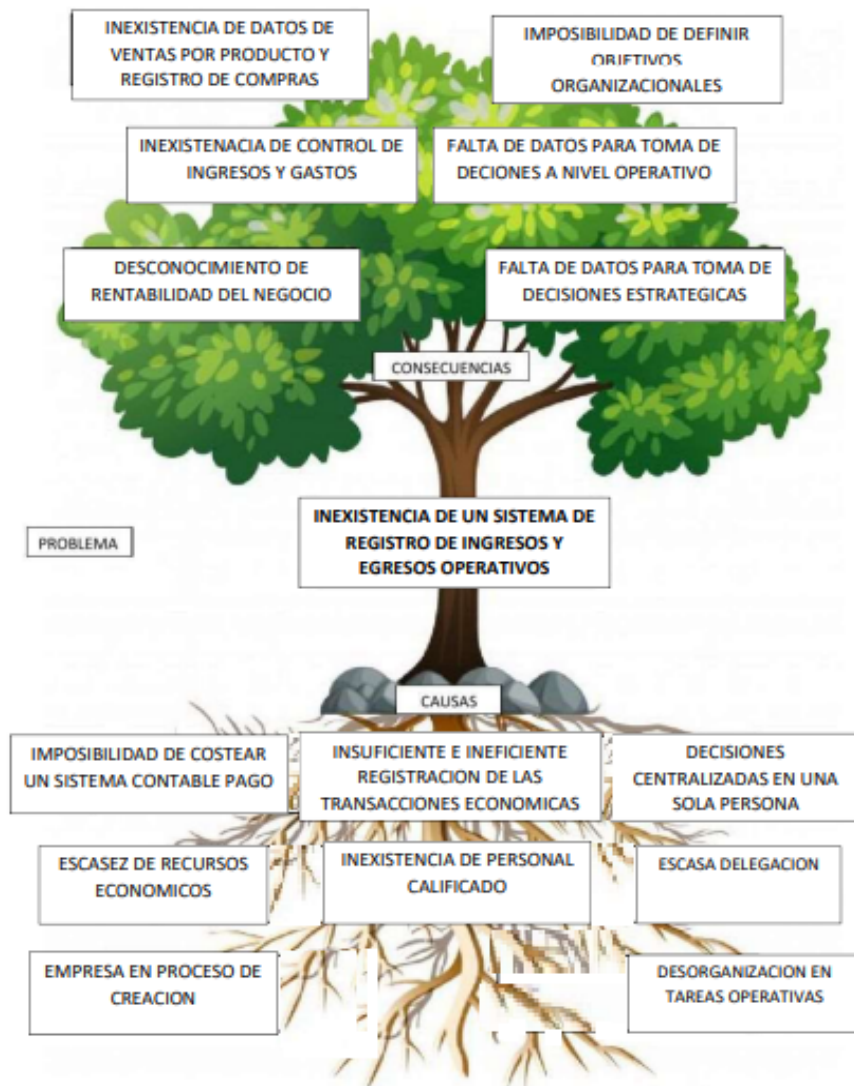
Lo que se compra a diario (en lo que requiere más constancia por parte de las trabajadoras o de la encargada de realizar las compras a la hora de registrar cada operación por pequeña que sea ya que con esto se puede calcular de forma más fehaciente lo que se gasta realmente) son por ejemplo las verduras, que son insumos perecederos o de corta vida útil y otros insumos como por ejemplo los huevos, que depende la época del mes su cantidad de consumo, es decir, evaluando la cantidad de ventas.

Algunas compras tienen boleta oficial y en otras compras las anotan en un papel común que generalmente se pierde.

En caso de no existir suficiente dinero para pagar los insumos no se realiza la compra y finaliza el proceso.

3.3. Identificación del Objeto de Mejora

Según Aldunate y Córdoba (2011), la primera tarea que es necesario realizar al preparar un proyecto es identificar correctamente el problema que se va a abordar, sus causas y sus efectos o consecuencias.



Elaboración propia.

tomada de: <a

Imagen

href="https://www.freepik.es/vector-gratis/gran-arbol-verde-raices-subterranas-blanco_7115340.htm">Imagen de

brgfx en Freepik

Frente a la situación problema expuesta, el presente trabajo se plantea los siguientes objetivos:

3.4. Objetivo general

Al culminar el proyecto la empresa debe tener implementado un sistema de registro que le permitirá tener una visión clara diaria de sus ingresos, egresos operativos y sus principales procesos.

Elaborar un sistema que le permita a la empresa determinar sus flujos de efectivo a los efectos de determinar la rentabilidad del negocio

3.5. Objetivos específicos

1. Realización de una “Planilla de compras” adecuada a las necesidades de la organización.
2. Realización de una “Planilla de ventas” adecuada a las necesidades de la organización.
3. Realización de un “Libro de actas de arqueo de caja” adecuada a las necesidades de la organización.
4. Informe de Ingresos y egresos.
5. Realización de una planilla de determinación de costos y ganancias adecuada a las necesidades de la organización, un estado de resultados.
6. Estado de ingresos y egresos y flujo de caja.

7. Definir procesos y procedimientos que le faciliten la gestión del negocio.

3.6. Relevancia de Proyecto de Mejora y Motivación para su Elección

Definida la empresa como “aquella organización que se dedica a actividades de índole económica” (Rosendorff, 2017) que cumple con un ciclo operativo (compra de insumos, pago de las compras, venta de bienes, cobro de las ventas) es necesario la implementación de un sistema de registro que documente las operaciones realizadas en el día a día y que permita determinar si la empresa es rentable y cumple con su propósito de obtención de ganancias en un período determinado; esto es necesario ya que permite controlar los ingresos y gastos de la organización que posteriormente repercute en la mejora de la toma de decisión y en poder conocer o analizar el estado financiero de la misma. Si la empresa implementa dicho sistema de registración será capaz de saber si está en camino al crecimiento y desarrollo.

Contribuyendo también la toma de decisiones en forma eficiente, considerando que “el proceso decisorio requiere de una adecuada información” ajustada a la realidad.

La motivación para la elección del proyecto de mejora es ayudar a una pequeña empresa local contribuyendo a su desarrollo y como forma de aplicar los conocimientos aprendidos durante la carrera, también la creación de un sistema de registro sencillo y económico que pueda utilizarse en otras pequeñas empresas de similar naturaleza.

4. Análisis y Desarrollo

4.1. Las Planillas

- Es fundamental que la empresa comience a registrar sus compras, para esto diseñaremos una planilla de Excel que contenga la información necesaria: la fecha de factura, nombre del proveedor, el importe total, la forma de pago y fecha de vencimiento. Estas planillas serán definidas para cada día emitiendo un libro mensual; están numeradas preimpresas y en excel para el caso que accedan a una computadora. *Objetivo 1*

LA UNIÓN				
PLANILLA DIARIA DE ACREEDORES				
FECHA: __/__/202__				
RESPONSABLE: _____				
PROVEEDOR	IMPORTE TOTAL	FORMA DE PAGO		CREDITO FECHA DE VENCIMIENTO
		EFFECTIVO	CREDITO	
TOTAL				
TOTAL DE COMPRAS				

Elaboración propia

- El segundo paso es que la empresa comience a documentar y registrar sus ventas, emitiendo por cada venta la factura manual correspondiente en dos vías y en caso de cobrarse con pos adjuntar el comprobante correspondiente. Para esto diseñaremos planillas de Excel que contengan, el número de factura emitida (del cual debe figurar la copia además el número de esta factura tienen que ser correlativo a la última factura emitida el día anterior), el concepto de lo vendido, el importe cobrado y cómo se cobró, en caso de que sea a crédito colocar fecha de vencimiento y datos necesarios para la cobranza, también un sector donde se especifique el turno de la venta. Esta planilla se debe completar juntamente con la emisión de la factura. Son definidas para cada día. Su numeración será preimpresa. *Objetivo 2*

Esta planilla brinda información adicional en cuanto al turno para conocer qué productos se venden con más frecuencia y por lo tanto para saber que insumos tener en stock para elaborarlos en el turno correspondiente; también da información de que turno es más conveniente abrir según el volumen de ventas. Otra información que brinda es cuánto se ingresa por envío lo que permite calcular si la ganancia supera el costo de combustible y tiempo incurrido en ello, en caso contrario sería más eficiente enfocarse en la calidad de atención en el local dado la escasez de recursos humanos de la organización.

PRODUCTO		FORMA DE PAGO			TURNO	
		DEBITO	EFFECTIVO	CREDITO	DIURNO	NOCTURNO
TOTAL VENTAS DIURNAS		\$			\$	
TOTAL VENTAS NOCTURNAS		\$			\$	
TOTAL INGRESO POR ENVIO		\$			\$	
TOTAL DE VENTAS DIARIAS		\$			\$	

Elaboración propia

- El tercer paso es implementar un libro diario de actas de arqueo simplificado. El mismo está definido por día y a su vez en dos actas: primer arqueo es el de la tarde comprendiendo las ventas por menú y el segundo arqueo es el de la noche comprendiendo las ventas de la tarde noche. Estas planillas contemplarán el saldo inicial (que debe coincidir con el saldo inicial al día anterior), más las ventas del periodo que se está arqueando, menos las compras que se hubiesen efectuado en el periodo. *Objetivo 3*

ACTAS DE ARQUEO SIMPLIFICADAS	
FECHA: ___/___/202__	
RESPONSABLE: _____	
ARQUEO DIURNO	
SALDO DIA ANTERIOR	\$ -
MENOS TOTAL DE COMPRAS EFECTUADAS (SEGUN COMPROBANTES)	\$ -
MAS TOTAL VENTAS REALIZADAS EN EFECTIVO (SEGUN COMPROBANTES)	\$ -
SALDO MATUTINO	\$ -
SOBRNATE DE CAJA	\$ -
FALTANTE DE CAJA	
SALDO FINAL MATUTINO	
ARQUEO NOCTURNO	
SALDO FINAL MATUTINO	\$ -
MENOS TOTAL DE COMPRAS EFECTUADAS (SEGUN COMPROBANTES)	\$()
MAS TOTAL VENTAS REALIZADAS EN EFECTIVO (SEGUN COMPROBANTES)	\$ -
SALDO NOCTURNO	\$ -
SOBRNATE DE CAJA	\$ -
FALTANTE DE CAJA	\$()
SALDO FINAL NOCTURNO	\$ -
FIRMA DE QUIEN ENTREGA EL ACTA: _____	
FIRMA DE QUIEN RECIBE EL ACTA: _____	

Elaboración propia

- El cuarto paso es implementar una planilla de determinación de ingresos, costos y ganancias para la utilización de la propietaria. Esta planilla se realizará de forma mensual y se podrá visualizar las variaciones que sufran sus ingresos, costos y ganancias por la variación de sus insumos y las ventas a los efectos de ver las fluctuaciones de acuerdo a los meses del año. Esta constará de la fecha, el concepto

de cada uno de sus insumos, el costo de estos y la cantidad de unidades utilizadas de esos insumos, el concepto de cada ingreso, el monto del ingreso por producto, contemplando el porcentaje de ganancia establecido. Esta planilla será de forma digital. *Objetivo 4*

INFORMES DE GESTION EMPRESARIAL			
INFORMES SOBRE INGRESOS	CONCEPTOS	INFORME	INFORME
		NUMERICO	PORCENTUAL
	TOTAL INGRESOS	\$ -	✓
	TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	\$ -	✓
	TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	\$ -	✓
	TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	\$ -	✓
	Ventas minutas	\$ -	✓
	Ventas menu	\$ -	✓
	Ventas almacen	\$ -	✓
	Ventas bebidas	\$ -	✓
	Ingresos por envio a domicilio	\$ -	✓
	Otras ingresos operativos	\$ -	✓
INFORMES SOBRE EGRESOS	CONCEPTOS	INFORME NUMERICO	INFORME PORCENTUAL
	TOTAL EGRESOS	\$ -	100%
	TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	\$ -	✓
	TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ -	✓
	TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	\$ -	✓
	Acreeedores varios	\$ -	✓
	Compra insumos minutas	\$ -	✓
	Compra insumos menu	\$ -	✓
	Compras de almacen	\$ -	✓
	Compras de bebidas	\$ -	✓
	Otras compras	\$ -	✓
	Sueldos y jornales	\$ -	✓
	Leyes sociales	\$ -	✓
	Comisiones por tarjeta	\$ -	✓
	Ute, Ose, Antel	\$ -	✓
	Gas	\$ -	✓
	Alarma	\$ -	✓
	Seguros	\$ -	✓
	Fletes	\$ -	✓
	Alquiler	\$ -	✓
	Mantenimiento	\$ -	✓
	Propaganda y publicidad	\$ -	✓
	Otros egresos operativos	\$ -	✓

Elaboración propia

4.2. Sistema integral de gestión

- El quinto paso y contemplando el presupuesto de la propietaria del establecimiento, diseñaremos un sistema que resuma los ingresos, egresos y ganancias de forma diaria y semanal, contribuyendo así a la toma de decisiones. *Objetivo 5.*

Conjuntamente con el objetivo 5 y a fin de dar cumplimiento al objetivo general se propone la creación de un sistema, basado en un libro excel que refleje información resumida diaria o mensual extraída de las planillas de compras, ventas, arqueo. Permitiendo la determinación de ingresos y egresos .

Este libro tendrá celdas que no podrán ser modificadas para garantizar la fidelidad en sus resultados.

El mismo tendrá los siguientes capítulos: disponibilidades, ingresos, egresos y flujo de efectivo.

En la disponibilidades se verán reflejados en dinero en efectivo bajo el concepto de “caja” y dinero electrónico bajo el concepto de “banco”.

Los ingresos, se dividen en dos categorías los “Ingresos operativos” que son aquellos que se dan por la venta de productos del giro de la empresa y a su vez esta categoría se divide en subcategorías como “Ingresos por ventas de minutas” e “Ingresos por ventas de menú”, esto se realizó de esta manera para satisfacer la necesidad de saber cuánto es el monto de venta de

cada producto. Los “Ingresos no operativos” son aquellos ingresos esporádicos y que no se dan por el giro de la empresa por ejemplo venta de un bien de uso.

Los egresos al igual que los ingresos se dividen en “Egresos operativos” que se constituyen por ejemplo por “Compra de insumos menú” y los “Egresos no operativos” que se constituyen por los egresos por pagos de tributos, etc. Básicamente es un estado de ingresos y egresos, caja y disponibilidades.

En el flujo de efectivo se encontrará información porcentual únicamente en cuanto a los volúmenes de ingresos y egresos. Dándole información resumida en cuanto a por ejemplo cuánto del total de ingresos operativos del mes representaron los ingresos por ventas de minutas.

De esta forma lo que buscamos es que a bajo costo la emprendedora pueda obtener una visión general de su contabilidad periódicamente. *Objetivo 6*

DISPONIBILIDADES	
Caja	
Caja moneda nacional	\$ -
Caja en US\$	
TOTAL CAJA	\$ -
Banco	
Cuenta corriente MN	
Cuenta corriente ME	
TOTAL BANCO	
TOTAL DIPONIBILIDADES	\$ -
INGRESOS	
Ventas minutas	
Ventas menu	
Ventas almacen	
Ventas bebidas	
Ingresos por envio a domicilio	
Otros ingresos operativos	
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	\$ -
Venta de bienes de uso	
Otros ingresos no operativos	
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	0
TOTAL INGRESOS	0

EGRESOS	
Acreedores varios	
Compra insumos minutas	
Compra insumos menu	
Compras de almacen	
Compras de bebidas	
Otras compras	
TOTAL DE COMPRAS DE INSUMOS	0
Sueldos y jornales	
Leyes sociales	
Comisiones por tarjeta	
Ute, Ose, Antel	
Gas	
Alarma	
Seguros	
Fletes	
Alquiler	
Mantenimiento	
Propaganda y publicidad	
Otros egresos operativos	
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	0
DGI	
Impuesto Lit E	
Impuestos municipales	
Contibucion inmobiliaria	
Impuesto primaria	
MULTAS Y RECARGOS	
Otros egresos no operativos	
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	0
TOTAL EGRESOS	0

Elaboración propia

4.3. Procedimientos Adecuados

Objetivo 7:

4.3.1. Proceso Propuesto de Ventas y Cobranzas

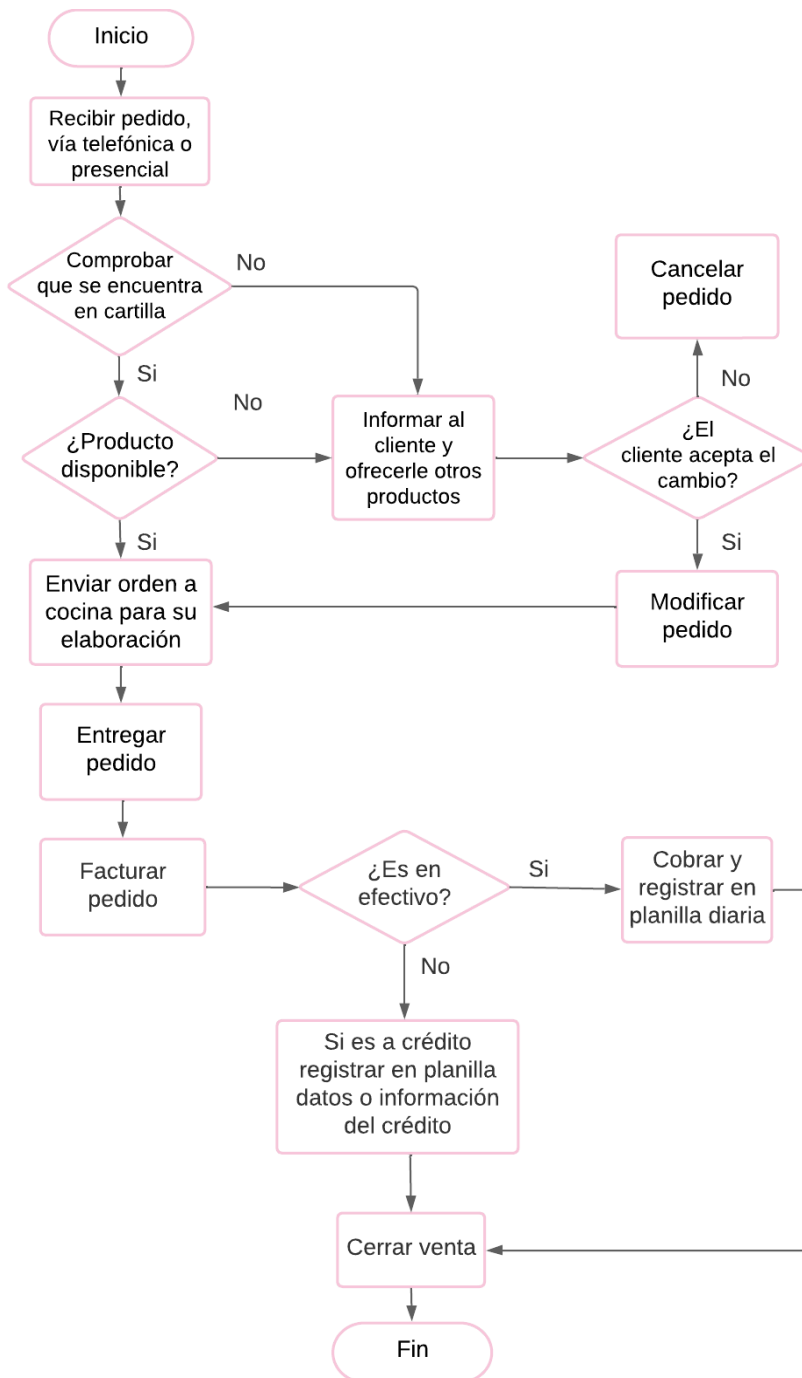
El procedimiento de ventas y cobranzas propuesto a continuación permite mitigar los problemas existentes en la actualidad.

El nuevo proceso comienza con la recepción del pedido vía whatsapp o en el local, comprobar que los productos se encuentren disponibles y sean los que ofrece el local, si es así, se lo pasa a cocina para su elaboración, se realiza la facturación, la cobranza y el registro para posteriormente cerrar la venta finalizando el proceso. En el caso de que no se produzca lo solicitado por el cliente o no se encuentre disponible, se le informa y se le ofrece otro producto similar y sustituto, en caso de que el cliente lo acepte se procede a su elaboración por el personal de cocina, luego se realiza la venta cerrando el proceso de venta. Pero si sucede que el cliente rechaza el cambio entonces se cancela el pedido y termina el proceso.

En la etapa de entregar pedido se hace referencia a que se realiza la entrega del producto ya sea de forma presencial, en el local, al cliente o a través de la delivery, llevando el producto a la residencia del consumidor.

En lo que refiere a la registración hay que tener en cuenta si es en efectivo o a crédito para exponer correctamente en la planilla de ventas diarias, siendo información crucial para realizar seguimiento al cliente que realizó la compra a crédito y garantizar la efectiva

cobranza. Además de ser un insumo relevante para la organización la información de cuál de las dos formas es mejor y si es necesario enfocarse en una u otra, o continuar con ambas.

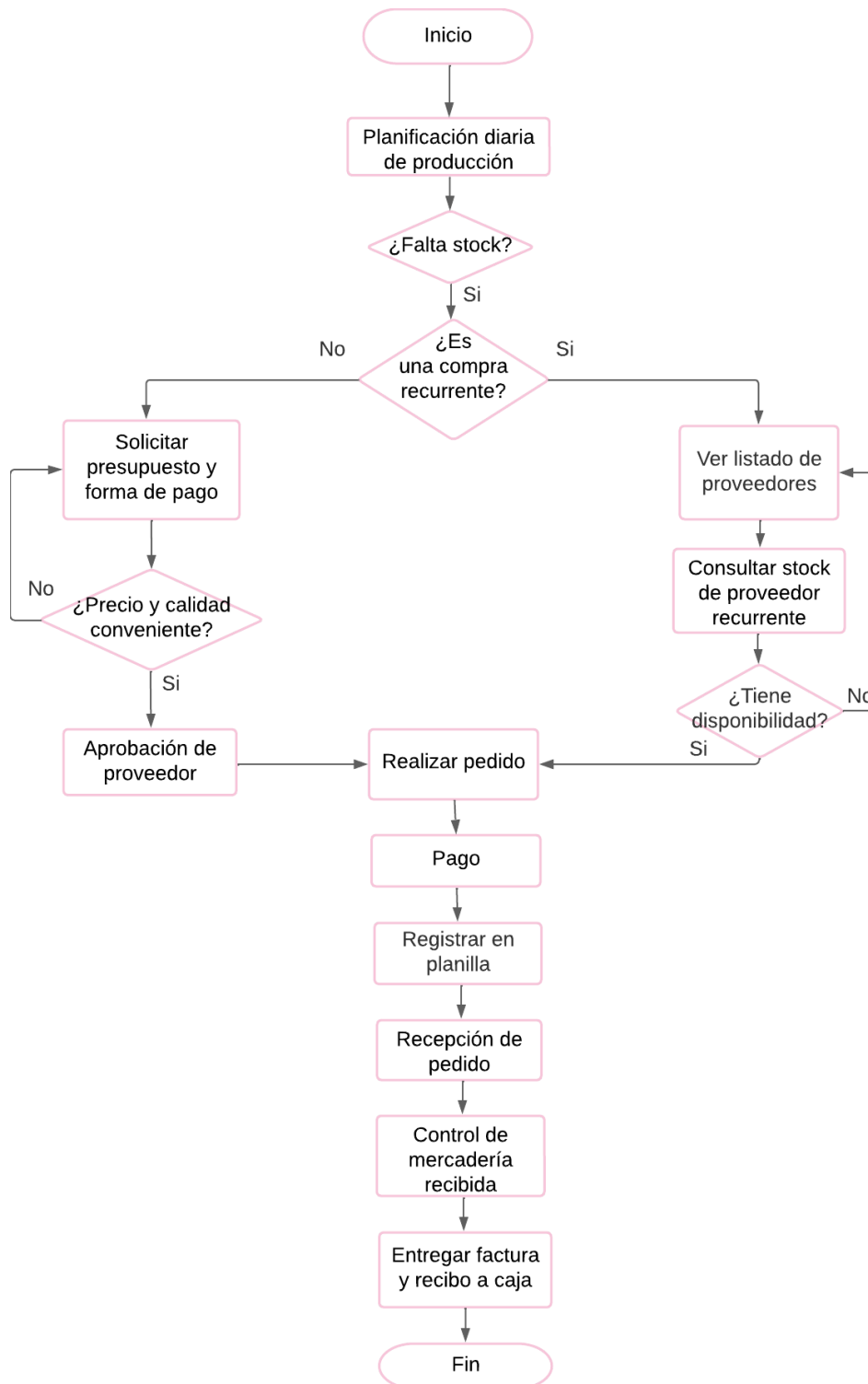


Elaboración propia

4.3.2. *Compra o Reposición de Insumos*

Proceso Propuesto: Se inicia por determinar la materia prima necesaria para la producción y verificar su stock, en función a eso se determina la necesidad de compra. Si hay que realizar una compra que no sea recurrente, solicita presupuesto y forma de pagos, si se comprueba que sea conveniente tanto el precio, la calidad y la forma de pago, se procede a realizar la compra. Si se trata de compras habituales y se tiene proveedor fijo (es lo más conveniente), se contacta al proveedor y se realiza el pedido, se paga y registra en la planilla el egreso si es en efectivo, en caso de ser a crédito se especifica en la planilla y se lo tiene en cuenta para el proceso de pago a proveedores. Se recibe el pedido y se controla que lo recibido sea lo pedido, y para finalizar se entrega factura a caja.

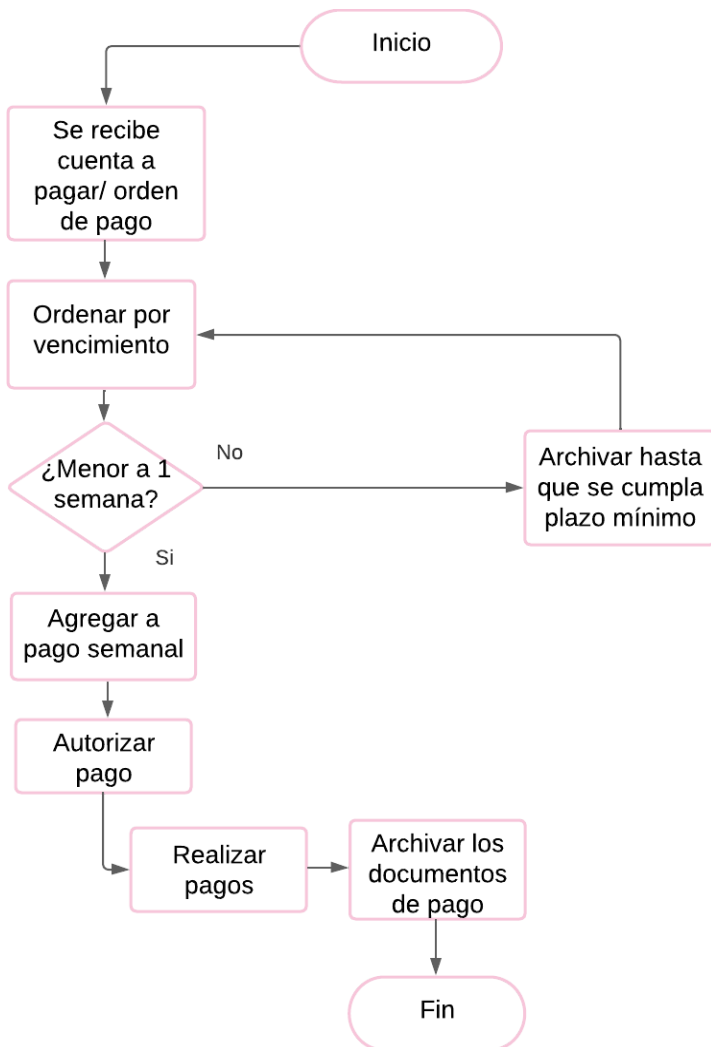
Con anterioridad a este proceso hay que evaluar las alternativas de proveedores para cotizar los productos necesarios para la producción y determinar el que garantice el mejor precio, a este último se califica como “proveedor habitual”.



Elaboración propia

4.3.3. Procedimiento de Pago

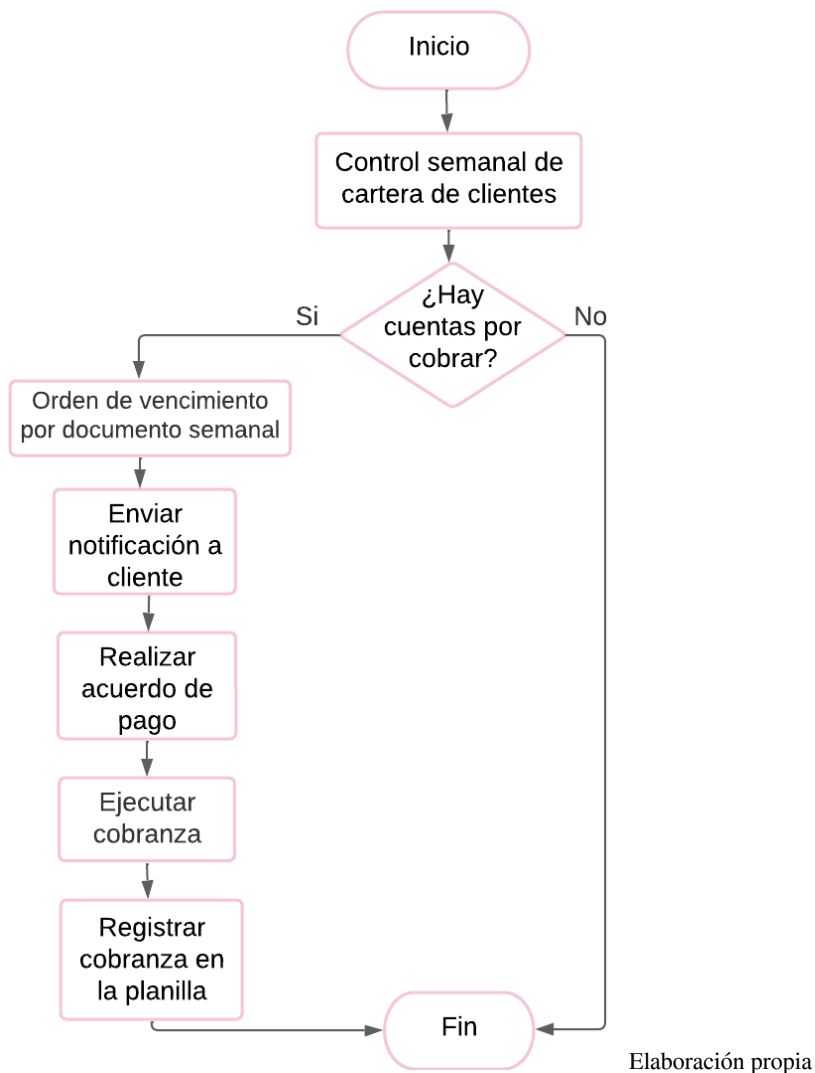
En este caso proponemos que se debería realizar semanalmente un control de las cuentas que se tienen a pagar. En función al plazo y con la autorización del jerarca de la organización, se realiza el pago archivando la documentación del mismo. En caso que no vencen en la semana se archivan. El archivo debe realizarse por orden de fecha de vencimiento.



Elaboración propia

4.3.4. Procedimiento de Cobranza

Como procedimiento adecuado le sugerimos verificar el estado de la cartera de clientes semanalmente, detectar las cuentas pendientes de cobro, comunicarse con el cliente, realizar un acuerdo para hacer efectivo el cobro, recibir el cobro y registrar en la planilla de cobranzas por clientes. Es necesario tener registro de cuánto adeuda cada cliente, definido el plazo que se le otorgó y que tipo de cliente es, sí consumidor final o no.



5 Conclusiones

Como primera conclusión, del estudio de mercado realizado se evidencia la informalidad, respecto a la falta de registro de las empresas del rubro del sector, generando una tendencia a precios bajos, competencia desleal, generando problema en la rentabilidad del negocio.

A esta temática se suma la desinformación sobre la importancia que tiene para el/los dueños de las organizaciones la información y determinación de los procesos claves del negocio: ventas, compras, cobranzas y pagos.

La falta de información sumada a la informalidad de la competencia genera que las empresas se dediquen a funcionar sin realizar un análisis adecuado de la rentabilidad, viabilidad y sustentabilidad del negocio. Las organizaciones tienden a subsistir y no a cumplir el objetivo de cualquier empresa con fines de lucro: obtener ganancias.

En el caso de la empresa objeto de estudio, consideramos que la competencia desleal sumado a la inexistencia de gestión por parte de la organización lleva a que la empresa no contrate y/o no capacite a su personal para el registro de la información y la realización adecuada de procesos por considerarlo un gasto innecesario dada la falta de información, que no es la actividad principal realizada por su propietaria y el escaso margen generado, ni tampoco se asesore respecto de estos temas.

La falta de registro de los procesos operativos, lleva a la falta de información para la toma de decisiones respecto a aspectos básicos del negocio, como productos a ofrecer, impacto de su

producto en el mercado, a qué clase de clientes atender (segmentación de mercado). Si la empresa puede expandirse, o si debe cerrar.

Consideramos que dado el entorno en el que opera la misma es fundamental la registración contable tal como presentamos en el desarrollo de este trabajo y una correcta lectura del mismo por parte de los dueños/socios para una adecuada toma de decisiones lo cual requiere la intervención de un asesor que los guíe.

Por otra parte, consideramos que las mejoras propuestas no solamente serán aplicables a la organización objeto de estudio sino también a cualquier empresa del rubro que no tenga un adecuado proceso administrativo.

Limitaciones a Nuestro Trabajo

Si bien nuestro trabajo surgió como una necesidad que detectó la dueña de la empresa, en el transcurso del mismo, dado su falta de tiempo (trabaja para otra organización en paralelo a su emprendimiento) no nos permitió utilizar algunas herramientas de relevamiento que consideramos importantes como ser observación directa y análisis de documentación.

Esto motivó que sumáramos a nuestro trabajo el análisis del mercado y la competencia como forma de abordar las situaciones similares por las que atraviesan este tipo de emprendimientos.

6 Referencias Bibliográficas

Aldunate, E., Córdoba, J. (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. Cepal. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5507>

Backer, M, Jacobsen, L, Ramírez Padilla, D. (1988). Contabilidad de costos: Un enfoque administrativo para la toma de decisiones (2ª ed.) México: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso Administrativo. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Cuevas, F. (2002) Control de costos y gastos en los restaurantes (1ª ed.) México: Lumisa.

Decreto N° 54/992 [Ministerio de industria, energía y minería]. Reglaméntase la ley 16.201, referente a la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas. 7 de febrero de 1992. <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-originales/54-1992>

Fowler Newton, E. (2007) Contabilidad Básica. (4ª ed. 5ª reimp.). Buenos Aires: La Ley.

González, M. (2015). Análisis de procesos (2ª ed.) Montevideo: Tecnica

Julio Quintana, P. D., (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES, 4(16), 272-283. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>

Madruga, C, Nuñez, M, Varela, H. (2013) Temas Contables. Teórico Práctico. Montevideo: Central de impresiones.

Morillo Moreno, M., (2002). *Diseño de Sistemas de Costeo: Fundamentos Teóricos. Actualidad Contable Faces*, 5(5), 7-22.

Orozco, J. (s.f.). *La contabilidad de costos. Ucoz.es. Disponible en:*
http://jotvirtual.ucoz.es/COSTOS/LA_CONTABILIDAD_DE_COSTOS.pdf

¿Qué es la Rentabilidad y Utilidad de un Negocio? (s/f) DF Consultores.
<https://www.dfconsultores.com.uy/novedades/22-que-es-la-rentabilidad-y-utilidad-de-un-negocio.html>

Riquelme Leiva, Matias (2016, Diciembre). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile.*
<https://www.analisisfoda.com/>

Rosendorff, A. (2017). *Libro de Contabilidad General, tomo teórico. (17a ed.)*,
Montevideo: Central de impresiones.

7 Anexos

7.1. Anexo 1. Entrevista a la emprendedora

26/04/2022

1. ¿Qué tipo de contribuyente es?

- Pequeña empresa

¿Dónde se encuentra ubicada?

- Av san martin 695, casi el Sandu

2. ¿En qué rubro se desarrolla la empresa? ¿Cuántas variedades de productos manejan?

¿Tienen algún listado con los precios?

- Gastronomía

- Menú, postres, minutas

- Si, tienen listado de precios

3. ¿Qué medios de pago/cobro utilizan?

- Efectivo y pos

4. ¿Cómo documentan esas ventas?

- Manualmente en un cuaderno

5. ¿Cómo documentan las ventas a crédito? ¿Qué seguimiento se le hace al deudor?

- No poseen ventas a crédito (salvo excepciones)

6. ¿Cómo documenta las compras?
 - No llevan registro de compras (si poseen boletas de ciertos lugares)
 - Existen compras sin boletas oficiales

7. ¿Cómo manejan las pérdidas?
 - “No manejan pérdidas”

8. ¿Cómo controlan el stock de mercadería?
 - No llevan un control

9. ¿Quién se encarga de las compras? ¿Con qué frecuencia se repone el stock?
 - La dueña es quien se encarga de las compras
 - No poseen mucho stock
 - Se repone a diario, de acuerdo a las ventas

10. ¿Tiene proveedores fijos?
 - Algunos son fijos
 - Se buscan los mejores precios

11. ¿Cómo es el cálculo de su costo?

- No sabemos exactamente como hacerlo.

- 12. ¿Cómo fijan el precio de venta?
 - Según el mercado, y ajustando el precio según las subas de insumos

- 13. ¿Incurrió en algún costo de financiamiento para la inversión inicial?
 - Si, en el terreno, muebles y electrodomésticos, que aún se están pagando

- 14. ¿Si tiene algún sistema de vigilancia hacia la caja?
 - Si, cámaras en: caja, cocina y frente.
 - Alarma de seguridad, pero no con alarma.

- 15. ¿Realizan facturas de ventas, o cómo registran sus ventas?
 - De factura sólo las que son con RUT, de las otras no, hago una nota común, una nota contado.

7.2. Anexo 2. Investigación de Mercado

Encuesta:

Se realiza a fin de determinar el entorno competitivo de Rotisería La Unión, centrandose el relevamiento de datos en empresas de similar naturaleza.

- Forma jurídica
- Monotributo
- Pequeña empresa
- Sin registro

- Registro de clientes
- Si
- No

- Registro de proveedores
- Si
- No

- Registro de compras

- Si

- No

- Registro de ventas

- Si

- No

- Calculo de utilidades

- Si

- No

Resultados de Encuestas:

Investigación de mercado - Encuesta

Fecha:
Nombre:
Dirección:

1. Forma Jurídica
 Monotributo
 Pequeña empresa
 Sin registro

2. Registro de clientes
 Si
 No

3. Registro de proveedores
 Si
 No

4. Registro de compras
 Si
 No

5. Registro de ventas
 Si
 No

6. Calculo de utilidades
 Si
 No

Investigación de mercado - Encuesta

Fecha:
Nombre:
Dirección:

1. Forma Jurídica
 Monotributo
 Pequeña empresa
 Sin registro

2. Registro de clientes
 Si
 No

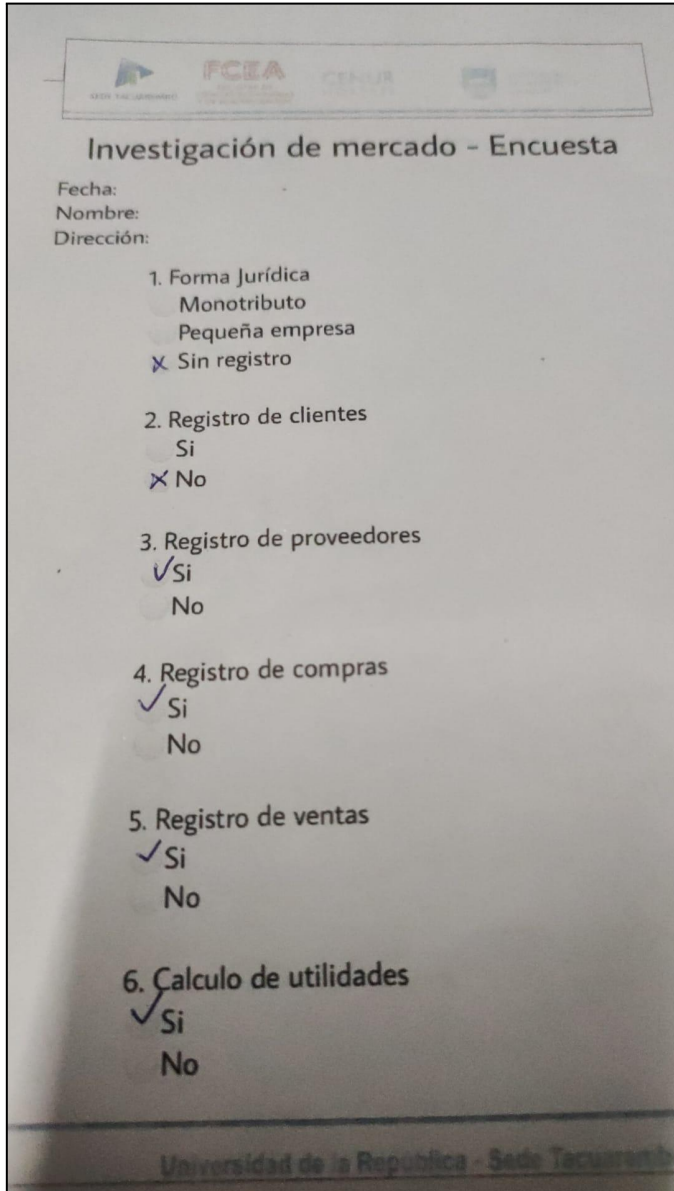
3. Registro de proveedores
 Si
 No

4. Registro de compras
 Si
 No

5. Registro de ventas
 Si
 No

6. Calculo de utilidades
 Si
 No

Universidad de la República - Sede Tacuarembó



Investigación de mercado - Encuesta

Fecha:
Nombre:
Dirección:

1. Forma Jurídica
 Monotributo
 Pequeña empresa
 Sin registro

2. Registro de clientes
 Si
 No

3. Registro de proveedores
 Si
 No

4. Registro de compras
 Si
 No

5. Registro de ventas
 Si
 No

6. Calculo de utilidades
 Si
 No

Universidad de la República - Sede Tacuarembó

INVESTIGACION DE MERCADO- ENCUESTA

Fecha: 10-09-2022

Nombre:

Dirección:

1- Forma jurídica
 Monotributo
 Pequeña empresa
 Sin registro

2- Registro de clientes
 Si
 No

3- Registro de proveedores
 Si
 No

4- Registro de compras
 Si
 No

5- Registro de ventas
 Si
 No

6- Calculo de utilidades
 Si
 No

INVESTIGACIÓN DE MERCADO - ENCUESTA

Fecha:

Nombre:

Dirección:

1-Forma jurídica

- Monotributo
- Pequeña empresa
- Sin registro

2-Registro de clientes

- Si
- No

3-Registro de proveedores

- Si
- No

4-Registro de compras

- Si
- No

5-Registro de ventas

- Si
- No

6- Cálculo de utilidades

- Si
- No

INVESTIGACION DE MERCADO- ENCUESTA

Fecha: 29/08/2022

Nombre: *✓*

Dirección: *✓*

- 1- Forma jurídica
- Monotributo
 - Pequeña empresa
 - Sin registro

2- Registro de clientes

- Si
- No

3- Registro de proveedores

- Si
- No

4- Registro de compras

- Si
- No

5- Registro de ventas

- Si
- No

6- Calculo de utilidades

- Si
- No