

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL NORESTE, SEDE  
TACUAREMBÓ

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

**“INTERVENCIÓN EN UN  
EMPRENDIMIENTO COMERCIAL UBICADO  
EN VILLA ANSINA”**

Autores:

Florencia de Freitas

Shamila Medina

Jeniffer Suanes

Tutora: Cra. Andrea Sacía

Coordinador: Ing. Ag. PhD. Gustavo Ferreira

Tacuarembó

2022

**PÁGINA DE APROBACIÓN**

**SEDE TACUAREMBÓ. CENUR NORESTE, UDELAR.**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Proyecto Final:

**Título**

Intervención en un emprendimiento comercial ubicado en Villa Ansina

**Autor/es**

Florencia de Freitas

Shamila Medina

Jeniffer Suanes

**Tutor/es**

Cra. Andrea Sacia

**Coordinador**

Ing. Ag. PhD. Gustavo Ferreira

**Carrera**

Tecnólogo en Administración y Contabilidad

**Puntaje**

.....

**Tribunal**

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

**FECHA**.....

## ÍNDICE

Agradecimientos.....	4
Resumen.....	5
Introducción.....	6
Marco Teórico.....	7
Justificación.....	20
Metodología.....	21
Introducción a la empresa.....	24
Características de la organización (FODA).....	26
Definición del problema (Árbol de problema).....	31
Objetivos.....	32
Proyecto de mejora.....	33
Recomendaciones.....	39
Limitaciones.....	41
Bibliografía.....	44
Anexos	
Anexo 1 (Folleto).....	46
Anexo 2 (Equipamiento).....	47
Anexo 3 (Entrevista).....	51

## Agradecimientos

Culminado este proyecto, desde el equipo de trabajo queremos expresar nuestro agradecimiento a quienes estuvieron presentes y contribuyeron a la realización del mismo.

En primer lugar queremos agradecer a los propietarios de la empresa en la cual intervenimos, quienes apoyaron y confiaron en el proceso, y estuvieron a disposición para brindarnos toda la información que aquí se desarrolla.

Por otra parte, agradecer a nuestra tutora Sra. Cra. Andrea Sacía quien nos acompañó, apoyó e incentivó constantemente a lo largo de este proyecto, brindándonos ideas y herramientas para el logro del mismo.

También al coordinador de proyectos finales Sr. Ing. Ag. PhD. Gustavo Ferreira quien nos brindó conocimientos y nos guió a lo largo del proceso.

Al personal de Biblioteca, Mariela Muñoz y Amanda Córdoba, quienes nos orientaron en la bibliografía, referencias y citas en el texto.

Queremos hacerles llegar a todos nuestro agradecimiento por su colaboración pero principalmente por su tiempo, sin el cual nada de esto sería posible.

## Resumen

El trabajo que se desarrolla a continuación fue llevado a cabo en base a una intervención realizada en un emprendimiento de Villa Ansina dedicado a la venta de frutas, verduras y artículos en general.

El objetivo del mismo se centró en analizar la situación en la que se encontraba el negocio, recabando información a través de técnicas de investigación cualitativas como la entrevista y la observación directa. Se busca incluir en la misma a los integrantes del negocio en aspectos relativos a la planificación estratégica como lo son la misión, visión y objetivos. Por otra parte, se busca realizar un estudio que tenga en cuenta los diferentes aspectos internos y externos de la empresa a través del Análisis FODA y posteriormente detectar los problemas que presenta utilizando la herramienta del Árbol del Problema.

A partir de este análisis, fue detectada la problemática principal y se efectuaron recomendaciones relacionadas con ésta y las otras problemáticas encontradas. De esta forma, se realiza una descripción y especificación de cargo, y se proponen variadas alternativas con respecto a los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como de capacitación y promoción, esperando que las mismas puedan ser contempladas y tenidas en cuenta por parte de los propietarios.

## Introducción

El presente trabajo corresponde al Proyecto Final de la carrera de Tecnólogo en Administración y Contabilidad (TAC) del Centro Universitario Región Noreste, de la Universidad de la República (Udelar), Sede Tacuarembó.

El objetivo principal del mismo es la intervención en un emprendimiento comercial del ramo de frutería ubicado en Villa Ansina, departamento de Tacuarembó.

El trabajo consiste en la elaboración de una planificación estratégica que facilite la operatividad del sistema financiero contable de la empresa, centrándonos en el programa de facturación electrónica que ya posee la organización; y en las funciones, actividades y responsabilidades, que debería desempeñar el cargo que realice las tareas relativas al mismo, aplicando así los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

## Marco Teórico

Con la finalidad de instruir al lector se desarrollan los siguientes conceptos relevantes tanto para este trabajo como para la Carrera Tecnólogo en Administración y Contabilidad.

### Administración

Comenzaremos definiendo este concepto, que es tan amplio e importante en lo que refiere a la carrera, ya que es la base con la que se rigen todos los términos posteriormente utilizados.

- Para Stoner, Freeman y Gilbert (1995), argumentan que “la administración es el proceso de planear, organizar, liderar, y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos sus recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales que han sido definidos.” (citado en Chiavenato, 2014, p. 8)
- Del mismo modo, Schermerhorn (1996) define: “La administración es el proceso de planear, organizar, liderar, y controlar el uso de los recursos para alcanzar los objetivos del desempeño.” (citado en Chiavenato, 2014, p. 8)
- Daft (1993) determina “Administración significa alcanzar los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente en razón de la planeación, la

organización, el liderazgo y el control de los recursos de la entidad.”

(citado en Chiavenato, 2014, p. 8)

De este modo, Chiavenato (2014) en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración, define a la misma como: “La administración es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados.”(p. 9)

De lo expresado por estos distintos autores podemos manifestar que la Administración posee cuatro funciones principales, ellas son: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

### Planificación

La Planificación se define como un proceso que busca establecer un plan, que se oriente a alcanzar los objetivos y metas propuestos por la organización.

Dentro de la planificación, nos centraremos en analizar la misma según la línea estratégica.

### Planificación Estratégica

Para Comas Mérola y Cuneo (2005) “La planificación estratégica implica la definición de objetivos y metas de la organización (que quiero) y la determinación de una

estrategia general para alcanzar esas metas u objetivos (como pienso llegar, mejor que mis competidores).” (p. 60)

Siguiendo la misma línea de pensamiento, los mencionados autores en el libro *Las Organizaciones y su Administración* determinan que los “Objetivos y metas son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras.

- Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas.
- Son los cimientos de la planificación.
- Si no tengo objetivos, no puedo hacer planes
- Si no tengo objetivos, no puedo medir los logros
- Las organizaciones no solo tienen una meta u objetivo sino varios

En general se ha logrado comprobar que las organizaciones que establecen objetivos y metas, obtienen mejores resultados que aquellas que no lo hacen.” (2005, p. 55)

Los objetivos, son la expresión de una situación que queremos vivir en el futuro, implica elegir una situación entre todas las posibles y tratar de alcanzarla.

“La fijación de objetivos ocupó la atención de Peter Drucker, lo llevó a plantear como necesario fijar objetivos de desempeño y de resultados en 8 aspectos. La organización debe establecer los, según él, en:

1. situación del mercado, posición competitiva en el mercado
2. innovación creatividad en productos
3. productividad e índices de eficiencia

4. aplicación rentable de recursos físicos y financieros
5. lucro, tasa de dividendos y de retorno del capital
6. calidad, desempeño y desarrollo gerencial
7. desempeño y actitud obrera
8. Responsabilidad social pública.” (citado en Comas Mérola y Cuneo, 2005, p. 56)

Luego de definida la planificación estratégica, objetivos y metas, debemos hacer énfasis en algunos conceptos que se encuentran relacionados e influyen directamente en este tipo de planificación, los mismos son: Visión, Misión y Valores.

### VISIÓN

Para Comas Mérola y Cuneo, 2005 “La visión es una expresión concisa de la imagen que la cúpula estratégica desea para el futuro de la empresa u organización.”(p. 60)

Definir una visión sirve de guía hacia lo que la organización desea llegar a ser, de punto de partida, ayuda a que los objetivos estén alineados y con un plazo definido, en la toma de decisiones que pueden llegar modificar el rumbo que se pretende seguir, tiene acción motivadora ya que al ser conocida por las personas las lleva a seguirla y a coordinar acciones para cumplirla. Responde a la pregunta: ¿qué queremos ser?

### MISIÓN

Comas Mérola y Cuneo, 2005 define a la misión como una enunciación, por lo general breve y amplia, que expresa la razón de ser de una organización o institución. La misión indica el “¿para qué?” está la organización, cuál es su finalidad última y, su propósito en el marco del negocio en que actúa.

Normalmente no cambia ni en el corto ni en el mediano plazo, (...) la misión le proporciona sentido o propósito a todas las acciones que realiza la organización.

La declaración de la misión incluye:

- ¿Qué es lo que hacemos? (cuál es el negocio)
- ¿en dónde lo hacemos? (cuál es el mercado)
- ¿para quién lo hacemos? (quienes son los clientes) (qué necesidades satisfacemos) y (como lo hacemos).” (p.61)

Las características de la misión según el José Pini en el libro Un enfoque situacional de la planificación estratégica, citado en el libro Las Organizaciones y su Administración (Comas Mérola y Cuneo, 2005) en la misión debemos exponer no solo las respuestas a preguntas básicas de cuál es el negocio, el mercado, quienes son los clientes, necesidades que satisface, y cómo lo hace; sino que debe aparecer el carácter de la organización, en la misión es donde se demuestra innovación, fuerza, entusiasmo, esto permitirá que sea de fácil comprensión, adhesión y que perdure en el tiempo.

### VALORES

Para definirlos y adecuarlos al trabajo pareciera más propicio tomar el enfoque situacional de la planificación estratégica del Cr. José Pini.

“Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones individuales y colectivas dentro de la organización. Inspiran los ejes de conducta en la organización y están íntimamente relacionados con la misión y visión del mismo. Responden a las preguntas: ¿En qué creemos? ¿Qué conceptos ético-morales y principios nos guían?” (Citado en Comas Mérola y Cuneo, 2005, p. 62)

Es importante que estos estén vinculados con las metas de la organización, que sean breves y directos para facilitar la comprensión del público objetivo y diferenciarlos de la competencia; es importante también que éstos sean utilizados en todos los procesos pensando en la generación de un código de ética propio y único de la organización.

La Visión, la Misión y los Valores en su conjunto, conforman el cuerpo de la organización, el cual condiciona la elaboración del plan estratégico y la estrategia.

### Estrategia

Estrategia son las líneas que sirven de guía para el accionar de la organización tanto internamente como su relación con el medio donde está insertada. Se puede decir

que es la base para la adaptación de ésta al contexto y así alcanzar sus objetivos destacándose y tendiendo a ser vista por el consumidor como mejor que la competencia

Para Porter (1996-2000) citado en Comas Mérola y Cuneo “La estrategia es el conjunto de directrices de mercado y de operación, que procuran un posicionamiento basado en una ventaja competitiva sustentable, mediante la realización de actividades diferentes de los competidores o de actividades iguales o similares realizadas en forma diferente y singular.

Entonces la estrategia es definir la forma que la organización se insertará en su medio ambiente, la forma como interactúa con el mismo como forma de alcanzar una posición mejor que la de sus competidores.” (2005, p. 62)

La estrategia de una organización debe enfocarse en la búsqueda de una ventaja competitiva, para lograrlo la misma debe realizar un análisis interno y externo de la misma.

El análisis interno implica distinguir sus fortalezas y también sus debilidades en cada uno de los aspectos de la empresa, permite visualizar qué cosas se hacen bien y cuáles son las que necesitan un cambio:

Para ello se deberá analizar cada uno de los factores siguientes:

- “Las fortalezas son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

- Las debilidades son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.” (Comas Mérola y Cuneo, 2005, p. 64)

El análisis externo se centra en las oportunidades y amenazas del medio que pueden afectar a la organización; a continuación, se describen los factores que deben ser analizados en la oportunidad de un analizar externo:

- “Las oportunidades son situaciones o factores socio-económicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización. Son tendencias positivas en el ambiente externo.
- Las amenazas son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrán perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para la organización. Son tendencias negativas en el ambiente externo.” (Comas Mérola y Cuneo, 2005, p. 64)

Luego de esta breve descripción de los tipos de análisis que podemos realizar para obtener información acerca de una organización, llegamos a la sigla que lo resume

FODA ¿Qué es?

“Es un método y una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una organización y de sus unidades componentes. El nombre lo adquiere de las variables que se emplean:

F: Fortalezas.

O: Oportunidades.

D: Debilidades.

A: Amenazas.” (Comas Mérola y Cuneo, 2005, p. 65)

El análisis FODA puede ser aplicado de diversas maneras y ser usado en todos los niveles jerárquicos, como instrumento para diagnosticar la situación actual de una organización y a partir de ello proyectar futuras acciones que permitan alcanzar sus objetivos, y enfrentar las posibles amenazas que surjan en el mismo.

Organización

Entre las innúmeras definiciones de organización existentes es oportuno comenzar por la que sintetiza y simplifica muchas de ellas, según la Real Academia Española (2022), en una de sus definiciones, menciona que la organización es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines"

Jorge Etkin, 2000, en El concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores clásicos (citado en Gambino, 2020) afirma que "La organización es una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir".

Para Etkin, 2000 “Las expectativas comunes son un elemento básico, en el sentido que en una organización el desempeño de roles y funciones están sujetos a criterios y normas grupales y no a las voluntades individuales. Al menos, se supone que así debería ser. (Citado en Gambino, 2020)

Siguiendo nuevamente a Etkin, 2000 el concepto de estructura "refiere a la forma en que se divide y asigna el trabajo (la especialización de tareas), y también a las relaciones a través de líneas de autoridad y redes de comunicación (la coordinación de tareas)” (citado en Gambino, 2020)

Cabe resaltar dos palabras que Etkin menciona en relación a las tareas:

- “en primer lugar la especialización, con ella apunta a que las personas tienen asignadas una o más tareas específicas y no todos hacen lo mismo, sino que se desempeñan en roles y actividades diferentes, tanto en forma individual o por grupos; y
- En segundo lugar, la coordinación de tareas; tiene que ver con la forma en que se vinculan las actividades que cada persona o grupo tiene a cargo dentro del conjunto.” (citado en Gambino, 2020)

"Los objetivos institucionales son los elementos básicos que guían el accionar organizacional. Reflejan un estado futuro deseado por la organización". (Góngora y Cicutelli, 2013 citado en Gambino, 2020)

Teniendo en cuenta la finalidad de este trabajo se desglosa a continuación los conceptos de cargo, especificación de cargo y descripción de cargo que son los que se hace referencia en el desarrollo:

Cargo:

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos.

Descripción de cargo:

La descripción de un cargo especifica las tareas, deberes y responsabilidades del mismo, generalmente para la utilización de este proceso se realiza una tabla plasmando algunos puntos importantes que la organización crea conveniente como el nombre que se le da al cargo, la fecha que se realiza y quien lo elabora, los objetivos de ese cargo, las tareas y las actividades a desarrollar y el tipo de cargo.

Análisis de cargo:

Para Gary Dessler, en su libro Administración de Personal, menciona que “El análisis de puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos

necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto y la especificación son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.” (1996, p. 77).

#### Especificación de cargo:

En la especificación del cargo se detallan los requisitos y las cualidades que debe cumplir el ocupante del cargo, para el mismo se utiliza una tabla en donde se desarrollan los atributos personales que debe contar el ocupante del cargo como los conocimientos que debe contar, donde se dividen en formales y específicos, experiencia, aptitudes, intereses, personalidad y condiciones físicas.

#### Reclutamiento

Según Chiavenato “en el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH (Mercado de Recursos Humanos) para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos que sean seleccionados.” (2009, p. 116)

#### Reclutamiento interno y externo

“El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización -colaboradores, para promoverlos o transferirlos a otras actividades

complejas o más motivadoras. El reclutamiento existente actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias extremas. El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el MRH. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.” (Chiavenato, 2009, p. 117)

Ambos tipos de reclutamiento contribuyen a la creación de una base de datos con los posibles colaboradores que facilitan futuras selecciones/contrataciones.

#### Selección de personal

La selección es el proceso de elegir a la persona adecuada para el cargo/lugar adecuado. Es buscar entre los candidatos reclutados a los que más se adecuen a los puestos vacantes para alcanzar o mantener la eficiencia y el desempeño, y la eficacia de la organización. La selección pretende darles solución a problemas básicos adecuación de la persona al trabajo y eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

## Justificación de la elección

Se resolvió intervenir en una pequeña empresa ya que su tamaño nos permite acceder más fácilmente a toda la información necesaria sobre ella; dándonos la oportunidad de abarcar varios aspectos importantes y relacionarlos entre sí, con más apertura que en una organización de mayor tamaño. También es una oportunidad de entender la realidad de una empresa local y apoyarla con los conocimientos adquiridos durante la carrera de Tecnólogo en Administración y Contabilidad.

Seleccionamos un comercio de dimensiones reducidas del interior profundo del país, pero con 15 años de funcionamiento, porque creemos que las modificaciones en la legislación tributaria (Ley N° 18.600 de 5 de noviembre de 2009 y sus Decretos Reglamentarios N° 276/013, 36/012 y 436/011 ) impuso la facturación electrónica y según lo indicado en la Resolución de DGI N° 3012/015; la cual dispone una inclusión preceptiva y progresiva para el pasaje obligatorio al régimen de facturación electrónica con un tope mínimo de ingresos 305.000 UI (aprox. \$1.500.000 a enero de 2022).

Por otra parte, de acuerdo con lo detectado en la entrevista realizada, la empresa cuenta con dificultades para adaptarse a este régimen que los alcanzó hace relativamente poco tiempo y está dispuesta a implementar los cambios necesarios para que la experiencia sea la mejor posible para todas las partes involucradas.

## Metodología

En este trabajo se aplicó el estudio de caso como principal técnica de investigación, según Yin (1989) “...el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado...” (Citado en Martínez Carazo, 2006, pp. 167)

Como guía para el desarrollo de este trabajo se utilizó los cinco componentes importantes de Yin:

1. Las preguntas
2. La teoría
3. Las unidades de análisis
4. La vinculación lógica de las proposiciones
5. Los criterios para la interpretación de los datos (Martínez Carazo, 2006)

Como primer acercamiento para la recolección de información y datos de la empresa fue la entrevista, ya que se trata de una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. “...El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportar datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones” (Sabino, 1992, citado en Irazábal, Martorelli, Ponce y Santangelo, 2010) además es un método que permite mayor interacción y confianza por parte del entrevistado, también porque permite al entrevistador rastrear el comportamiento del entrevistado y los temas de los cuales prefiere hablar y que pueden

ser útiles para comprender al entrevistado y para la investigación. Es una conversación que tiene una estructura y un propósito y busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado e interpretar los significados de su experiencia (Alvarez y Jurgenson, 2003 citado en Irazábal et al., 2010) para ello se realizó un cuestionario abierto, con una serie de preguntas guía (ver anexo 3), la misma se realizó el día 28 de abril de 2022 a las 14:30 horas con una duración aproximada de 50 minutos, con la pareja de empresarios, vía zoom ya que la empresa es de Villa Ansina y el grupo se reunió en la ciudad de Tacuarembó.

El segundo método que el grupo exploró fue la observación directa, es el “proceso de contemplar en forma cuidadosa y sistemática como se desarrolla una conducta en un contexto determinado, sin intervenir sobre ella o manipularla” (Manheim, Rich 1971, citado en Irazábal et al., 2010)

Se realizó de forma manifiesta (ya que la empresa estaba en conocimiento de las intenciones del grupo), para poder observar y evaluar el funcionamiento de la empresa de manera tal que toda la información que brindó la entrevista pudiera ser constatada, rectificadas y visualizadas por el grupo para poder comprender mejor la problemática existente. Dicha observación se realizó el domingo 22 de mayo de 2022 entre las 9 am y 12 am, ya que es un día que la empresa trabaja con normalidad hasta el mediodía, en el local de “El Quincho” en Villa Ansina, Tacuarembó, Uruguay.

Para demostrar la trayectoria de este trabajo se optó por un diagrama de Gantt ya que es una herramienta que permite gestionar el proyecto, “...es útil para representar en

forma gráfica las relaciones de tiempos entre "eventos" o actividades de un programa...Pone en evidencia el adelanto, atraso o puntualidad en el desarrollo de un programa, es un instrumento de gran utilidad en los procesos de programación y control.” (Comas Mérola y Cuneo, 2005, p. 71).

Tiene como ventajas la obligación de hacer un plan (lo que permite organizar los tiempos), es fácil de realizar la comparación de lo previsto con la realidad en el mismo gráfico, es indispensable para controlar las actividades.

### Diagrama de Gantt:

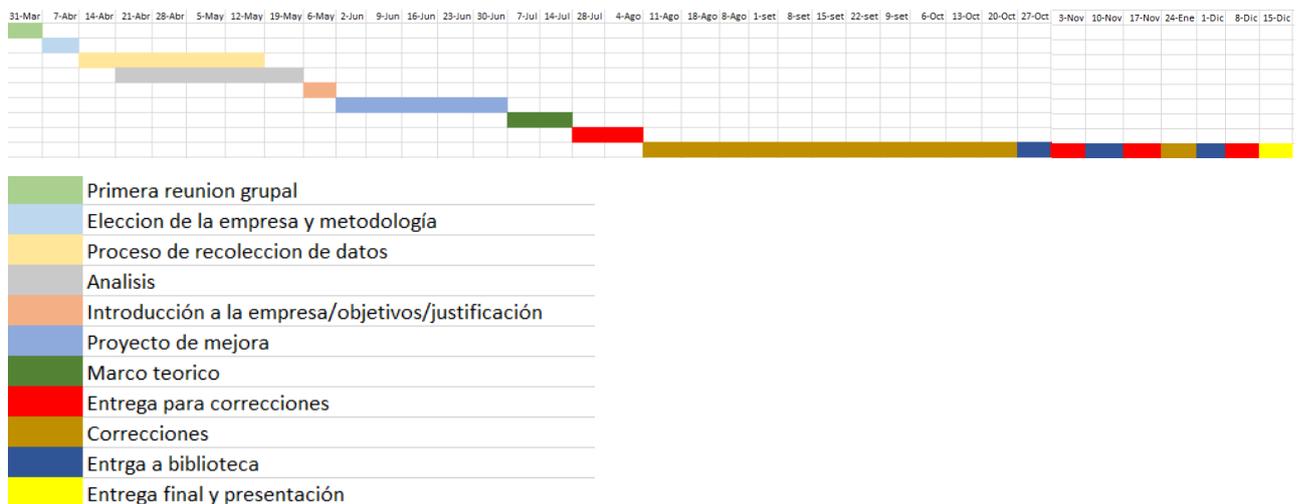


Diagrama V: Gantt Fuente: Elaboración propia

En el gráfico (Diagrama V) se puede observar en el eje de las abscisas la unidad de tiempo, en el caso de este trabajo final la unidad elegida fue la semana, porque refleja de forma simple el trabajo que realizó el grupo, las actividades se detallan en las referencias con sus respectivos colores. Por otra parte, se puede observar claramente cuáles fueron las etapas que tardaron más en ser concluidas.

## Introducción a la empresa

Para el desarrollo de este trabajo final, se realizó una intervención en una empresa del Departamento de Tacuarembó, la seleccionada fue “El Quincho” ubicada en la localidad de Villa Ansina, a unos 50 km de la ciudad de Tacuarembó, y a 150 Km de la ciudad de Melo, por Ruta Nacional N° 26.

“El Quincho” es una empresa de larga trayectoria, ya que tiene más de 15 años de creación; su apertura fue en marzo de 2007. Es un comercio que se dedica a la venta de frutas, verduras, comestibles y artículos en general, a consumidores finales y mayoristas.

Su propietario decidió emprender en el ramo ya que contaba con experiencia en este rubro, debido a que había trabajado anteriormente como vendedor en una frutería de la zona. El mismo detectó, luego de haber dejado su trabajo, una carencia en la Villa ya que los vecinos no se veían satisfechos con los comercios que allí existían y teniendo en cuenta sus conocimientos, estableció su propio emprendimiento junto a su esposa.

Hoy en día la empresa cuenta además con 4 colaboradores, que fueron incorporándose a medida que la empresa comenzó a crecer, aumentó el volumen de las ventas y fue surgiendo la necesidad. Dos de ellos se dedican a la atención al público, uno maneja el camión de la empresa, y el último se encarga de la venta de mercadería en otros comercios y de hacer los envíos a domicilio para sus clientes finales.

Las frutas y verduras son traídas por la empresa desde la Unidad Agroalimentaria de Montevideo (UAM) y desde Salto hacia donde se trasladan una vez a la semana. El propietario a la hora de decidir qué variedad de mercadería se traerá para la venta toma en consideración la opinión de sus colaboradores que están en continuo contacto con los

clientes; pero es él quien toma la decisión final, basándose también en cuáles serán las más vendidas según la temporada. La misma basa la compra de sus productos principalmente en la calidad y optando muchas veces por un precio más elevado ya que se sabe que en Villa Ansina llegan vendedores desde otras localidades con buenos precios, pero con poca calidad en sus productos, según propietario.

Debido al gran volumen de mercadería que maneja el comercio (ya que es el único en la Villa) cuenta con un galpón, donde guarda sus camiones y la mercadería, posee una cámara de frío (esta hace que sus productos puedan ser conservados por más tiempo) que tiene una capacidad para 1.200 cajones aproximadamente.

Si bien en la empresa no se pudo observar carteles con la misión o visión de la misma, en una charla informal con el empresario y su esposa se pudo detectar claramente que los mismos tienen muy bien trazados estos términos, los cuales se pudieron transcribir de la siguiente forma:

**MISIÓN:** Ofrecer un servicio de calidad en cuanto a la comercialización de la mercadería adaptándolo a las necesidades del cliente, involucrando a los colaboradores para lograr la excelencia.

**VISIÓN:** Crecer en nuestra presencia a nivel regional a través de la innovación y la mejora continua y la generación de valor para nuestros clientes.

Caracterización de la Organización objeto de estudio

**Análisis FODA:**

<p><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Experiencia</li><li>● Calidad y variedad de sus productos</li><li>● Buena atención al público</li><li>● Excelente ubicación</li><li>● Conocimiento de sus colaboradores</li><li>● Empresa participativa</li><li>● Reconocimiento en el mercado</li><li>● Variedad de clientes</li><li>● Uso de medios de pago electrónicos.</li><li>● Flexibilidad de pagos en casos específicos</li><li>● Lealtad de los clientes</li><li>● Abiertos a críticas y opiniones</li><li>● Buen equipamiento</li><li>● Registrada legalmente</li></ul>	<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● La competencia directa tiene problemas de calidad.</li><li>● Proveedor con buena disponibilidad y calidad.</li></ul>
<p><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Pérdida de mercadería por el paso del tiempo</li></ul>	<p><u>Amenazas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Competencia desleal</li><li>● Ventas ilegales</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>● No puede manejar los precios al ser revendedores</li><li>● No utilizan eficientemente el sistema de facturación electrónica con el que cuentan.</li><li>● No se llevan registros contables diarios</li><li>● Finanzas del negocio y personales mezcladas.</li><li>● No cuentan con publicidad activa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Deudas debido a catástrofe</li><li>● Arrendataria del local</li></ul>
--	---

Diagrama I Análisis FODA. Fuente: Elaboración Propia.

#### FORTALEZAS:

- Mercado/Ventas: Entre las fortalezas se encuentran la experiencia en el ramo, la calidad de la mercadería (elegida personalmente por el dueño) y la variedad ofrecida en sus productos, que junto a la excelente atención al público, la facilidad de pago y la flexibilidad en la recepción de críticas y opiniones por parte de los clientes; hacen con que esta empresa tenga lealtad por parte de los mismos, reconocimiento en el nicho de mercado en que está insertada, lo que permitió su crecimiento en los últimos 15 años.
- Enfoque: La empresa se encuentra enfocada hacia sus clientes y en ofrecerles el mejor servicio de la región, para ello cuenta con equipamiento de punta que permite conservar la mercadería de forma más adecuada para

que no se pierda la calidad de la misma. Además la localización geográfica del comercio (en el centro de Villa Ansina) y la utilización de reparto a domicilio (durante la pandemia, ofrecido a los clientes que se encontraban en cuarentena) le brinda al cliente una experiencia cómoda y segura.

- Colaboradores: Luego de la entrevista realiza al dueño y de una observación directa del funcionamiento de la empresa, se puede decir que en “El Quincho” los colaboradores forman parte de la toma de decisiones, su conocimiento de los clientes es muy amplio, debido a los años que llevan en el comercio y en contacto directo con el consumidor final (la atención a los detalles), y también a que todos son habitantes de Villa Ansina; pudimos observar que esta situación hace con que la calidad de la atención sea muy buena.

#### OPORTUNIDADES:

- Las mayores oportunidades que encontramos en “El Quincho” son: en primer lugar, el problema de calidad que presenta la competencia, aunque puede haber diferencia de precios con los competidores, los mismos se enfrentan a problemas de calidad y también de variedad (ya que los proveedores de la competencia son los mismos entre sí, la mercadería no es diferenciable); a esto se le suma en segundo lugar que los proveedores que llegan a Villa Ansina no tienen gran disponibilidad de sus productos y no pueden garantizar la calidad de los mismos; mientras que en éste comercio, los proveedores externos son pocos, y aproximadamente un 85% (según palabras expresadas por el dueño) son mercaderías adquiridas

directamente por él mismo en UAM o con productores de la zona. Por lo tanto, se puede decir que esta empresa a largo plazo puede transformarse en proveedora de sus competidores o diferenciarse aún más de los mismos con variedades dentro de un mismo producto, por ejemplo, para así llegar a más hogares de la localidad y sus alrededores.

#### DEBILIDADES:

- Mercado/ventas: Se identificaron algunas debilidades de la empresa en lo que se refiere a la pérdida de mercadería, debido a que es producto perecedero y el pasar de los días hace con que el mismo pierda calidad y se desperdicie en su totalidad. Otra debilidad encontrada es la dificultad en el manejo de los precios, debido a que la mercadería es de reventa, los precios de los proveedores oscilan con mucha rapidez; y debido a cambios como el clima (sequías, por ejemplo) que hacen con que pueda haber mucha oferta o mucha demanda de cierta mercadería, cambios en los hábitos de consumo (frutas y verduras de estación, por ejemplo).
- Operativas: Entre las debilidades operativas o de funcionamiento encontramos una serie de fallas comunes en muchas empresas en nuestro país, las mismas están ligadas a registros en general, en el caso de “El Quincho” se pueden detectar que el sistema de facturación electrónica no es utilizado de manera eficaz ni eficiente ya que no se obtienen de él los resultados deseados como el control de stock, la agilidad en la registración, entre otros; también se detectó la falta de un libro diario donde se pueda almacenar información de las entradas y salidas diarias del comercio, lo

que no permite realizar un balance al final del día; las finanzas de la familia y de la empresa se ven interconectadas a pesar de que para el dueño esto no es un problema desde nuestro punto de vista esta interconexión de finanzas no permite medir con exactitud los índices de ganancias y pérdidas reales del negocio y no es lo recomendado generalmente.

- Marketing: La empresa no cuenta con publicidad activa (ni redes sociales, ni radio, o cartelería), según el empresario es un gasto que no es necesario ya que la empresa es reconocida, consolidada y el “boca a boca” es suficiente; desde la opinión del grupo, la utilización de publicidad es necesaria si la empresa quiere llegar a toda la región, debido al algoritmo de las redes, que permiten difusión masiva.

#### AMENAZAS:

- Competencia: Las amenazas encontradas en la empresa que más preocupan al dueño son las ligadas a la competencia porque la misma es desleal y además existe el gran problema de la cercanía con la frontera que permite el ingreso de mercadería de contrabando a la localidad, lo que provoca que la competencia muchas veces tenga precios más bajos, afectando así a la empresa ya que los clientes que fluctúan entre los comercios eligen al más barato, no solo por preferencias de consumidor sino que debido a que la economía de la localidad se mueve alrededor de zafras y trabajo rural lo que disminuye el poder de compra en ciertos momentos.

- Deuda Externa/Arrendamiento: Otra amenaza detectada durante la entrevista y la charla informal son las deudas debido al incendio accidental que consumió la totalidad del comercio en noviembre de 2020, con la excepción de un depósito externo. Al momento del accidente no contaba con seguro contra incendios, por lo que para retomar actividades y la reconstrucción del local la empresa obtuvo un crédito bancario; además el local comercial donde se desarrollan las actividades es arrendado por lo que una amenaza sería si el arrendatario decidiera vender el inmueble.

## Definición del problema de estudio

De las debilidades encontradas al realizar el análisis FODA y según la observación directa y entrevista realizada, decidimos enfocarnos en la temática más relevante, relativa a la utilización del programa de facturación electrónica que posee la empresa, ya que el mismo no es utilizado de manera óptima y efectiva, ni se cuenta con un colaborador capacitado y destinado a ello. Para definir el problema de estudio de la presente intervención se realiza el siguiente árbol de problemas con el objetivo de definir claramente el problema de estudio, además de ver las causas y los efectos de dicha problemática.

### Árbol de Problemas:

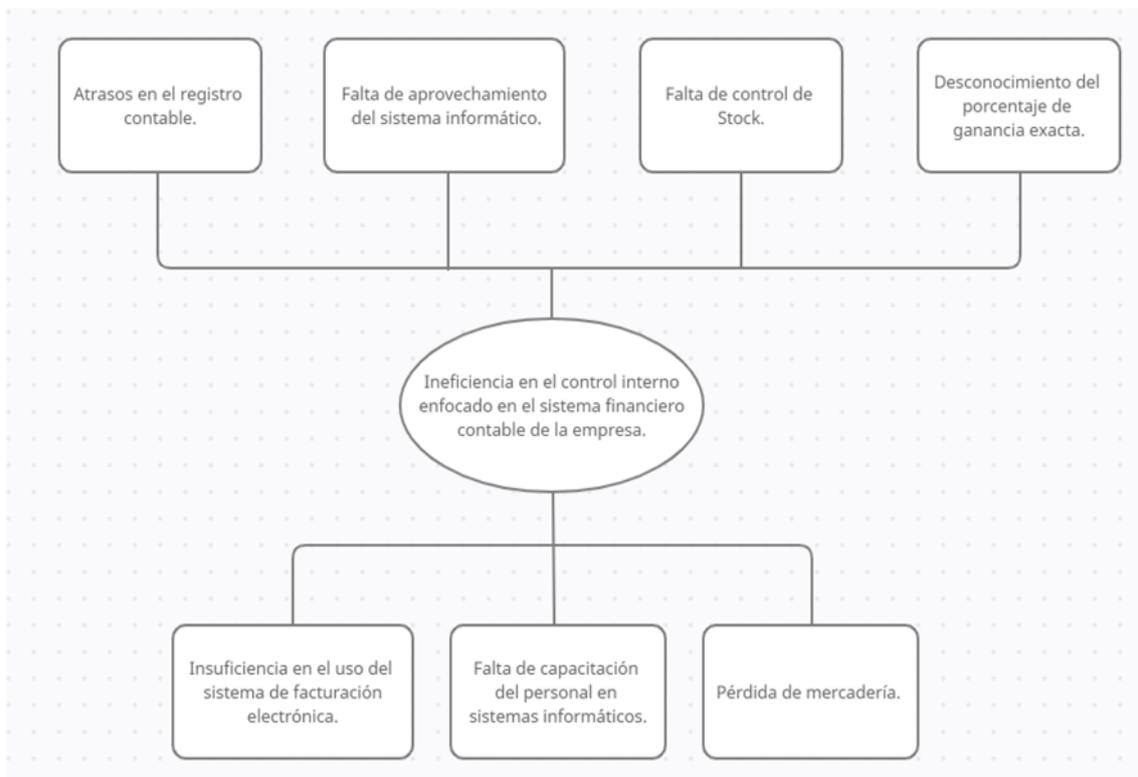


Diagrama II Árbol de Problemas. Fuente: Elaboración Propia

## Objetivos de trabajo

General: Analizar y comprender las problemáticas que enfrenta el emprendimiento para así brindarles posibles soluciones a mediano plazo, enfocándonos principalmente en los aspectos contables y de control.

Específicos:

- Usar el programa de facturación eficientemente mediante capacitaciones.
- Mantener actualizado y controlado el stock para visualizar fácilmente la mercadería existente implementando nuevos equipamientos, facilitando las tareas de los colaboradores.
- Implementar un nuevo cargo para tareas específicas de cajero a través de procesos de reclutamiento y selección de personal.

## Proyecto de mejora

Luego de toda la información recolectada y del análisis realizado, se toma conocimiento de que “El Quincho” ya cuenta con un programa de facturación electrónica, llamado Multinet. El mismo puede ser utilizado para distintas funciones desde las más básicas, como facturar, hasta algunas más complejas que sería bueno explorar y sacarle provecho, como generar reportes, exportar datos a Excel y PDF, realizar plan de cuentas, controlar saldos, mantener actualizada la cotización del dólar desde la página del BCU (Banco Central del Uruguay) (Banco Central del Uruguay), tener una ficha actualizada por cada empleado para cargar sus horas de trabajo de trabajo, pudiendo generar y emitir los recibos de sueldo, control de horarios y asistencias por huellas digitales, pin o tarjeta. La empresa actualmente lo utiliza únicamente para emitir facturas y tickets.

El emprendimiento trabaja con una gestoría, son quienes les proporcionaron el sistema mediante reventa y brindan asistencia técnica básica; también son quienes se encargan de liquidar los impuestos y realizar las liquidaciones de sueldos, realizando las retenciones y emitiendo recibos.

Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, planteamos algunas ideas que consideramos viables para poder solucionar la problemática existente mediante un mayor uso del sistema con el que cuentan actualmente, las mismas se desarrollan a continuación:

- Capacitar a un colaborador mediante cursos pagos por la empresa para que el mismo pueda hacer uso del programa de facturación, el control de stock y las demás funcionalidades que la empresa considere necesarias y pueda

brindarle un mayor aprovechamiento del mismo, y pudiendo contactarse directamente con la empresa proveedora del sistema, dado que la gestoría que lo suministra no brinda capacitación para el uso del mismo

- En la investigación realizada encontramos diferentes tipos de cursos, y en la opinión de éste equipo de trabajo, el que mejor se adapta a las necesidades y a la realidad de trabajo es un curso de Cajero Comercial brindado por Capacitarte.org, es online, tiene una duración de 12 horas, distribuidas en 4 clases con un costo de \$6.600; el perfil del egresado de este curso le permitirá saber: cómo se lleva a cabo la tarea del cajero comercial, realizar la apertura y el manejo de caja, arqueo y cierre, medidas de seguridad, documentación comercial, etc. según datos proporcionados por la institución.
- Contratación de un nuevo colaborador que se encargará únicamente de la facturación, para ello se realizará a continuación la descripción y especificación del nuevo cargo de Cajero Comercial.

Por lo tanto, para obtener el resultado deseado en este proceso, es necesario realizar un análisis de cargo para poder determinar qué tareas y qué características debe tener el postulante para ser contratado.

Dicho análisis consiste en primero realizar la descripción del cargo, este es un simple listado donde se puede observar el nombre del mismo, el/los objetivos, tareas y actividades que desarrollará, y el tipo de trabajo (en este caso Operativo, debido a su verbo definitorio “Hacer”). A continuación se puede observar un cuadro con la descripción del cargo realizado en base al análisis realizado anteriormente y los

requerimientos que a juicio de este equipo son los que mejor satisfacen las necesidades de “El Quincho”.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN:	CAJERO COMERCIAL
FECHA/ELABORADO POR:	19/07/2022 - Elaboración Propia
OBJETIVO:	Realizar tareas de cobranza y facturación
TAREAS Y ACTIVIDADES:	Recaudación Atención al público y telefónica Realizar arqueo de caja Control y Archivo de documentación Pago a proveedores Registro de gastos Otras tareas inherentes al cargo
TIPO DE CARGO:	Operativo

Diagrama III: Descripción de cargo. Fuente: Elaboración propia

Para concluir el análisis del cargo se desarrolla a continuación el cuadro de especificación de cargo, el mismo se trata de los requisitos que debe cumplir el colaborador para ser contratado como la formación, personalidad, capacidad, etc. necesarias, como antedicho, a juicio de este equipo de trabajo, para el desarrollo de las actividades.

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:

CONOCIMIENTOS:	
FORMALES:	ESPECÍFICOS:
Estudiante avanzado de la carrera Técnico en Administración (Polo Tecnológico) / Egresado Bachiller Tecnológico Administración - Auxiliar Técnico en Administración (UTU) / Bachillerato Diversificado opción Economía Completo	<p>Informática: Office Avanzado</p> <p>Conocimientos en sistema MULTINET (No excluyente)</p> <p>Manejo de herramientas tecnológicas de cobranza.</p>
EXPERIENCIA:	1 año desempeñando tareas similares (No excluyente)
APTITUDES:	<p>Actitud Colaboradora</p> <p>Organización / Prolijidad</p> <p>Foco en el detalle y orden</p> <p>Habilidades de relacionamiento</p> <p>Comunicación empática</p> <p>Buen manejo del tiempo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Gestión de la Presión</p>
INTERESES:	<p>Motivación</p> <p>Visión a futuro</p> <p>Aprendizaje</p>

PERSONALIDAD:	Amabilidad – Simpatía Compañerismo Comunicativo Positivismo Responsable
CONDICIONES FÍSICAS:	Carné de Salud Vigente Tener entre 18 y 45 años

Diagrama IV: Descripción de cargo. Fuente: Elaboración propia

A partir del cuadro anterior, la empresa deberá tomar la decisión de cómo realizará dicha contratación, para ello proponemos dos opciones, la primera, realizar ellos mismos el reclutamiento y selección, publicando un anuncio en los medios locales de radio, el cual tendría un costo de \$1500 al mes, digitales (redes sociales) y en papel mediante cartelera (VER ANEXO 1) sobre la oferta de empleo, el mismo tendría un costo de \$30 cada folleto tamaño A4 en una empresa del medio, luego deberán realizar las entrevistas a los candidatos y seleccionar el que cumpla las condiciones descritas anteriormente; éste método de selección de personal tiene algunos pros como el conocimiento y feeling sobre su comercio y contras como podría ser dejarse llevar por la urgencia de contratar, el amiguismo, etc., y que la falta de tiempo para dedicarle a esta tarea podría llevar a que no se contrate al que mejor se desempeñará en la función.

Como segunda opción para la contratación de un colaborador, y teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo del empleador, al juicio del equipo de trabajo, contratar a una empresa de reclutamiento, que basada en la descripción del cargo realizará el llamado y seleccionará aquel postulante que mejor se desempeñará en la función; para

ello en la ciudad de Tacuarembó se encuentra la Consultora Alois quien se encargará de la selección de personal, el servicio tiene un costo de un sueldo nominal más IVA (sueldo nominal que cobrará el empleado a contratar).

Otra posible solución es implementar nuevo equipamiento para que sea más accesible tener la facturación al día sin la necesidad de contratación o de realización de capacitación, ya que la compra de una balanza emisora de código de barras y de un lector de códigos permitirá que el actual encargado de las cobranzas continúe realizando su trabajo como actualmente lo hace y toda la información de las ventas quede almacenada en el sistema, teniendo en cuenta un control de stock semanal hecho por el dueño. Recolectamos información acerca de los costos que genera la compra de una balanza y de un lector y nos encontramos con balanzas hasta 15 o 30 kg de entre U\$\$ 883 y U\$\$ 1312 y con lectores de códigos de entre U\$\$ 40 y U\$\$ 80 (VER ANEXO 2).

Averiguar y asesorarse sobre otros sistemas de facturación electrónica donde puedan contactarse directamente con sus proveedores y obtener mayor provecho de dichos sistemas.

## Recomendaciones

Además, recomendamos que se puedan realizar otras acciones para mejorar el rendimiento y el funcionamiento de la empresa como son:

- Desarrollar estrategias de ventas, como, por ejemplo, realizar ofertas, canastas económicas con mercaderías próximas a perecer para no perder márgenes de ganancia, y a su vez no volcar esas pérdidas al precio de la mercadería.
- Estandarizar el sistema de compras de la empresa implementando como exigencia a los proveedores una factura oficial (electrónica o no ya que no es exigencia para el 100% de las empresas la Facturación Electrónica) para poder llevar un mejor control al momento de liquidar impuestos, por ejemplo.
- Elaborar un listado de proveedores donde se los ordene de acuerdo con criterios que para la empresa sean relevantes, como la facturación descrita en el punto anterior y no solo por el precio/calidad; va a permitir conocer al proveedor y tener claro cuales brindan el mejor costo beneficio.
- Implementar mejores estrategias de marketing, mediante la utilización de redes sociales como medio de publicidad y propaganda para promover la empresa en la región, para así atraer a los clientes esporádicos y estimular a los clientes fijos a continuar eligiendo la mercadería ofrecida.
- Utilizar el sistema para controlar los horarios de entrada y salida de los colaboradores.

## Limitaciones en la realización del trabajo

Como se pudo observar a lo largo de este trabajo final el equipo no tuvo grandes dificultades en la recolección de datos, a pesar de haber hecho la entrevista mediante medios electrónicos de comunicación (reunión vía zoom) y de que los empresarios no conocieran a parte del grupo, no fue motivo para que la misma no fuera de gran aporte al acercamiento inicial.

Por este motivo el equipo de trabajo decidió realizar una visita al comercio, para poder acercarse a la realidad y contrastar la misma con la información obtenida en la entrevista; en la misma se pudo observar cómo trabaja la empresa en su relación con funcionarios y clientes, y así llegar a un mejor mapa de la situación actual.

Una limitante encontrada por el equipo fue debido al vínculo estrecho entre una de las integrantes y la empresa intervenida; y también la limitación geográfica entre ubicación de la empresa y el grupo, que necesitó hacer consultas puntuales por medios electrónicos de mensaje (Whatsapp).

## Bibliografía

Chiavenato, I. (2014) *Introducción a la teoría general de la Administración*. 8ª de. México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2014) *Administración de los Recursos Humanos*. Disponible en: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. 3a ed. México: Mc Graw Hill *La lengua española. Organización*. Disponible en: <https://dle.rae.es/organizaci%C3%B3n?m=form>

Comas Mérola, J y Cuneo Moris, G. (2005) *Las Organizaciones y su Administración*. 3ª ed. Montevideo: Entrepreneur XXI.

Dessler, G. (1999) *Administración de Personal*. Disponible en: <https://es.slideshare.net/JeovannyMeza/administracin-de-personal-6ta-edicin-gary-dessler>

Gambino, A. (2020) “El concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores clásicos”, *Ciencia y Técnica Administrativa*, 19 (3). Disponible en: <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=190302>

Irazábal, F., Martorelli, L., Ponce, M., Santangelo, G. (2010). Técnicas cualitativas de investigación. La observación. En *Cuadernos de metodología de la investigación en comunicación social*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.

Irazábal, F., Martorelli, L., Ponce, M., Santangelo, G. (2010). Técnicas cualitativas de investigación: la entrevista en profundidad y el focus group. En *Cuadernos de metodología de la investigación en comunicación social*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.

Martínez Carazo, P. C. (2006) “El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica”, *Pensamiento y Gestión*, 20, pp. 165-193. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO 1:

Proyecto de folleto para contratación directa:

**Buscamos Cajera/o**

**para comercio**

#### **REQUISITOS:**

- Educación mínima: Bachiller tecnológico en Administración (UTU) / Auxiliar Administrativo Contable Calificado (Polo Tecnológico) / Bachillerato Diversificado opción Economía.
- 1 año de experiencia como cajera/o (no excluyente)
- Tiempo completo (lunes a viernes de 8 a 12:30 y de 15:30 a 19:30, sábado de 8 a 12:30)
- Edad: entre 18 y 45 años
- Conocimientos: MULTINET (no excluyente)



Salario: Según Convenio Colectivo vigente.

#### **INTERESADOS:**

Enviar curriculum a la casilla de correo [contratacioneselquincho@hotmail.com](mailto:contratacioneselquincho@hotmail.com) o depositarlo en el local de Gral. Leandro Gómez esq. Américo Castro, Villa Ansina.

ANEXO 2:

Cuadro de equipamiento nuevo:

Artículo	Marca/ Modelo	Características	Precio
Balanza etiquetadora	Kuma/Modelo: RSL 1100	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad 15 kg</li> <li>● Cálculo de precio</li> <li>● Medidas 437x372x523</li> <li>● Conexión a PC</li> <li>● Código de barras</li> <li>● Producto Aprobado por el LATU</li> </ul>	U\$S 883
Balanza comercial digital	Systel/Modelo: Cuora	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad 15 kg y 30 kg</li> <li>● Funciones que incluye: sumatoria, pre-empaque y detección de errores.</li> <li>● Imprime tickets.</li> <li>● Pantalla LCD.</li> <li>● Tiene pantalla para clientes.</li> <li>● Incluye la tecla Tara que posibilita restar el peso de los recipientes.</li> </ul>	U\$S 1775  U\$S 1312

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Posee tecla cero para restablecer el valor de la balanza.</li> <li>● Conectividad: USB y RS-485.</li> </ul>	
Balanza Etiquetadora	Marquês/Modelo: BM5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad 15/30 kg</li> <li>● Pantalla táctil LCD 10.1”.</li> <li>● 2º monitor (p/ Cliente) gráfico de alta resolución</li> <li>● Interfaz gráfica intuitiva y fácil de usar.</li> <li>● Almacenamiento Flash 8GB eMMC.</li> <li>● Conexión al cajón de dinero.</li> <li>● Puerto de red Ethernet 10 / 100Mbps.</li> <li>● Impresora térmica de tickets de 58mm con recarga de papel “drop off”.</li> </ul>	U\$S 2200

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos Label con mecanismo de impresión deslizante.</li> <li>• <b>Función de autogestión</b></li> </ul>	
Lector Codigo De Barras - Pistola Scanner Comercios	WONE NICE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Color: Negro</li> <li>• Materiales: ABS + PC</li> <li>• Largo de Cable 1.8 Mts</li> <li>• Velocidad de Lectura: 100 lecturas por segundo</li> <li>• Profundidad de campo: 17-300 mm (0.33mm pcs 0.9 )</li> <li>• Códigos de Barra Compatibles: EAN-8, EAN-13, UPC-A,UPC-E,Code 39, Code 128, EAN 128, Codabar, Industrial 2 of 5, Interleaved 2 of 5, Matrix 2 of 5, MSI.</li> <li>• Interface de Conexión: USB</li> </ul>	\$1385

<p>Lector Laser De Codigos De Barra Xl6200t Usb De Alta Calidad</p>	<p>XL- SCAN/Modelo:XL- 6200T</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CPU: 32 Bit ARM</li> <li>● Luz Source: Visible Laser Diode 650mm</li> <li>● Scan Rate: 100 veces/segundo</li> <li>● Precisión de Escaneo: 4mil</li> <li>● Ángulo Escaneo: 30°, 65°, 55°</li> <li>● Interfase: USB</li> <li>● Voltaje: 5V</li> <li>● Consumo: 85mA</li> </ul>	<p>U\$S 41</p>
<p>Lector de código de barras</p>	<p>Zebra/Linea: Symbol/ Modelo:DS7708</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Tipo de lector de código de barras: Fijo</b></li> <li>● Tecnología del sensor: Imager</li> <li>● Tipo de escaneo: Omnidireccional</li> <li>● Patrón de escaneo: 2D</li> <li>● Tipo de conector del cable USB/RS-232/RS-485</li> </ul>	<p>U\$S 462</p>

*Fuente: Elaboración propia/ basado en Publicaciones de MercadoLibre el 19 de julio de 2022.*

### ANEXO 3

#### Entrevista a los propietarios del emprendimiento “El Quincho”

- Nombre de la empresa, por quien está compuesta, a que se dedica, antigüedad de la empresa y ubicación del emprendimiento.

El nombre de la empresa es “El Quincho”, está compuesta por el propietario, su señora y 4 colaboradores más, se dedica a la comercialización de frutas, verduras y comestibles en general, la empresa tiene una antigüedad de 15 años aproximadamente, iniciando en marzo de 2007 y se encuentra ubicada en la localidad de Villa Ansina, a 60 Km de Tacuarembó

- ¿El emprendimiento cuenta con una misión y una visión establecidas?

Si bien no las tenemos establecidas en algún lugar se tiene claro brindar un servicio de calidad y mantener el trabajo en equipo entre los colaboradores

- ¿Cómo surgió la idea de iniciar el emprendimiento? Dedicarse a este rubro.

Desde muy pequeño trabajó en este rubro, donde por 11 años fue empleado en el mismo y por motivos de cierre decidió emprender su propio emprendimiento junto con su esposa.

- ¿La empresa se encuentra registrada ante DGI y BPS?

Si, con todos los aportes correspondientes

#### FODA:

- ¿Cuáles consideran que son sus debilidades y fortalezas?

Temas relacionados a el sistema de facturación electrónica

Competencia desleal

Como fortalezas: la ubicación en la cual se encuentran y son los únicos en la zona que se trasladan a buscar la mercadería

- De las debilidades antes mencionadas, ¿cuáles le gustaría mejorar? ¿A cuál le darían prioridad?
- Dentro de las posibilidades es de mayor prioridad lo relacionado a la facturación electrónica ya que la competencia desleal está fuera del alcance
- ¿Qué aspectos externos cree usted que son amenazas al cumplimiento de sus objetivos?

Actualmente se encuentran recuperándose de una catástrofe

Cientes:

- ¿Cómo se diferencian de la competencia, porque consideran que los eligen sus clientes?

Se diferencian de la competencia por la calidad y la variedad de productos en la localidad

- En general, ¿los productos de tu empresa tienen un carácter distintivo?
- ¿Responde la calidad de tus productos a los deseos de sus consumidores?

Si, siempre se trata de ante el pedido de algún cliente poder conseguirlo para proporcionar

- ¿Están al día tus productos, habilitaciones, calidad, diseño, etc.?

Si, ya que se dedican a la revender mercaderías y las mismas ya viene habilitadas

- ¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o está decreciendo?

A su entender la empresa desde sus comienzos está en continuo crecimiento, solo por el simple hecho del tamaño del local en sus inicios comparándolo año tras año

- ¿Recibe su establecimiento muchas quejas de sus clientes?

No es muy habitual, pero ante alguna se trata de solucionar, cambiar la mercadería si es por mal estado y en caso de que sea respecto a sus colaboradores realizan reuniones para hablarlo

- ¿Ha medido alguna vez el grado de satisfacción global de sus clientes?

No.

Funcionarios:

- ¿La selección de personal se realiza en función de las necesidades?

A medida que la empresa necesita se va incorporando nuevo personal

- ¿Existe una clara división de tareas o todos los integrantes hacen todo?

Si bien no tenemos detalladas cada una de las tareas para cada colaborador, saben cual es sus tareas a realizar

- ¿Existe un buen ambiente de trabajo?

Si

- ¿Los trabajadores tienen cubiertos sus derechos laborales?

Si, justo hace dos días nos visitó BPS

- ¿al seleccionar el personal que aspectos se toman como imprescindibles?

Cuando seleccionamos lo hacemos conociendo sus experiencias anteriores

- ¿Los trabajadores conocen los objetivos de la empresa y comparten los mismos?

Si, siempre se trata de incentivarlos a ellos también para sobrellevar con más facilidad el trabajo

Competencia:

- ¿Existe competencia directa en el medio donde está insertada? ¿Cómo se relaciona con la misma?

Si, existe competencia, a nuestro pensar es desleal, ya que no hacen los aportes correspondiendo por lo que a la hora de fijar los precios no tienen en cuenta estos costos

#### Publicidad:

- ¿Dispone tu negocio de un Plan de Comunicación Comercial? (PUBLICIDAD)

No, la mejor publicidad es el “boca a boca de la gente”

- ¿Cuentan con redes sociales?

NO

#### Proveedores:

- ¿Cómo se selecciona a los proveedores?

Dependiendo de la calidad y el precio de la mercadería

- ¿De dónde son los proveedores?

Actualmente son de Montevideo, salto y los vendedores que llegan al pueblo

#### Inventario:

- ¿La empresa es propietaria o arrendataria del local donde se desarrolla el negocio?

Arrendataria

- ¿La tecnología y las máquinas con las que cuentan son las adecuadas a las necesidades y a las exigencias del mercado?

Si, implementadas a medida que se incrementa nuevas mercaderías

## “INTERVENCIÓN EN UN EMPRENDIMIENTO COMERCIAL UBICADO EN VILLA ANSINA”

- ¿Se realizan mantenimientos periódicos del equipamiento? (relacionado a heladeras etc.)

Si

- ¿cómo reacciona ante el deterioro o pérdida de inventario y/o mercadería?

Con los años de experiencia, a la hora de fijar los precios ya se cuenta con un porcentaje para las pérdidas

- ¿Al momento del incidente (incendio) poseía alguna póliza de seguro para su mercadería e inventario?

No, de ningún tipo

- ¿Cómo afectó a los funcionarios y clientes?

En el caso de los funcionarios, trabajaron con continuidad ya que los dos días siguientes colaboraron en la limpieza del terreno y al tercer día abrimos en una pieza que nos prestaron pegados a nuestro local. Y con respecto a los clientes “iban a buscar 5 artículos y solo teníamos 2, pero primero compraban lo que teníamos y después buscaban en otro lugar”, tuvimos un apoyo muy grande por parte de nuestros clientes

- ¿Tuvo que recurrir a financieras/ bancos para poder retomar las actividades?

SI, recurrimos al banco para cubrir los costos de la nueva construcción del local

### Finanzas:

- ¿Se llevan registros contables básicos? ¿Cuáles? ¿Se mantienen actualizados?

No

- ¿Se realizan estimaciones de ingresos y egresos mensuales?

Si

- ¿La empresa tiene créditos vigentes? ¿De qué tipo?

Si, con el banco

- ¿Existe una clara diferenciación entre las finanzas de la empresa y la familia?

No

Sobre COVID:

- ¿La pandemia de SARS-CoV-2 afectó de qué forma a su emprendimiento?

En Ansina no se sintió tanto la pandemia, ya que el pueblo se abastece principalmente del campo. Nos adherimos a la ayuda económica que brinda el Estado con la canasta MIDES y por eso no sentimos que haya bajado nuestras ventas.

Cuando los clientes pasaban por el COVID, nos llamaban para hacernos el pedido, se les alcanzaba hasta la puerta de su casa y luego de que cumplieran con la cuarentena pasaban por el local a pagar