

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBO  
TECNOLOGO EN ADMINISTRACION Y  
CONTABILIDAD

PROYECTO FINAL  
INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

Por:

Bravo Dos Santos, Elder Fabián

Correa Rodríguez, Aldo Martín

González Rodríguez, Andrea Beatriz

Núñez Colares, Fernando Andrés

Silva, José Ignacio

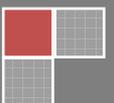
Tutor:

Lic. Lorena Clara

Tacuarembó

URUGUAY

2014





Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República



**Página de Aprobación**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBO**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el proyecto final:

Título

.....  
.....

Autor/es

.....  
.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

# Índice de contenido

INTRODUCCIÓN .....	5
Introducción a los aspectos principales que motivaron el trabajo desde un punto de vista personal y académico .....	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
OBJETIVOS.....	7
MARCO TEORICO.....	8
La planificación Estratégica como herramienta de gestión .....	8
Planificación y objetivos organizacionales.....	9
La estrategia: resultado del proceso de planificación.....	10
El análisis FODA como herramienta de la planificación estratégica .....	11
El análisis FODA como herramienta para la toma de decisiones.....	11
Planificación operativa: la presupuestación como herramienta de análisis y control .....	12
La presupuestación como sistema de control y análisis de desvíos .....	13
La importancia de la registración contable.....	14
La importancia de la registración contable como herramienta para la generación de indicadores de gestión y toma de decisiones.....	15
Toma de Decisiones .....	16
Importancia y utilidad del análisis del proceso.....	17
Eficacia y eficiencia .....	17
Empresa familiar .....	18
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, LIMITACIONES Y PROSPECTIVA. ....	22
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS .....	22
Descripción y Análisis de la empresa a intervenir .....	22
Análisis de los principales resultados obtenidos. Análisis desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	24
Análisis desde la Perspectiva Financiera: .....	24

Rentabilidad.....	29
Análisis de Indicadores Financieros referidos a Solvencia y Rentabilidad	34
Análisis desde la perspectiva del Cliente: .....	36
Análisis de Procesos Internos: .....	39
Análisis desde la perspectiva del crecimiento y aprendizaje:.....	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	42
LIMITACIONES Y PROSPECTIVA .....	47
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	49
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	49

## **INTRODUCCIÓN**

### **Introducción a los aspectos principales que motivaron el trabajo desde un punto de vista personal y académico**

El motivo por el cual elegimos enfrentar el reto de hacer un diagnóstico organizacional fue la oportunidad de realizar un aporte significativo a una empresa local que necesitaba de una intervención urgente. Es la manera de devolver lo recibido por la Universidad, de volcar los conocimientos adquiridos en la carrera con el fin de ponerlos en práctica por primera vez y qué mejor forma de hacerlo que colaborando con una organización local.

Si bien podíamos elegir entre otras opciones para nuestro trabajo final, teníamos que aprovechar la ocasión para poder colaborar y orientar a una empresa que en la actualidad presenta grandes problemáticas de organización y funcionamiento.

La elección del trabajo responde también a necesidades personales más profundas, el equipo está conformado por personas con múltiples situaciones personales, pero lo que tenemos en común es la necesidad de aplicar nuevos conocimientos adquiridos en la Universidad que por diversos motivos no podemos hacer, ya sea por los obstáculos que se presentan en nuestros trabajos actuales como administradores, por trabajar en otros cargos que no son los adecuados para nuestra capacitación o sencillamente por no contar con experiencia laboral en el área.

Combinadas estas variables solo restaba elegir algunos de aquellos temas que sean de utilidad y necesidad para el empresario así como también aquellos que nos permitan aplicar parte de los conocimientos adquiridos en la carrera.

Dada la situación en que se encontraba la organización nos permitió aplicar varias áreas de nuestra formación terciaria, como ser el área administrativa, el área contable y tributaria, el área jurídica sin dejar de mencionar el aporte significativo que nos brindó el área de las opcionales del polo como también el área cuantitativa y económica.

## **AGRADECIMIENTOS**

El equipo desea expresar el más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial a la Lic. Lorena Clara, docente a cargo de nuestra orientación, seguimiento y supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la motivación y apoyo recibido a lo largo de estos meses.

Especial reconocimiento merece el propietario de la empresa intervenida quien nos abrió las puertas y nos brindó toda la información necesaria que estuvo a su alcance para el mejor desarrollo de la presente intervención organizacional, respondiendo a todas nuestras consultas y siempre dispuesto a colaborar. También a su familia y empleados que se mostraron atentos y dispuestos a brindar su apoyo.

A todo el cuerpo docente de la carrera del TAC y al Centro Universitario de Tacuarembó que contribuyeron a nuestra formación universitaria, de forma muy especial a los docentes Claudia Galván, Dante Santa Marina, Nicolás Polti y Mariela Muñoz, quienes aportaron parte de su tiempo y conocimiento en asesoramiento para la realización de este proyecto.

También un especial agradecimiento al personal de CUT, Daniel Pereira, Silvia Fernández y Nicolás Altezor quienes nos hicieron sentir como si estuviéramos en nuestra casa, demostrando amabilidad y estando siempre dispuestos a sacrificar parte de su tiempo si fuese necesario.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia, apoyo y el ánimo recibido de parte de nuestras familias y amigos, a todos ellos, muchas gracias.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general:**

Asesorar en el proceso de desarrollo y crecimiento de una pequeña empresa familiar

### **Objetivos específicos:**

- Maximizar la eficiencia del proceso productivo.
- Contribuir en el diseño de un sistema de registración contable y generación de indicadores de gestión.
- Analizar el nivel de solvencia de la empresa para responder a los requerimientos vinculados a su actividad desde el punto de vista jurídico y tributario.
- Generar indicadores vinculados a la rentabilidad para evaluar eventuales posibilidades de inversión.

## **MARCO TEORICO**

La presente intervención se propone analizar y realizar recomendaciones en múltiples aspectos de esta organización, para lo cual abordaremos temáticas vinculadas a planificación estratégica a las problemáticas propias de las empresas familiares a las que la misma se enfrenta, así como también revisaremos temáticas vinculadas a la contabilidad presupuestal y demás aspectos de la mezcla financiera. Estos objetivos nos obligan a diseñar acciones para ordenar el proceso productivo de forma que generen los datos necesarios y en un paso posterior, la información necesaria para la toma de decisiones en base a una estrategia más eficiente. Estas problemáticas abarcan varios niveles de la dinámica organizacional, si bien se puede pensar que las temáticas son demasiado amplias para ser abordadas en una sola intervención la respuesta radica en que todos estos se traducen en un problema en común que impide el funcionamiento total, nuestro objetivo es poder desarrollar una perspectiva sistémica del mismo.

### **La Planificación Estratégica como herramienta de gestión**

Para definir la Planificación Estratégica hay que comenzar definiendo lo que se entiende por planificar; esta acción, que forma parte del proceso administrativo, implica tomar decisiones para el futuro, no como un acto sino como un proceso por el cual las organizaciones tratan de adaptarse al medio donde se encuentran y que en realidad no tiene ni un principio ni un final, se considera como un acción cíclica que evoluciona en el tiempo. El tiempo es un factor clave en la planificación, el pasado es un camino que no se puede modificar solo se puede aprender de él, el presente es el momento de las tomas de las decisiones que nos llevaran a diversos escenarios futuros (Comas y Cuneo 2001).

El futuro puede ser considerado como una amenaza o como una oportunidad dependiendo de la organización en la que nos encontremos. Si la empresa se orienta a mantener su status quo sin lugar a dudas el futuro es una amenaza, ya que el dinamismo que trae consigo atenta contra cualquier intento de estabilidad y permanencia. En cambio, existen Organizaciones que logran visualizar el futuro como una oportunidad, la idea de asumir nuevas acciones y riesgos se basa en que estas empresas entienden que los cambios del futuro son inevitables. Frente a esta situación, buscan adoptar un enfoque proactivo, posicionándose rápidamente frente a un entorno dinámico que las obliga a ser flexibles.

En esencia, la planificación es la herramienta orientada a determinar los objetivos y metas además de los cursos de acción necesarios para lograrlos. Para ello debe considerar los recursos necesarios, los tiempos de ejecución, la información y las

posibilidades y características del entorno en que la Organización desarrolla sus actividades, frente a los cuales resultaran planes, programas, presupuestos, proyectos, políticas, procedimientos, reglas, etc. (Comas y Cuneo 2001).

De acuerdo a los planteos de Henri Fayol, planificar es formular el programa de acción, el cual debe incluir, entre otras cosas, el resultado a obtener, las conductas a desarrollar y por último los medios a utilizar. Siguiendo con los autores clásicos, Frederick Taylor define este concepto desde un enfoque más operativo, asignando esta tarea a la sala de planeamiento, la cual tendría como principal responsabilidad el diseño de las fichas de instrucciones, la definición del sistema de primas e incentivos y estaba a cargo de los capataces funcionales principalmente.

En general, el proceso más formal de la planificación pasa por diferentes etapas, tales como: la fijación de objetivos y metas, el planeamiento estratégico y a un nivel más específico el planeamiento operativo. La fijación de objetivos y metas permite a la empresa establecer un camino de acción, diversos estudios han logrado comprobar una correlación positiva entre aquellas organizaciones que establecen objetivos y metas, y la obtención de mejores resultados.

### **Planificación y objetivos organizacionales**

Los objetivos se definen como la expresión de una situación que queremos vivir en el futuro, e implican la elección de una situación entre todas las posibles para luego tratar de alcanzarla. En este sentido, podría afirmarse que son una transición entre lo deseado y lo posible.

Siguiendo esta línea, autores como Stonner y Freeman plantean que existen cuatro razones para considerar cruciales a los objetivos en la planificación estratégica de una Organización: los mismos proporcionan un sentido de dirección, permiten enfocar los esfuerzos, actúan como guía en nuestros planes y decisiones; y permiten realizar un seguimiento y evaluación. Es preciso diferenciar los objetivos respecto a los deseos; los primeros deben cumplir ciertos requisitos o atributos: deberán ser específicos, realistas, verificables, tener un plazo, incluir metas intermedias, plantea un desafío, y muy importante, despertar un compromiso.

Los objetivos deben estar alineados con la estrategia, la misión y visión de la Organización; su formulación dependerá de qué tipo de planificación estemos realizando: la planificación estratégica o la operativa. La planificación estratégica se relaciona con la fijación de los objetivos y las metas a largo plazo, y la elaboración de la estrategia. Es un proceso que implica analizar en forma cuidadosa el entorno y la competencia, así como también el interior de la

organización, se deben detectar las fortalezas y debilidades, para determinar cuáles son los objetivos y metas que busca la empresa (Comas y Cuneo, 2001).

Los planes operativos se vinculan con la puesta en práctica de los planes estratégicos, es una planificación más detallada y más de corto plazo que la anterior.

Para comprender la planificación estratégica se deben definir algunos conceptos que están muy relacionados y que influirán en este tipo de planificación como lo son la definición de la visión y la misión de la empresa.

Según Comas y Cuneo (2001) la visión es el futuro al cual queremos llegar teniendo como base nuestra situación actual y considerando las tendencias sociales, tecnológicas, económicas, y las tendencias propias de la organización. Es el resultado de nuestros sueños en acción y se define por varios elementos como el propósito principal de la empresa, su futuro, la definición de los mercados a atender, los valores, así como las conductas, actitudes y escenarios deseados.

Continuando con el planteo del autor, podemos afirmar que para un adecuado establecimiento de objetivos y del proceso de planificación estratégica es importante aclarar que el grado de formalización depende del tipo de organización a la que nos enfrentemos. Además de la visión o el hacia dónde apuntamos, es preciso definir otro elemento importante, la misión. La misma le proporciona sentido o propósito a todas las acciones que se realizan y nos permite identificar qué es lo que hacemos, en donde lo hacemos, para quien lo hacemos, cuales son los clientes, así como definir que necesidades satisfacemos y de qué forma lo hacemos.

La visión y la misión que se fije la organización van a condicionar la formulación del planeamiento estratégico.

### **La estrategia: resultado del proceso de planificación**

“El concepto de estrategia es muy antiguo, la palabra estrategia deriva del griego: strategeia y significa el arte o ciencia de ser general.

Es un concepto tomado por la administración de las organizaciones militares y su aplicación es utilizada con la misma acepción que la utilizaban este tipo de organizaciones, se sustituyó el campo de batalla por el mercado específico de cada organización en donde se busca tener un mejor posicionamiento que el adversario o competidor tratando de minimizar las debilidades y amenazas y maximizar sus fortalezas y oportunidades” (Comas y Cuneo, 2001, p.63).

Todas las organizaciones tienen estrategias, las que pueden ser activas o pasivas, explícitas o tácitas.

Según Comas y Cuneo (2001), la estrategia es activa cuando la organización realiza un plan para poder enfrentar e influir en las condiciones del medio ambiente en el cual desarrolla sus operaciones y así lograr los objetivos prefijados; por el contrario, será pasiva cuando la organización se limita responder a los estímulos del medio, sin tener un plan para evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades, es decir, cuando la organización adopta un enfoque reactivo.

Podríamos decir entonces que cuando la estrategia es activa, nos encontramos frente al Planeamiento Estratégico, el cual implica definir las grandes líneas de acción que caracterizarán la relación de la organización con su medio ambiente.

Cuando una organización desea definir cuál será su estrategia a seguir para lograr los objetivos que se ha planteado debe enfocarse en buscar una ventaja o un mejor posicionamiento que sus competidores, para ello debe realizar un análisis interno y un análisis externo de la misma.

### **El análisis FODA como herramienta de la planificación estratégica**

Esta herramienta nos permite realizar un análisis interno de la organización así como externo a la misma. Dentro del interno tenemos aquellas actividades o cosas que nos caracterizan y que nos ayudan a destacarnos, son las fortalezas que posee la organización así como también nos permite ver y estudiar cuales son aquellas en las que no estamos tan bien y que de hecho pueden causarnos problemas, las debilidades, entonces podemos decir que este análisis nos permite realizar un estudio de los recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales, antecedentes-tendencias, tecnologías, información, comunicación y estructura organizativa. Por lo que tener una estructura organizativa bien definida será primordial al momento de implantar la estrategia, de esto dependerá que la misma tenga el éxito deseado o no.

De igual forma dentro del análisis externo, tenemos el estudio de las oportunidades que presenta el medio para la organización así como también las posibles amenazas que pueden perjudicar a la organización. Se deben considerar factores tales como el diagnóstico claro del entorno, las variables económicas, aspectos sociales, aspectos tecnológicos, políticos, necesidades, tendencias, la competencia y el marco regulatorio en el cual se deberá enmarcar su accionar (Comas y Cuneo, 2001).

## **El análisis FODA como herramienta para la toma de decisiones**

Amat I Salas (1989) plantea que en general la planificación estratégica tiene que ver con cuestiones fundamentales de la organización tales como en qué negocio estamos y en cuál deberíamos estar, quienes son nuestros clientes y quienes deberían serlo; es una actividad a largo plazo realizada por la cúpula estratégica que valora las fortalezas y debilidades internas y evalúa las oportunidades y amenazas del ambiente.

En cambio la planificación operativa se vincula al establecimiento de las actividades a desarrollar. Los planes operativos ofrecen los detalles necesarios para incorporar los planes estratégicos en las operaciones diarias de la empresa. Los planes operativos pueden ser de dos categorías: aquellos que se diseñan para actividades no recurrentes y los que se diseñan para actividades recurrentes.

Dentro de los planes para las actividades no recurrentes podemos encontrar los programas, presupuestos y proyectos. Para los recurrentes en cambio tenemos políticas, procedimientos y reglas.

Si bien todas estas actividades son muy importantes para la planificación operativa, a efectos del análisis en cuestión destacamos la relevancia que tienen los presupuestos, como herramientas que nos permite cuantificar los resultados, operaciones, consumos y demás actividades.

## **Planificación operativa: la presupuestación como herramienta de análisis y control**

“Los presupuestos pueden definirse como previsiones cuantitativas del futuro de corto plazo de la empresa. La confección de presupuestos no sólo ayuda a la previsión del futuro, sino que también sirve para controlar y evaluar la gestión de todas las partes de la empresa y para tomar las medidas correctoras para mejorar los resultados de la gestión” (Amat y Soldevila, 1998, p.193).

Los autores Amat y Soldevila (1998) también expresan que la elaboración de presupuestos es el instrumento de gestión utilizada para la planificación y control a corto plazo. Tradicionalmente los presupuestos se utilizaban para calcular y autorizar los costos, pero es más útil considerar los presupuestos como una herramienta de gestión que contribuyen a alcanzar los objetivos (eficacia) con un óptimo uso de los recursos (eficiencia).

El presupuesto es la expresión en términos cuantitativos y monetarios del conjunto de planes definidos para el logro de las metas establecidas.

Es fundamental que dicho proceso, que forma parte del proceso de planificación operativa, esté vinculado a la estrategia y a la estructura, y esté alineado con los objetivos que nos proponemos alcanzar. Los mismos pueden hacerse con frecuencia anual, mensual, semanal o diaria, aunque lo más habitual es hacerlo a nivel anual con detalle de los doce meses. Asimismo, pueden ser objeto de separación para cada una de las unidades de la empresa, con el objetivo de evaluar la actuación de cada unidad.

“No existe un procedimiento único para la realización de un presupuesto, pero sí es importante integrar factores internos como los accionistas, el personal, las inversiones, la cultura organizativa, etc. y factores externos sectoriales como los consumidores, productores, competencia, productos sustitutivos, etc., así como también factores externos generales, como el entorno cultural, la situación y evolución de la economía, la situación política, tecnología, etc. Una vez definidos los objetivos de la empresa y los recursos con que se va a contar se puede iniciar el proceso, el mismo parte de la formulación de la previsión de ventas y a partir de esta, se elaboran los presupuestos de producción, costos y el resto de los estados contables previsionales. En la elaboración de presupuestos deben participar cada uno de los centros de responsabilidad, pero es la Dirección la que debe marcar las directrices generales” (Amat y Soldevila, 1998, p. 197-198).

Amat y Soldevila (1998) diferencia los presupuestos rígidos y flexibles: los rígidos son los que se preparan sobre una base de determinado volumen de actividad, sin realizarse ningún ajuste cuando la actividad real difiere de la prevista. En cambio, los flexibles contemplan los cambios en el volumen real de la actividad, parten de la premisa que el comportamiento tanto de los costos fijos como de los variables dependen del rango de actividad. Para su implantación es conveniente calcular los costos unitarios e ingresos unitarios, teniendo claro cuáles son los costos fijos y los variables y escoger un rango posible de distintos niveles de actividad, para los que se calcula un presupuesto distinto. El mínimo rango de actividad será el punto de equilibrio y el máximo estará en función de la capacidad productiva de la empresa.

Además de esta clasificación, podemos encontrar presupuestos basados en actividades, base cero e incremental. El presupuesto basado en actividad es el que se realiza a partir de objetivos y medios, se hace la estimación esperada en el siguiente periodo y la estimación de los volúmenes de venta por producto y clientes individuales.

Por otra parte, el presupuesto base cero persigue el despilfarro cero, se calcula cada costo previsto desde la primera unidad monetaria, buscando que los objetivos se alcancen de la forma más eficiente. Finalmente en el presupuesto incremental, se consideran los costos del ejercicio anterior y la dificultad está en

establecer el incremento a aplicar para determinar los costos del ejercicio que se presupuesta.

### **La presupuestación como sistema de control y análisis de desvíos**

Los presupuestos son herramientas tanto para la planificación como para el control, en donde se detectan y corrigen los desvíos. Siguiendo con lo propuesto por Amat y Soldevila (1998) la Dirección debe desarrollar un modelo de análisis de desvíos en consonancia con el sistema de costos utilizados, que le permita explicar su acción durante el período analizado.

Los principales tipos de desviaciones son las que se calculan a partir de la comparación entre la previsión y la realidad. El análisis de desviaciones puede hacerse con una mayor o menor profundidad en función de los intereses de la empresa en cada momento. Un primer tipo de análisis considera los resultados globales de la empresa y calcula las desviaciones a partir de un presupuesto fijo. Este tipo de análisis es muy superficial, dado que no permite identificar las desviaciones en costos que se deben a una variación de los ingresos.

Las principales desviaciones que se originan en el estado de resultados, ocurren en los costos de ventas, en las ventas, así como en los gastos de estructura.

Para analizar y explicar estos desvíos del estado de resultados, es preciso analizar la información histórica, comprar el resultado real con el proyectado y descomponer los desvíos en precio, costo unitario y cantidades físicas.

Con respecto a las variaciones que se presentan en el estado de situación patrimonial podemos encontrar cambios en la estructura de financiamiento e inversión de la empresa.

Para realizar una correcta evaluación, control y aplicación de las medidas correctivas más adecuadas, es preciso el cálculo de desvíos respecto a los objetivos establecidos a nivel global y a nivel de cada área.

Para que el control sea válido debe realizarse en forma oportuna y periódica y partir de una constante revisión de las metas establecidas para garantizar que sigan siendo realistas. Su instrumentación debe permitir distinguir los desvíos causados por factores externos o ajenos a la organización, así como analizar y determinar las causas de los resultados obtenidos, contribuyendo a la reflexión sobre los criterios seguidos para la confección del presupuesto.

## **La importancia de la registraci3n contable**

Seg3n lo planteado por Rossendorff (2012), para que una organizaci3n pueda hacer uso correcto de los recursos que requiere para desarrollar determinada actividad, es importante que cuente con una eficiente y bien organizada estructura financiera, es decir, que los estados de situaci3n patrimonial y estado de resultados proporcionen informaci3n relevante y confiable en tiempo y forma.

Para que se tengan los datos correctos que crean la informaci3n financiera, se debe contar con un eficiente sistema de registraci3n contable. Asimismo, la organizaci3n de la registraci3n es crucial para calcular la rentabilidad y la solvencia que tiene la empresa, para lo cual se deber3 tener correctamente identificados los activos, pasivos y patrimonio.

El activo de una empresa es el total de recursos, es decir, los bienes de su propiedad m3s el conjunto de derechos sobre bienes o servicios de otras entidades econ3micas.

En cambio el pasivo es un monto de dinero que representa la cuota parte de los recursos del activo que se adeuda a terceros.

Por el contrario, el patrimonio refiere a un monto de dinero, cuota parte del activo que es efectivamente propiedad de los titulares la empresa, es la parte que corresponde a los propietarios.

## **La importancia de la registraci3n contable como herramienta para la generaci3n de indicadores de gesti3n y toma de decisiones.**

De acuerdo a lo planteado por Comas y Cuneo (2001), es importante que la toma de decisiones realizada se base en la rentabilidad y la solvencia desde el punto de vista de las finanzas, es decir los datos que proporcionan los estados de resultados y de situaci3n patrimonial.

La rentabilidad puede definirse como la medida monetaria del valor creado por la empresa durante un periodo de tiempo, mientras que la solvencia refiere a la posibilidad de pagar las obligaciones contra3das por la empresa con terceros.

La b3squeda de la rentabilidad se efectiviza cuando intentamos que cada vez que se asigne dinero a la adquisici3n de alg3n recurso, se eval3e y compare el monto requerido para ello con el valor que contribuir3 a crear dicho recurso, o dicho de otro modo, se analiza si el monto de dinero asignado a ese recurso podr3 convertirse en m3s dinero para beneficio de la empresa.

La búsqueda de la solvencia implica mantener cantidades de dinero disponibles para poder pagar las deudas, cuanto mayor sea la cantidad de dinero guardada mayor será la solvencia.

En síntesis, el concepto de rentabilidad implica utilizar el dinero para obtener ganancias; mientras que el concepto de solvencia refiere a mantener el efectivo disponible para tener la tranquilidad que las deudas podrán pagarse.

Además de estos indicadores de gestión, es importante considerar otros elementos relativos a la mezcla financiera como lo son las inversiones y financiamiento.

El conjunto de tales decisiones es precisamente el componente inversiones de la mezcla financiera: el cual se define como el conjunto de decisiones referente al establecimiento de los montos adecuados de dinero que resulta conveniente mantener en cada uno de los rubros del activo, en función de los parámetros deseados de rentabilidad y solvencia. Este análisis se divide en tres secciones: activo corriente, activo no corriente y otros activos.

El segundo componente de la mezcla financiera refiere a las decisiones de financiamiento, representadas por la composición de los rubros del pasivo y patrimonio del estado de situación. Estas decisiones consisten en determinar la fuente a la cual se recurrirá para la obtención de recursos financieros para que la empresa desarrolle sus actividades. La empresa deberá optar por obtener fondos bajo la forma de aportes de propietarios o como préstamos de terceros ajenos a la empresa.

### **Toma de Decisiones**

En las Organizaciones, la toma de decisiones ocurre constantemente, para poder decidir de la mejor manera posible se debe contar con la mejor y más fiable información.

La resultante de este proceso es la elección entre dos o más alternativas, para los administradores, la toma de decisión es sin duda una de sus mayores responsabilidades o más específicamente, su trabajo principal, porque constantemente tienen que definir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará, asignando los recursos necesarios para efectivizarlo.

La toma de decisiones en una organización implica el desarrollo del proceso administrativo, el cual integra en sí cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control.

Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas

técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

Para una correcta toma de decisiones el administrador debe determinar con claridad la necesidad de una decisión, identificar los criterios a seguir, asignar peso a los criterios, desarrollar alternativas, evaluarlas y seleccionar la mejor (Koontz y Wehrich, 1998).

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico, tiene que tener una meta clara y encauzar todas las acciones hacia la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos, es muy importante que el administrador tenga bien presente que la decisión más adecuada es aquella que maximice, optimice y satisfaga los deseos que la motivaron así como también la que mejor se adecue a la solución de este conflicto y a la concreción de las metas y objetivos organizacionales.

### **Importancia y utilidad del análisis del proceso**

“La creciente globalización y los avances tecnológicos en comunicaciones y transmisión de información proporcionan cada día más facilidades para conocer y acceder a productos, servicios, precios y proveedores en forma sencilla y ágil. Eso permite que las personas -que son potenciales clientes de las empresas- dispongan rápidamente de la información necesaria referida a las características y precios de los bienes y servicios elegidos o buscados. Luego, de acuerdo sus posibilidades y preferencias, pueden seleccionar los que mejor satisfagan sus requerimientos.

Esta situación expone a las organizaciones a una fuerte competencia para enfrentarla y lograr su supervivencia en el mercado, necesitan presentar ofertas acordes a las cambiantes expectativas de los consumidores, quienes son cada vez más exigentes en todos los aspectos (calidad, precio, diseño, tiempo de entrega, servicio post-venta).

La calidad y la competitividad se han convertido en una exigencia del entorno y en una preocupación para los directivos que quieren asegurar futuro y continuidad para las empresas en donde se desempeñan y para sus trabajadores.

Por lo tanto, una organización para subsistir debe estar muy atenta a la demanda y observar los cambios en los gustos y necesidades de los clientes. Debe actuar con dinamismo, rapidez en la atención, calidad en los bienes y en los servicios, con

precios adecuados, para que su oferta sea apreciada, valorada y elegida por los consumidores, procurando satisfacerlos. Para ello utiliza recursos (materiales, humanos, tecnológicos, económicos), desarrolla funciones (por ejemplo: comerciales, productivas, administrativas, financieras), lleva a cabo procesos (por ejemplo: de abastecimiento, de producción, de planificación, de ventas) y emplea sistemas de información” (Gonzalez Desanti, 2013, p.9).

### **Eficacia y eficiencia**

Para Gonzalez Desanti (2013), la eficiencia es hacer bien las cosas, realizarlas correctamente, en el sentido de usar los recursos de la mejor manera posible. La eficiencia es la relación entre los recursos utilizados para la realización de determinado trabajo y los logros conseguidos en el mismo (relación Costo/Beneficio). Se entiende que hay eficiencia cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo, o también, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos (por ejemplo materias primas y suministros, gastos financieros y de administración, horas hombre, horas máquina).

Por ejemplo: supongamos que el objetivo fijado es construir dos casas iguales, con las mismas características y materiales y para ello se configuran dos equipos de trabajo, cada uno de los cuales tiene a su cargo la construcción de una de las casas. Si ambos equipos completan la construcción de la respectiva casa con la utilización de los materiales asignados, ambos alcanzan la meta, decimos que han sido eficaces. Pero, si uno de los equipos logró terminarla antes, es decir utilizó menos cantidad de uno de los recursos (el tiempo) este equipo fue más eficiente que el otro.

Se puede mejorar la eficiencia sin que ello implique mejorar la eficacia. Por ejemplo: si elaborar un cuadro y un informe antes llevaba tres días de trabajo de dos empleados, y ahora mediante la aplicación de un sistema informático puede obtenerse en dos horas de trabajo de una sola persona, efectivamente se ha aumentado la eficiencia. Pero si ese cuadro y ese informe no tienen utilidad para la organización, no se ha mejorado la eficacia.

### **Empresa familiar**

“La empresa familiar se caracteriza por la existencia de una historia y un patrimonio económico que es común a los miembros de la familia empresaria así como en el involucramiento de ésta en su gobierno. Esto contribuye al desarrollo de una cultura, una creencia y valores compartidos por todos los familiares, el desarrollo de una íntima y profunda identificación individual con la familia y con la empresa. Esta situación fomenta el temprano desarrollo de expectativas de

derechos de propiedad sobre la empresa así como de los derechos de incorporación a la gestión y a la dirección. Sin embargo, el involucramiento directo de los miembros de la familia en la empresa familiar provoca la superposición de roles entre la familia propiedad y la empresa” (Unidad Curricular Administración y Gestión de Organizaciones II, 2014, p.3).

Las empresas familiares son aquellas en las que la propiedad es controlada por una o más familias, alguno de los miembros de la misma ocupan cargos directivos y tienen como meta principal continuar con el negocio generación tras generación.

Este tipo de organizaciones presenta ventajas y desventajas respecto a su gestión, tales como el compromiso, conocimiento detallado de la organización, flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero así como el planeamiento a largo plazo, las cuales permiten desarrollar una ventaja competitiva. Dentro de las desventajas encontramos la rigidez que generalmente presentan estas organizaciones respecto a la estructura, desafíos comerciales, sucesión, conflictos emocionales y problemas respecto al liderazgo y la legitimidad (Unidad Curricular Administración y Gestión de Organizaciones II, 2014, p.3).

Podemos ver que estas organizaciones presentan alto grado de compromiso y dedicación porque están conformadas por familias que lleva adelante su propio negocio por lo tanto, realizan una mayor entrega, dedican mucho más tiempo y energía para sacar adelante el emprendimiento familiar, la motivación y el rendimiento es notablemente superior.

Todos los miembros o la mayoría poseen un conocimiento detallado de la organización, ya que la misma es creación propia o de algún miembro de la familia esto también representa una ventaja competitiva frente a otras organizaciones, lo que también proporciona flexibilidad respecto al tiempo que se destina al trabajo pero a su vez deben definir con sensatez cual será el o los salarios adecuados sin perjudicar la solvencia y rentabilidad de la entidad. Estas cualidades permiten a la organización adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes.

Estas organizaciones por lo general mantienen relaciones a largo plazo con los empleados y con la comunidad pero a corto plazo presentan problemas organizacionales para formalizar sus planes, describirlos y comparar resultados.

Como hemos mencionado en estas empresas las relaciones suelen ser de largo plazo por lo que se puede llegar a convertirse en un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad en las empresas ("lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así"). Por lo general las decisiones están centralizadas en una o dos personas claves, referentes de la organización.

Presentan un importante compromiso y una cultura estable lo que hace sentir orgullo, esto proporciona confiabilidad tanto a los integrantes de la organización

así como también a aquellas personas y organizaciones que interactúan con ellas, muchos proveedores prefieren negociar con empresas familiares por ser reconocidas y estables.

Lo que diferencia a este tipo de organizaciones, además de las características que presentan, es que en el ámbito familiar prevalecen sentimientos como ser protección y lealtad, mientras que en el ámbito empresarial se busca alcanzar la eficacia y eficiencia a través de la exigencia en el rendimiento y consecución de buenos resultados.

Las mismas se enfrentan a retos comerciales tales como el plan de sucesión en el mandato de la organización así como también en la gestión, les cuesta mantener prácticas actualizadas porque por naturaleza propia quien gerencia las mismas es alguien que lo ha hecho desde el comienzo a veces desde hace muchos años y suele suceder que esa persona se resista o le cueste adaptarse a los cambios y las constantes actualizaciones por lo que se dice que son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Esto puede provocar que las mismas no estén en condiciones para enfrentar nuevos retos y posibles cambios repentinos.

Según Leach (1999) este estilo de organizaciones a menudo se enfrentan a problemas referidos a la gestión y a la sucesión, a la propiedad y al negocio, así como también conflictos en el ámbito familiar.

Los problemas con respecto a la gestión y sucesión se manifiestan porque predominan los criterios familiares sobre los empresariales, es común que el estilo de dirección sea muy centralizado y orientado a la gestión realizada por una sola persona. Esto también repercute en el desarrollo de las prácticas directivas y administrativas para promover la mejora continua ya que existe poca modernización en las mismas por ser tan centralizado, deberían promover y estimular la descentralización en la toma de decisiones a través de adecuados sistemas de dirección y desarrollo permanente de su personal, suele suceder que el fundador que coincide con el gerente o director sea una persona mayor que tiene determinadas costumbres y valores que no le permiten crecer y mantenerse actualizado a nivel empresarial.

De igual forma se puede ver que esto impacta en la sucesión porque es una decisión en la que se enfrentan intereses familiares y empresariales, se debe realizar la elección más adecuada para el progreso empresarial pero la misma se ve condicionada por los intereses familiares que muchas veces no son los más adecuados para ser sucesores del negocio. Por esta razón es muy importante que las empresas familiares puedan en la medida de lo posible realizar un protocolo familiar que contenga una adecuada descripción de cuál es la reglamentación de la empresa y este debe ser sometido a aprobación y firma de todos los integrantes

de la dirección así como socios o accionistas en caso de que existan. Esta herramienta permite establecer soluciones previas a futuros problemas, tratando de regular todas las situaciones referente a los integrantes de la familia que van a participar en la empresa, en qué condiciones, y qué requisitos deben cumplir, aspectos vinculados al paquete accionario, la participación de parientes políticos, retiro de utilidades, montos de salarios para los integrantes de la familia, forma de adoptar las decisiones, posibilidad de vender las acciones, entre otros.

El predominio de los valores familiares sobre los empresariales puede provocar la existencia de desequilibrios en la relación profesional tanto con familiares como con profesionales externos. Suelen encontrarse variados problemas vinculados a la influencia de la familia: entre ellos los conflictos que se pueden generar como resultado de imponer los intereses familiares sobre la lógica empresarial, por ejemplo en temas ligados a la gestión de recursos humanos (ascensos, remuneración, evaluaciones de desempeño). Normalmente suele dominar la esfera familiar mientras la empresa está dirigida y controlada por un número reducido de familiares. Sin embargo, a medida que la empresa va incrementando el número de sus miembros y va alcanzando mayor antigüedad, el ámbito empresarial va dominando al familiar como necesidad ineludible para garantizar el buen gobierno de la misma. También los conflictos familiares se producen no solo por la falta de armonía familiar, sino, por la ausencia de adecuados instrumentos y órganos de gobierno.

Además de los problemas típicos de dirigir una empresa pueden existir los problemas ligados a la participación de la familia (o de parte de ella) en el capital (como propietarios activos en el presente o en el futuro). En cuanto a la gestión del patrimonio familiar existen potenciales problemas, ejemplos de decisiones incorrectas en este sentido es cuando la disminución de las utilidades son revertidas a través de la reinversión en la propia empresa de capitales provenientes del núcleo familiar o por ejemplo, el enfrentar el pasivo de la empresa a través de garantías obtenidas por el patrimonio familiar y personal, o incluso la posibilidad de que se tome la medida de pagar los dividendos o las retribuciones en función de las necesidades familiares y no de los beneficios obtenidos. Otro aspecto a considerar en este sentido es la posible dispersión del capital en un elevado número de accionistas, problema que Ward señala como uno de los que puede tener influencia más negativa en la continuidad de la empresa. Mientras que la empresa crece de forma progresiva, la familia puede llegar a crecer de forma exponencial, lo que supone una progresiva fragmentación del capital inicial en pequeñas participaciones. Asimismo, pueden existir fuertes resistencias a la entrada de capital no familiar en la empresa.

Siguiendo esta línea, es muchas ocasiones puede percibirse un predominio de los criterios familiares sobre los empresariales y al estilo de dirección generalmente

muy centralizado y orientado a una gestión personalista. Esta situación suele provocar dificultades para lograr la profesionalización de su personal, lo cual se ve reflejado en el escaso desarrollo de los instrumentos directivos necesarios para promover la mejora continua y estimular una progresiva descentralización de la toma de decisiones a través de adecuados sistemas de dirección y del desarrollo permanente de su personal.

En este sentido, en las empresas familiares de menor dimensión suele existir una reducida formalización del proceso estratégico de largo plazo, una estructura organizativa generalmente personalista, cierta ambigüedad en las funciones de los familiares que trabajan en la empresa, un sistema de control poco formalizado y una política de recursos humanos poco definida. Esta situación se agrava con el elevado tiempo de permanencia del director general asumiendo la máxima responsabilidad en la gestión de la empresa.

## **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, LIMITACIONES Y PROSPECTIVA.**

### **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS**

#### **Descripción y Análisis de la empresa a intervenir**

La organización a intervenir es una empresa familiar que realiza sus actividades en la región del departamento de Tacuarembó, se dedica únicamente al procesamiento de un derivado lácteo. La misma comenzó con el deseo de lograr la independencia laboral por parte del propietario, que anteriormente se desempeñó como empleado en una empresa del mismo rubro y por motivos personales decidió desvincularse de esa organización.

Comenzó a procesar y vender su producto a principio del 2011 a pequeña escala para detectar potenciales demandas y analizar la situación en la que se encontraba. De este modo permaneció durante un año, posterior a lo cual decide registrar su producto en bromatología en la Intendencia y posteriormente registrarse en la DGI como una empresa unipersonal. Inicialmente trabajó solamente con su esposa en extensos horarios, a medida que la demanda y condiciones del mercado hicieron necesaria mayor mano de obra, incorporó a sus dos hermanos, en ocasiones también contaba con otro empleado para tareas puntuales. Es importante destacar que el personal ha permanecido hasta la actualidad.

Actualmente desarrolla sus actividades en un local prestado, propiedad de la familia. A través de la observación del mismo, pudimos detectar que existen áreas de mejora en las instalaciones y en cuanto a la seguridad laboral. Estos aspectos fueron detectados también a través de una inspección realizada por el Banco de Seguros del Estado, en el cual se realizaron importantes observaciones. Los bienes de uso del proceso productivo son básicos, los mismos le permiten realizar todo el proceso, pero no existe mayor consideración de aspectos vinculados a la eficiencia. Cuenta con tres proveedores de su materia prima, los cuales se encuentran en el sur del país, estos proveedores presentan diferentes precios, diferentes fechas de entregas semanales en puerta y similar calidad del producto. Además dos proveedores lo abastecen de los demás insumos que necesita para realizar su producto, pero solamente uno lo provee de envases, todos ellos se encuentran en la ciudad de Montevideo.

En cuanto al proceso, cuenta con un operario que recibe la materia prima, quien controla la calidad antes de ingresar a la planta, en caso de no lograr los

estándares requeridos vuelve al proveedor. Si la materia prima logra el nivel de calidad requerido ingresa al proceso productivo, se la deja estacionada hasta que se encuentra en condiciones para su envasado. El mismo es realizado por dos operarios, los cuales pesan y envasan en diferentes presentaciones. Ver Figura 1.

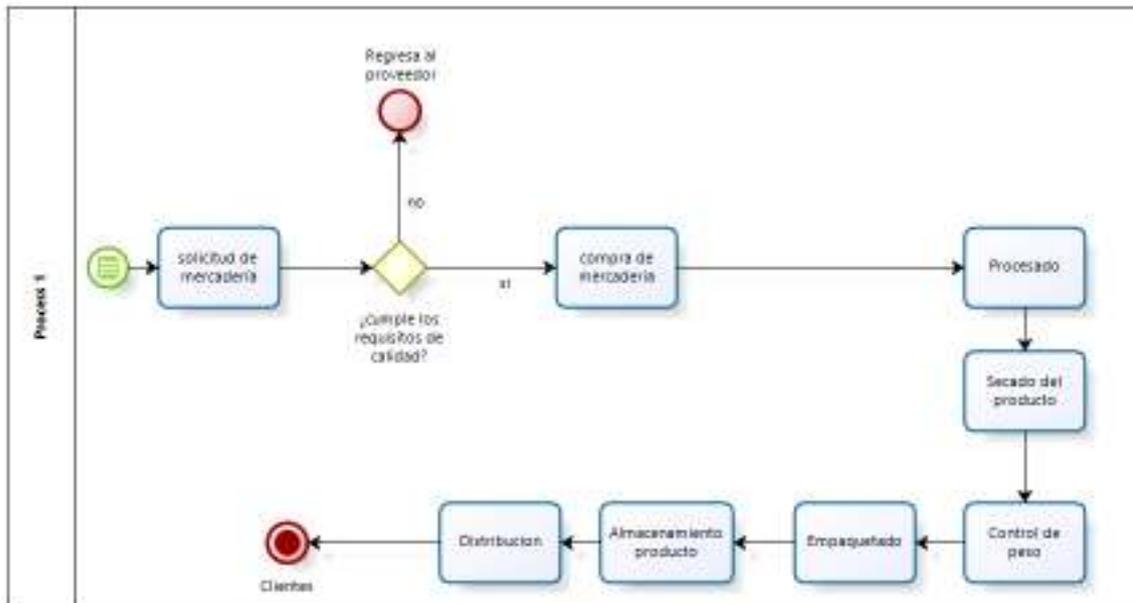


Figura 1

Para la distribución de su producto cuenta con un vehículo propio (adquirido este año, recurriendo a fuente de financiamiento de terceros y cuya deuda está afrontando en la actualidad), el mismo le permite vender en forma directa. La empresa cuenta con distribuidores en la ciudad de Tacuarembó, Salto, Paysandú, Cerro Largo, así como en otras localidades del departamento de Tacuarembó, Paso de los Toros, San Gregorio, Ansina, Caraguata y Achar.

Su planificación es contra pedido, a corto plazo, de forma semanal y solamente operativa. Recibe pedidos de sus clientes y en base a los mismos, compra materia prima, no maneja stock de materia prima ni de producto final. No cuenta con ningún tipo de registración, ni contable ni operativa que le permita tomar decisiones a mediano y largo plazo. Podríamos pensar que existen importantes áreas de mejora en relación a la capacidad de planificación así como en la generación de posibles indicadores de gestión, con lo cual, realizando una intervención sobre estos aspectos, así como en la mejora de las condiciones en las que se desarrolla el proceso productivo, se pueden lograr importantes avances en la gestión de este emprendimiento. Estos aspectos fueron detectados por su

administrador y presentados en la entrevista inicial y priorizados por el equipo para enfocar el presente trabajo.

Estas carencias junto a ciertos aspectos de mejora en la organización interna y desconocimiento de indicadores a la rentabilidad, motivaron al propietario a aceptar nuestra propuesta de intervención.

Asimismo, en el contexto actual, la oportunidad de aprovechar nuevos negocios, tales como ventas a cadenas de supermercados se ve limitada por su situación fiscal (DGI, BPS). Aporta como monotributista, no factura IVA, y por lo tanto no puede responder a una exigencia clave por parte de estas grandes empresas.

El presente diagnóstico de la organización motivó el siguiente análisis.

### **Análisis de los principales resultados obtenidos. Análisis desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.**

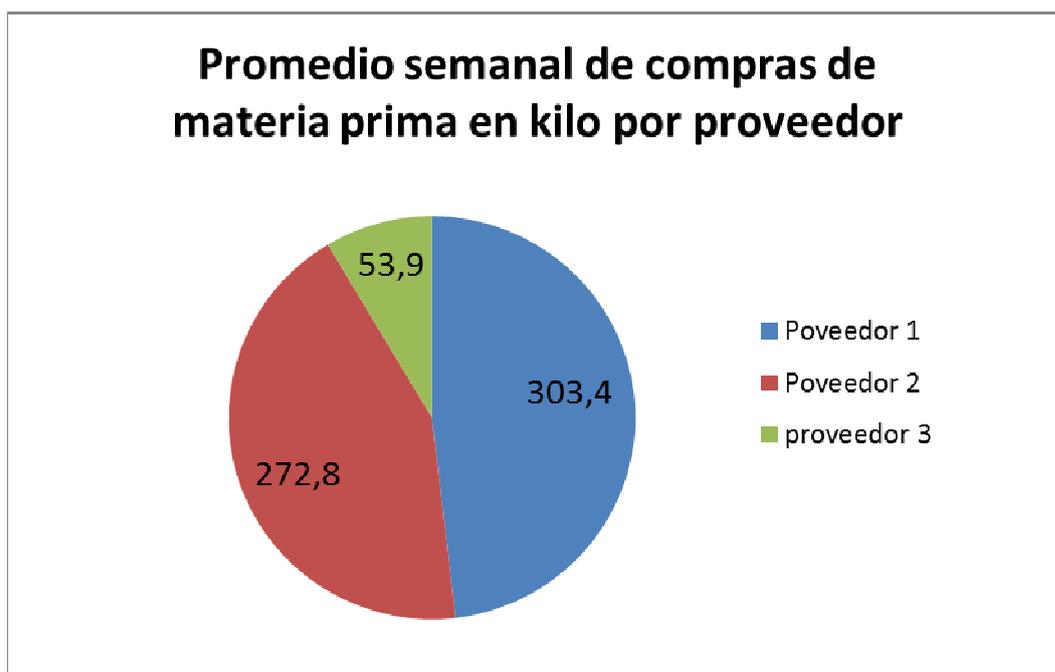
#### **Análisis desde la Perspectiva Financiera:**

Nos encontramos frente a una organización que no cuenta con una registración contable, no existiendo disponibilidad de información clave para la toma de decisiones. La carencia de registración contable genera una situación de desconocimiento de los principales indicadores financieros que permiten visualizar el estado de situación de la organización. Asimismo, no existen registros vinculados al proceso productivo, y por lo tanto, la toma de decisiones respecto a la gestión del emprendimiento se realiza desde criterios intuitivos en base a la experiencia del dueño. La información referente al nivel de producción de su maquinaria, el tiempo de realización de las diferentes tareas, la pérdida de materia prima por producción, son aspectos que al ser cuantificados, apoyarían la toma de decisiones de la empresa y contribuirían a la mejora en su eficiencia.

Respecto a la eficiencia del proceso productivo, una de las decisiones clave de este rubro es la compra de materia prima. La elección del proveedor debería realizarse considerando aspectos tales como: precios del mercado, calidad, tiempos de entrega y estaciones del año (las cuales condicionan la accesibilidad a la materia prima y determinan los niveles de consumo). Sin embargo, en la organización analizada, se basa principalmente en criterios como la fidelidad, gratitud, compromiso y flexibilidad de cobro por parte de los proveedores. Esta situación puede conducir a que la empresa adquiera mayor cantidad de materia prima, proveniente de los proveedores más caros, generando un menor margen de rentabilidad en el ejercicio de su actividad.

Realizamos un relevamiento de las compras de materia prima en los meses de marzo, abril y mayo, donde encontramos registros que fueron muy útiles para hacer la primera recomendación al empresario, luego complementamos con los meses de junio, julio y agosto.

A continuación se expone un gráfico con el promedio de compras en kilos por proveedor correspondientes a los meses de marzo, abril y mayo de 2014:



Como se observa semanalmente la empresa adquiere 630 kilos de materia prima a un costo de \$89.411.

Del análisis del primer tramo considerado, se identificó una importante oportunidad de mejora en su rentabilidad, ello se lograría reduciendo los costos de compra de materia prima y manteniendo los volúmenes.

En base a este hallazgo, se asesora al emprendedor en diferentes escenarios posibles, si se implementara una medida que implicara modificar los volúmenes de compra según los proveedores y sus precios.

A continuación se plantea el primer escenario analizado:

1er Supuesto	Compra semanal de Materia Prima	
	Precio	Kg
Proveedor 1	\$ 135	350
Proveedor 2	\$ 150	200
Proveedor 3	\$ 140	80
Gasto semanal en \$	\$ 88.450	630
Ganancias por Mes	\$ 3.844	
Ganancias por Año	\$ 46.128	

En este primer supuesto se realiza una pequeña variación en la compra de materia prima a los proveedores más económicos sin modificar significativamente los volúmenes. En comparación con su gasto anterior, se logra disminuir en \$3.844 por mes y \$46.128 al año.

Otra alternativa sería la de realizar una variación más importante en la distribución de las compras de materia prima en los distintos proveedores, en este caso se propone incrementar las compras al proveedor más económico:

2do Supuesto	Compra semanal de Materia Prima	
	Precio	Kg
Proveedor 1	\$ 135	380
Proveedor 2	\$ 150	150
Proveedor 3	\$ 140	100
Gasto mensual en \$	\$ 87.800	630
Ganancias por Mes	\$ 6.444	
Ganancias por Año	\$ 77.328	

Como se observa en este segundo escenario el costo se reduce en \$6.444 al mes y \$77.328 al año.

Se presentó otro caso donde se fue más drástico con la distribución de los recursos:

3er Supuesto	Compra semanal de Materia Prima	
	Precio	Kg
Proveedor 1	\$ 135	430
Proveedor 2	\$ 150	150
Proveedor 3	\$ 140	50
Gasto mensual en \$	\$ 87.550	630
Ganancias por Mes	\$ 7.444	
Ganancias por Año	\$ 89.328	

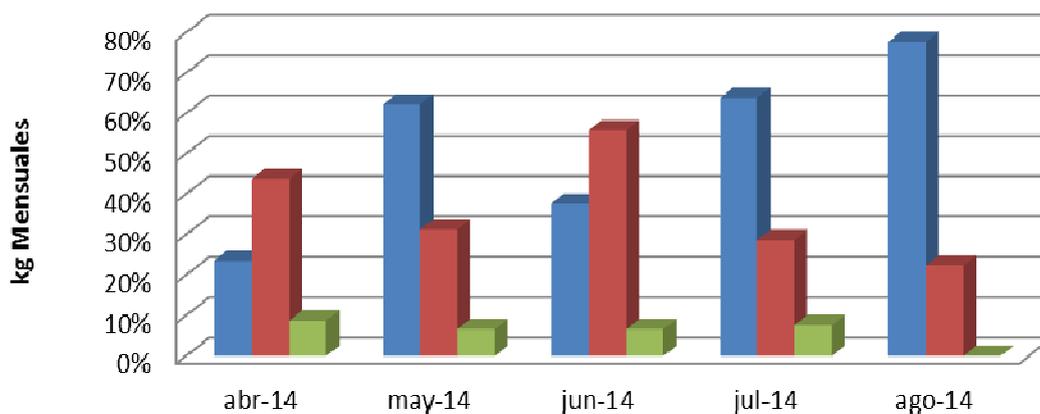
En esta última recomendación se lograría reducir en \$7.444 al mes el gasto de compra y en \$89.328 al año.

Con el objetivo de reducir los costos de compra de materia prima manteniendo los volúmenes, se propone al empresario adquirir mayor cantidad con el proveedor que ofrece un mejor precio. En el supuesto de implementar la misma, se obtendría una ganancia neta de \$8.919 al mes y un ahorro anual de \$107.028, en el caso que realice el 100% de las compras al proveedor 1.

Esta situación no implica que la empresa discontinúe totalmente la compra con los demás proveedores, sino que mantenga relaciones comerciales con todos pero que tome las decisiones en base a resultados.

Las medidas sugeridas al empresario fueron implementadas, con lo cual ha dejado de comprar al proveedor 3, redujo el volumen de compra al proveedor 2 y aumentó las compras al proveedor 1, esto ha generado un impacto positivo que se visualiza en los gráficos a continuación:

### Compra de Materia Prima x Proveedor

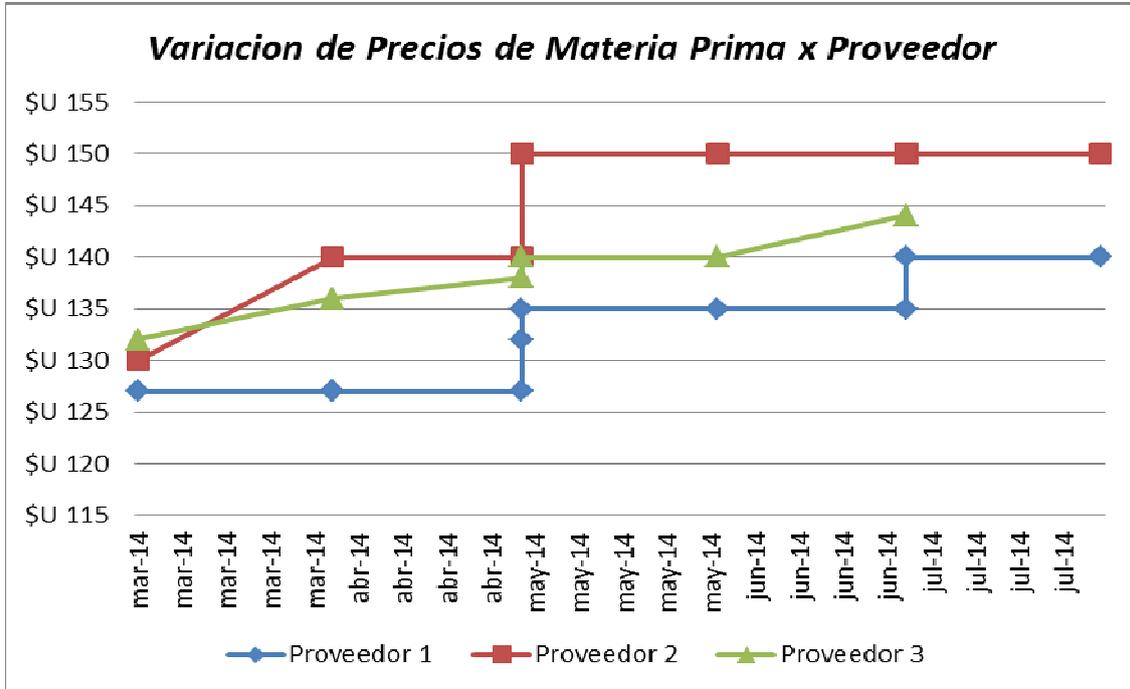


	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14
■ Proveedor 1	24%	62%	38%	64%	78%
■ Proveedor 2	44%	31%	56%	29%	22%
■ Proveedor 3	9%	7%	7%	8%	0%

Detallamos la variación de los precios de materia prima de cada proveedor en el tramo comprendido entre marzo-agosto 2014:

Fecha	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
mar-14	\$U 127	\$U 130	\$U 132
abr-14	\$U 127	\$U 140	\$U 136
may-14	\$U 127	\$U 140	\$U 138
may-14	\$U 132	\$U 150	\$U 140
may-14	\$U 135	\$U 150	\$U 140
jun-14	\$U 135	\$U 150	\$U 140
jul-14	\$U 135	\$U 150	\$U 144
jul-14	\$U 140	\$U 150	\$U 144
ago-14	\$U 140	\$U 150	

Estos datos se ilustran en el siguiente gráfico:



La mayor rentabilidad que obtiene del mejor manejo de sus proveedores y una eficaz registración contable, contribuirá a una mayor eficiencia en la toma de decisiones, contribuyendo al análisis de su solvencia y rentabilidad.

### Rentabilidad

Con el objetivo de realizar un análisis de este aspecto, se diseñó e implementó un sistema de registro contable básico, en este sentido se hizo entrega al empresario de planillas impresas para la registración diaria de sus operaciones tales como ventas, compras, gastos generales, retiros, ingresos, egresos, etc. Mensualmente se realizó el procesamiento y análisis de dicha información y se realizaban los ajustes correspondientes junto al dueño. Inicialmente fue difícil la implementación de este sistema teniendo en cuenta la modalidad de gestión previa de la organización.

Asimismo, en función de los datos recopilados desde Mayo hasta Julio se realiza un presupuesto para poder anticiparnos a la situación de Agosto, y con el objetivo de obtener indicadores concretos respecto al nivel de pérdida de materia prima en el proceso productivo.

Desde esta intervención se analizaron diferentes escenarios posibles teniendo como base la implementación de medidas concretas en aspectos tales como

control del gasto, compras de materias primas, ventas, proceso productivo, posible regularización tributaria, entre otros, como se ilustra en la tabla a continuación.

<b><u>Estado de Resultado Proyectado</u></b>					
<b><u>Análisis de diferentes alternativas</u></b>					
<b>Concepto</b>	1ra Opción	2da Opción	3ra Opción	4ta Opción	5ta Opción
	Reduccion de la merma en 5%	Red. merma 5%, M.Proveedores	Aumentar las ventas 10%	Aumentar las ventas 20%	Red. merma 5%, M.Proveedores, Aum.ventas 20%
Ingreso por Ventas	\$ 470.650	\$ 470.650	\$ 488.650	\$ 607.980	\$ 607.980
Costo de producción	\$ -421.219	\$ -412.300	\$ -435.541	\$ -527.250	\$ -499.360
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 49.431</b>	<b>\$ 58.350</b>	<b>\$ 53.109</b>	<b>\$ 80.730</b>	<b>\$ 108.620</b>
Gastos de Administración y ventas	\$ -14.500	\$ -14.500	\$ -14.500	\$ -14.500	\$ -14.500
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 34.931</b>	<b>\$ 43.850</b>	<b>\$ 38.609</b>	<b>\$ 66.230</b>	<b>\$ 94.120</b>
Gastos Financieros	\$ -5.990	\$ -5.990	\$ -5.990	\$ -5.990	\$ -5.990
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>\$ 28.941</b>	<b>\$ 37.860</b>	<b>\$ 32.619</b>	<b>\$ 60.240</b>	<b>\$ 88.130</b>
Impuestos Monotributista	\$ -3.270	\$ -3.270	\$ -3.270	\$ -3.270	\$ -3.270
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 25.671</b>	<b>\$ 34.590</b>	<b>\$ 29.349</b>	<b>\$ 56.970</b>	<b>\$ 84.860</b>
<b><u>Opción - Unipersonal con dependientes</u></b>					
IVA	\$ -17.145	\$ -19.107	\$ -17.954	\$ -25.791	\$ -31.926
BPS y BSE	\$ -10.817	\$ -10.817	\$ -10.817	\$ -13.517	\$ -13.517
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ -2.291</b>	<b>\$ 4.666</b>	<b>\$ 578</b>	<b>\$ 17.663</b>	<b>\$ 39.417</b>

A través del primer escenario planteado se sugiere generar las medidas a fin de lograr una reducción del 5% en la merma de producción, esto se debe a que se visualizaba una pérdida significativa de materia prima durante el proceso de

elaboración. En este escenario se le plantea al empresario la reducción del desperdicio durante el proceso de la materia prima lo cual mejora el resultado neto, sin afectar la calidad del producto final.

El segundo escenario planteado fue agregarle a la merma del 5% un manejo eficiente de los proveedores, sugiriendo adquirir el 100% de sus materias primas al proveedor más económico. Ambas medidas llevan a mejorar el resultado neto en un 7,3% sobre el total de ventas.

El tercer y cuarto escenario planteado corresponden a la implementación de las siguientes medidas: aumentar en un 10% y 20% respectivamente las ventas de fundas de 40 gramos, con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa incrementando la comercialización del tipo de presentación del producto que genera un mayor retorno económico. Para la cuarta opción, se planteó la incorporación de un nuevo funcionario para hacer frente a la producción proyectada.

En el quinto y último escenario presentado se realiza la integración de todas las medidas sugeridas en las cinco propuestas planteadas anteriormente y además se toma como supuesto la comercialización de sus productos a una cadena de supermercados. La factibilidad de este escenario implica la modificación de su naturaleza jurídica, dado que un cliente con estas características exige facturación de IVA.

La implementación de algunas medidas concretas por parte del empresario tales como la reducción de la merma del proceso productivo, bajando los desperdicios, el mejor manejo de los proveedores aumentando las compras al más económico, y un mejora en el precio de venta, generaron impactos directos en la eficiencia del proceso productivo.

#### Análisis de los desvíos, Presupuesto vs Realidad – Agosto 2014

Realizado un análisis de los datos reales obtenidos en el mes de Agosto, se comparó lo presupuestado con lo real y se efectuó un análisis de desvíos.

Las ventas de la empresa tuvieron una variación insignificante con respecto a lo presupuestado, lo cual se expresó en una caída del 0,23%, con lo cual, lo presupuestado fue muy similar a lo real.

Siguiendo con el análisis, se puede notar una “merma” o pérdida de materia prima en el proceso de producción que descendió de 43,5% a un 22,7%. Esta mejora puede atribuirse a la implementación de nuevas técnicas de manejo del proceso, un mejor aprovechamiento del producto durante el proceso de rayado, con un

adecuado acondicionamiento del producto en el proceso de secado, reduciendo considerablemente el desperdicio. Consideramos sin embargo que estos datos deben relativizarse en función del nivel de registración proporcionado.

Asimismo, la compra de materia prima disminuyó significativamente en un 8,67%, la cual es atribuible a una mayor eficiencia del proceso productivo. El empresario empezó a implementar nuevas técnicas para aumentar la productividad, con lo cual no tuvo que adquirir tanta cantidad de materia prima como antes.

Los gastos de administración y ventas que habían sido estimados en el presupuesto resultaron ser muy superiores en la realidad. El aumento fue de \$20.546 debido a la registración contable, la cual fue muy inexacta por la falta de información fehaciente, lo que nos llevó a un estimativo muy alejado de lo que de hecho resultó ser.

El resultado neto real fue menor que el presupuestado en un 22%, pero al observar la globalidad de la información obtenida podemos atribuir esta situación al considerable aumento de los gastos, lo cual, sin embargo fue equilibrado con la disminución de la merma que implicó una reducción en la compra de materia prima.

Este análisis se visualiza en la información contenida en la siguiente tabla:

<b><u>Presupuesto y Análisis de DESVIOS - Agosto 2014</u></b>						
<b>Concepto</b>	<b>PRESUPUESTO</b>		<b>REALIDAD</b>		<b>Desvíos</b>	
<b><u>Ventas del Mes - Productos</u></b>	<b><u>kg</u></b>	<b><u>% Ventas</u></b>	<b><u>kg</u></b>	<b><u>% Ventas</u></b>		
Fundas de 40g	1.350	27%	1.136	23%	<b>-214</b>	-15,9%
Fundas de 80g	50	2%	63	2%	<b>13</b>	26,0%
Paquetes de 1kg	1.420	71%	1.519	75%	<b>99</b>	7,0%
Total del Mes	2.000	100%	2.024	100%	<b>24</b>	1,2%
<b><i>Facturación total</i></b>		<b>\$ 470.650</b>		<b>\$ 469.576</b>	<b>\$ -1.074</b>	-0,2%
<b><i>Merma de Proceso</i></b>		<b>43,5%</b>		<b>22,7%</b>		<b>-20,8%</b>
<b><u>Compra de Materia Prima</u></b>	<b><u>kg</u></b>	<b>-</b>	<b><u>kg</u></b>	<b>-</b>	<b><u>Kg</u></b>	
Proveedor 1	1.808	63%	2.037	78%	<b>228</b>	12,6%
Proveedor 2	832	29%	585	22%	<b>-248</b>	-29,8%
Proveedor 3	230	8%	0	0%	<b>-230</b>	-100,0%
Total del Mes	2.870	100%	2.621	100%	<b>-249</b>	-8,7%

Gastos Materia prima	\$ -411.041	\$ -372.810	\$ 38.232	9,3%
Gastos envases	\$ -1.500	\$ -16.409	\$ -14.909	-993,9%
Gastos Mano de obra	\$ -23.000	\$ -27.200	\$ -4.200	-18,3%
<b>Costo de Ventas</b>	<b>\$ -435.541</b>	<b>\$ -416.419</b>	<b>\$ 19.123</b>	<b>4,4%</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 35.109</b>	<b>\$ 53.157</b>	<b>\$ 18.049</b>	<b>51,4%</b>
Gastos de Administración y ventas	\$ -14.500	\$ -35.046	\$ -20.546	-141,7%
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 20.609</b>	<b>\$ 18.111</b>	<b>\$ -2.497</b>	<b>-12,1%</b>
Gastos Financieros	\$ -5.990	\$ -5.990	\$ 0	0,0%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>\$ 14.619</b>	<b>\$ 12.121</b>	<b>\$ -2.497</b>	<b>-17,1%</b>
Impuestos Monotributo	\$ -3.270	\$ -3.270	\$ 0	0,0%
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 11.349</b>	<b>\$ 8.851</b>	<b>\$ -2.497</b>	<b>-22,0%</b>
Resultado Neto - % sobre ventas	2,4%	1,88%		

### Análisis de Indicadores Financieros referidos a Solvencia y Rentabilidad

Para evaluar el nivel de solvencia, rentabilidad y una posible futura capacidad contributiva, se realizó un Estado de Situación Patrimonial al finalizar los meses de julio y agosto del presente año, realizando un inventario de activo y pasivo con el objetivo de determinar el patrimonio neto de la empresa, el cual hasta el momento era desconocido por el dueño. Realizado el Estado de Situación Patrimonial de Julio, se percibe un Activo de \$292.700, mientras que al finalizar Agosto, el mismo ascendió a \$314.100. Asimismo, su patrimonio neto era de \$11.830 en Julio, mientras que en el mes de Agosto ascendió a \$12.220, lo cual se refleja en el registro de un aumento de sus disponibilidades, como se puede visualizar en el siguiente cuadro.

Estado de Situación Patrimonial 30/07/2014		Estado de Situación Patrimonial 31/08/2014	
Activo		Activo	
Disponibilidades	2.000	Disponibilidades	14.000
Créditos por ventas	0	Créditos por ventas	0
Bienes de Cambio	46.000	Bienes de Cambio	45.200
Bienes de Uso	244.700	Bienes de Uso	254.900
<b>Total Activo</b>	<b>292.700</b>	<b>Total Activo</b>	<b>314.100</b>
Pasivo		Pasivo	
Proveedores	-80.000	Proveedores	-107.000
Pasivos financieros	-197.670	Pasivos financieros	-191.680
DGI a pagar	-3.200	DGI a pagar	-3.200
<b>Total Pasivo</b>	<b>-280.870</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>-301.880</b>
Patrimonio		Patrimonio	
Capital	11.830	Capital	12.220
<b>Total Patrimonio</b>	<b>11.830</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>12.220</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>292.700</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>314.100</b>

Elegimos dos grupos de indicadores para obtener información que facilite la toma de decisiones: El primer grupo, indicadores de solvencia y endeudamiento, nos permite medir el porcentaje de fondos totales aportado por el emprendedor y por acreedores, tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. El segundo grupo de indicadores, vinculados a la rentabilidad, miden la capacidad que tiene el negocio para generar riqueza.

El primer indicador de solvencia utilizado fue la Estructura del capital ( $\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio} * 100$ ), el mismo nos permite aproximarnos al grado de endeudamiento en relación al patrimonio, es decir, por cada peso aportado por el dueño hay un porcentaje aportado por los acreedores. En julio este indicador estaba en \$2.374 mientras que en Agosto sube a \$2.470. Con estos logramos visualizar que los acreedores financian mayoritariamente a la empresa.

El segundo indicador utilizado es el de Endeudamiento o Financiamiento ( $\text{Pasivo total} / \text{Activo total} * 100$ ), el mismo determina el porcentaje de fondos de participación de los acreedores en los activos, es decir, nos permite medir la proporción de fondos aportados por los acreedores y determinar el nivel de autonomía financiera. Este indicador en Julio estaba en 95,96% mientras que en Agosto estuvo en 96,10%. Esto demuestra un elevado índice de endeudamiento por parte del empresario ya que depende mucho de sus acreedores, lo cual se correlaciona con los datos aportados por el indicador de solvencia presentado anteriormente.

Finalmente se estudió la Cobertura de Gastos Financieros ( $\text{Gastos financieros} / \text{Ventas}$ ) \*100, el cual nos permitió visualizar hasta qué punto pueden disminuir las utilidades sin que la empresa corra riesgo de no poder afrontar sus gastos financieros. En julio el impacto de la carga financiera fue de 1,30% de las ventas, mientras que en agosto fue de 1,28%. Por lo cual, teniendo en cuenta que el impacto de los gastos financieros no deben superar el 10% de las ventas, la empresa considerada puede afrontar sus compromisos financieros sin que se vean afectado su margen de utilidades.

El segundo grupo de Indicadores analizados están vinculados a la Rentabilidad, y nos permiten visualizar la capacidad de la empresa para generar utilidades, los mismos evalúan los resultados económicos de la empresa y permiten controlar los costos y los gastos. El análisis para este grupo de indicadores se limita únicamente a los resultados obtenidos en Agosto, siendo imposible realizar un estudio histórico por no contar con la registración contable previa.

El primer indicador que consideramos es el de Rendimiento sobre la inversión ( $\text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}$ ) \*100, el mismo mide la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio. En agosto este indicador fue del 2,67%.

El siguiente indicador trabajado es el de Rendimiento sobre el Patrimonio ( $\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$ ) \*100, y mide la capacidad del emprendimiento de generar utilidad a favor del dueño. En agosto fue 68,66%. Con este indicador podemos visualizar un buen rendimiento de su capital debido principalmente por su bajo patrimonio.

En lo que refiere al Margen Operacional ( $(\text{Utilidad Bruta} - \text{Costo de Ventas} - \text{GAV}) / \text{Ventas mensuales}$ ) \*100, que indica si el negocio es o no lucrativo en sí mismo, independientemente de cómo haya sido financiado, permitiéndonos conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos. En el mes de agosto fue de 3,86%.

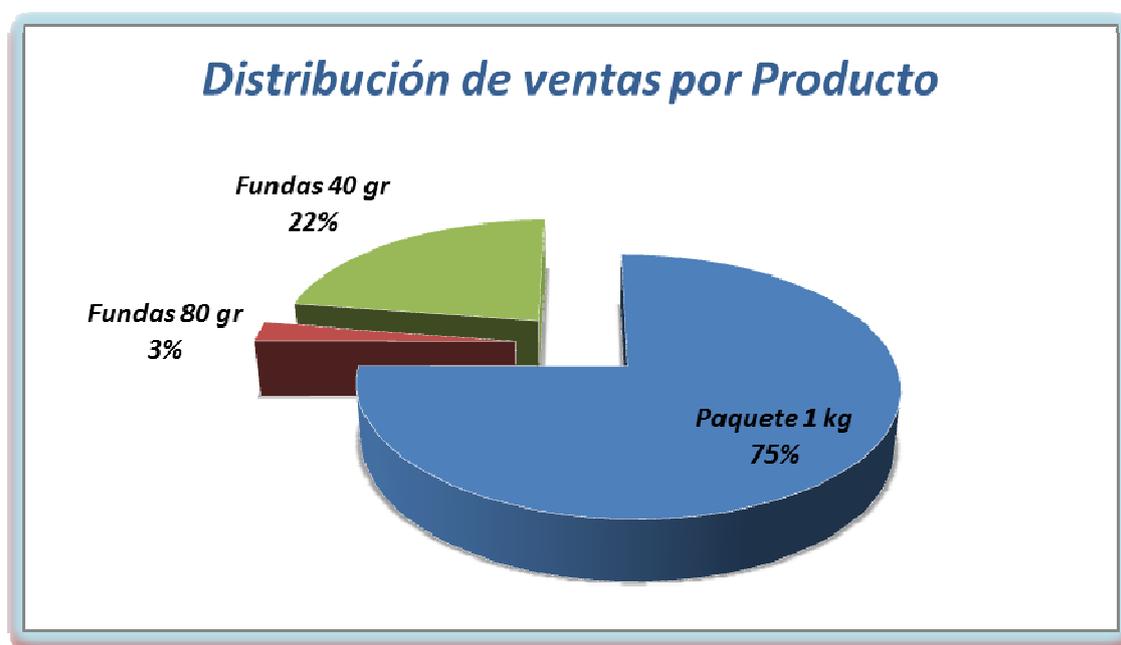
Por último, el indicador Margen de Utilidad Neta ( $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Mensuales}$ ) \*100, muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. En el mes de agosto este indicador fue de 1,88%.

### **Análisis desde la perspectiva del Cliente:**

Como estrategia de inserción y posicionamiento en el mercado, la empresa ofrece un producto a un precio competitivo, igual o menor al de su principal competidor. Buscando liderar en el mercado con precio, calidad, servicio y la relación con el cliente.

La empresa utiliza tres presentaciones en distinto formato de envasado para vender su producto, manteniendo la misma calidad de producto final con pequeñas diferencias de secado según el tamaño de la presentación final.

En el siguiente gráfico se observa cuanto representa cada presentación en el volumen total de ventas:



Las presentaciones de 40 y 80 gramos representan el 25% de sus ventas, siendo las que mejor rentabilidad dejan a la empresa considerando su precio de venta, a pesar de tener costos de elaboración más elevados. El paquete de 1 kilo es el más vendido y representa el 75% del total de sus ventas, con un precio competitivo en el mercado. Esta situación se explica por el limitado acceso a los supermercados, mini-supermercados y autoservicio de venta, siendo mayoritariamente los puntos de venta los almacenes y puestos con venta fraccionada.

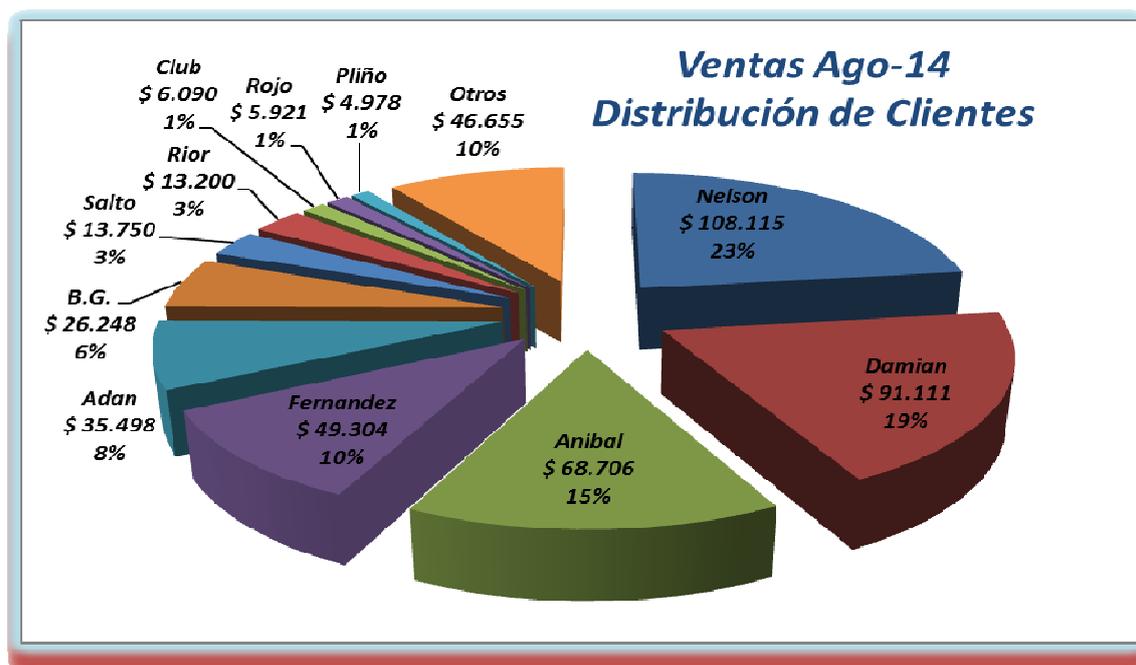
Recientemente se han incorporado presentaciones de 10 y 20 gramos y se está evaluando su aceptación por parte del mercado.

Cuenta con 45 clientes (Siendo algunos distribuidores del producto), de los cuales seis representan el 80% de sus ventas, estos se comportan de manera similar, comprando principalmente paquetes de un kilo y además una cantidad

considerable de fundas de 40 gramos. El cliente Nelson que actualmente distribuye en la ciudad de Tacuarembó, compra mensualmente 334 paquetes de un kilo y 315 fundas de 40 gramos, siendo el cliente que demanda mayor cantidad de ambas presentaciones. Siguiendo el ranking de clientes se encuentra Damián, también distribuidor en la ciudad de Tacuarembó, con una importante demanda de 315 paquetes de kilo, 107 fundas de 40 gramos y 29 de 80 gramos. Aníbal, que es distribuidor de Caraguatá y algunas zonas de Tacuarembó es el tercer cliente más importante, adquiere 242 paquetes de kilo, 145 fundas de 40 gramos y 3 de 80 gramos. Le sigue Fernández, distribuidor en Paso de los Toros, Peralta, Achar y San Gregorio, con una compra de 175 paquetes de kilo, 80 fundas de 40 gramos y 17 de 80 gramos. También encontramos a Adán, quien distribuye en Ansina, con una compra de 108 paquetes de kilo y 124 fundas de 40 gramos. Por último y completando los principales clientes se encuentra B.G., su principal competidor quien solo demanda paquetes de un kilo, con un requerimiento total de 142 paquetes mensuales (cada funda de 40 y 80 gramos contienen 10 paquetes cada una).

En el siguiente cuadro se visualiza lo explicado anteriormente:

	<b>Clientes</b>	<b>1 kg</b>	<b>80 gr</b>	<b>40 gr</b>	<b>Monto \$</b>	<b>Participación</b>	<b>Acumulado</b>
1	Nelson	334		315	108.115	23,0%	23,0%
2	Damián	314	29	107	91.111	19,4%	42,4%
3	Aníbal	242	3	145	68.706	14,6%	57,1%
4	Fernández	175	17	80	49.304	10,5%	67,6%
5	Adán	108		124	35.498	7,6%	75,1%
6	B.G.	142			26.248	5,6%	80,7%
7	Salto			110	13.750	2,9%	83,6%
8	Ríos			110	13.200	2,8%	86,4%
9	Club	29			6.090	1,3%	87,7%
10	Rojo	13		28	5.921	1,3%	89,0%
11	Pliño	24			4.978	1,1%	90,1%



El empresario tiene la intención de ampliar sus ventas, con clientes con mayor capacidad de demanda, tales como cadenas de supermercados, pero su actual situación tributaria lo limita en este sentido. Actualmente aporta como monotributista, no factura IVA, y por lo tanto no puede responder a una exigencia clave por parte de estas grandes empresas.

Si bien tiene una superior rentabilidad con los paquetes de 40 gramos con respecto a los de un kilo, estos últimos son los que le permite a la empresa ingresar las presentaciones pequeñas a sus diferentes clientes.

### **Análisis de Procesos Internos:**

En cuanto a la planificación de procesos internos, podemos mencionar la existencia de tres tipos de procesos que se manejan en una pequeña escala dentro de la organización.

Procesos de innovación, el empresario tiene una visión innovadora, mantiene una mente abierta en búsqueda constante de nuevas oportunidades en el mercado, buscando también nuevas formas de presentación del producto y evaluación de la competencia.

El proceso de las operaciones es relativamente simple, consta de varias etapas: la recepción de materia prima, secado y envasado. En la recepción de materia prima mantiene un estricto control de calidad, donde ingresa solo el producto que mantiene el nivel de exigencia. Posteriormente ingresa a la segunda etapa del

proceso donde es muy eficaz, dada la capacidad de la maquinaria utilizada, una máquina que en dos horas logra procesar la producción de un día, llenando así la capacidad de secado. En la etapa del secado utiliza equipamiento de ventilación y climatizadores de temperatura por los cuales se busca bajar la humedad del producto hasta lograr el punto ideal para ser envasado, proceso que tiene una duración aproximada de 24 horas. Se puede considerar que esta etapa tendría un efecto “cuello de botella”, ya que no puede absorber la producción proveniente del proceso anterior, pensando en un futuro crecimiento debido en parte a la infraestructura que posee.

Después de secado viene el envasado, donde cuenta con dos balanzas de precisión para el control de peso en los distintos envases y tres máquinas de sellado, a veces sufre de problemas de “cuello de botella” también, por un tema de disponibilidad de personal, lo puede llevar a retardar razonablemente el proceso.

Por último tenemos la distribución y reparto de la mercadería donde la empresa cuenta con un vehículo propio para dicho fin.

### **Análisis desde la perspectiva del crecimiento y aprendizaje:**

El dueño de la empresa, es un emprendedor nato, decidió asumir todos los riesgos que conllevan iniciar una empresa. De los conocimientos adquiridos en su último trabajo y en base a las fallas que notaba de la empresa en la que se encontraba, así como por consecuencia de su experiencia personal, decidió aventurarse con su propia creación, innovando no en el producto en sí, sino en un aspecto que consideraba muy descuidado por parte de la empresa de la cual se había desvinculado, la calidad de la materia prima.

Con visión estratégica, fue desarrollando su producto en diferentes presentaciones acorde a lo que se consumía en el mercado, en este sentido se destaca su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, nuevas demandas de mercado, etc. Siempre optimista con su creación, se muestra persistente en la labor, no se fatiga fácilmente, dedica todo el tiempo que considera necesario para llevar adelante su empresa. Ante la dinámica constante del mercado logra adaptarse a cambios necesarios, como bien notamos que pasó con el manejo de la “merma”, la cual llegó a disminuir para reducir la pérdida de materia prima.

Si bien se destacan en su persona muchas de las características propias de un emprendedor, se visualizan ciertos aspectos de mejora vinculados a su posicionamiento en su rol de jefe y en su capacidad para basar la toma de decisiones en base a criterios empresariales, actualmente las mismas se basan predominantemente en los vínculos afectivos, evitando generar confrontaciones a nivel familiar.

Dentro del personal empleado existe la siguiente distribución de roles: El principal empleado, quien resulta ser mano derecha y hermano del dueño, se responsabiliza principalmente de la primera etapa del proceso productivo, donde se procesa la materia prima para llevarla a la segunda etapa, aunque también desarrolla actividades en la tercera de no haber materia prima para procesar, o de haber mayor demanda a nivel del envasado; mientras que el otro funcionario se especializa particularmente en la tercera etapa, la de envasado.

Siguiendo con el modo en que se organiza el trabajo, el empresario realiza también los roles asignados a los funcionarios antes mencionados; en su ímpetu de progresar y pasión por su creación, no posee un horario fijo de trabajo, por lo que entra a trabajar en días y horarios aleatorios, llegando incluso a tener una carga horaria diaria mayor a ocho horas. Debido a los vínculos familiares que tiene con su personal, en ocasiones éstos también pueden llegar a trabajar en horarios aleatorios, situación que si bien demuestra el compromiso por parte del equipo de trabajo, da cuenta de cierto nivel de desorganización respecto a la planificación operativa del trabajo.

El personal está comprometido de forma tal que busca un mayor progreso empresarial, ya que es consciente de que a raíz de éste, mayor será su progreso personal por los ya mencionados vínculos familiares.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La intervención que realizamos, ha contribuido de manera muy importante para realizar un diagnóstico organizacional que nos permitió identificar oportunidades de mejora y las recomendaciones correspondientes.

Una vez efectuado el diagnóstico de la organización, observamos que ésta ha experimentado un crecimiento acelerado desde su fundación, debido en gran parte al conocimiento del rubro, dedicación, compromiso y pasión por parte de su propietario, así como también a un aparente posicionamiento del producto en el mercado en cuanto a calidad y precio.

- En relación al emprendedor y su modalidad de gestión

Encontramos en el propietario, un emprendedor nato con importantes áreas de mejora en cuanto a aspectos de gestión administrativo-contable. En este sentido, el nivel de planificación realizado por la empresa es muy limitado, de corto plazo y de carácter estrictamente operativo, a pesar de tener definido un escenario deseado. Su gestor ambiciona un crecimiento de la organización, pero las circunstancias le dificultan llevar a cabo ese deseo. Si bien implementó nuevas técnicas de producción e incorporó nueva maquinaria, así como también realizó algunos avances en cuanto a la registración administrativo- contable, todavía mantiene el enfoque de gestión antes mencionado.

El primer objetivo que nos trazamos fue maximizar la eficiencia de su proceso productivo. En este punto se detectaron las siguientes oportunidades de mejora:

- a) Desarrollar un proceso de planificación y registración que posibilite una mayor eficiencia en la toma de decisiones

Las mejoras en la eficiencia del proceso contribuirán a una mejor gestión de los tiempos del administrador que le permitirá atender otros aspectos de la Organización como la planificación, la registración y la comercialización. Actualmente no dispone del tiempo necesario debido a las ineficiencias detectadas en las etapas del proceso productivo, que lo mantienen constantemente ocupado en tareas operativas.

Concluimos que ambas áreas de mejoras detectadas están directamente relacionadas, y que la mejora de una de ellas provocara el desarrollo de la otra, y en consecuencia contribuirán al crecimiento de la empresa.

Respecto al objetivo de esta intervención vinculado al diseño de un sistema de registración contable y generación de indicadores de gestión, como herramienta automatizada para el registro, procesamiento y control de los datos generados, se diseñaron planillas que fueron entregadas al empresario para comenzar a

implementar una cultura de registraci3n de sus operaciones productivas y contables. Si bien la implementaci3n de dichas planillas gener3 dificultades de comprensi3n para el usuario, lo que se pudo registrar fue de mucha utilidad para nuestro an3lisis.

A pesar de esto, paulatinamente el empresario intent3 registrar con mayor precisi3n y seriedad, lo que gener3 valores m3s fiables.

Sin embargo, somos conscientes que este objetivo fue cumplido en forma parcial: si bien se logr3 que el empresario empleara un sistema de registraci3n simple, el que incluye compras, ventas y gastos, lamentablemente no alcanzamos a implementar una cultura de registraci3n de datos, as3 como tampoco que incorpore la idea de la importancia que proporciona esta herramienta para la gesti3n de su Organizaci3n.

En cuanto a nuestro objetivo de generar indicadores vinculados a la rentabilidad para evaluar eventuales posibilidades de inversi3n, fueron generados en base a los datos obtenidos en el mes agosto, los cuales consideramos son los datos m3s precisos.

Haciendo uso de los indicadores de gesti3n generados en el an3lisis, se percibe un bajo nivel de rentabilidad, en el entorno del 2% sobre sus ventas, por lo que no ser3a viable en la actual situaci3n realizar una recomendaci3n de inversi3n en el corto plazo. Para mejorar esta situaci3n se plantean al empresario diferentes escenarios para el logro de un aumento progresivo de la rentabilidad, que podr3a ser entre otras cosas, a trav3s del aumento de los precios de venta y/o controlando o reduciendo los gastos generales.

En base al aumento del precio de venta, se sugiere un an3lisis constante del mercado, de la relaci3n con sus proveedores y distribuidores, evaluando los momentos m3s oportunos para realizar aumentos o lanzar promociones.

Se recomienda por otra parte, llevar un registro y control estricto de sus gastos, tanto sobre la materia prima, como de los recursos necesarios para la actividad de la empresa, buscando maximizar la eficiencia de sus recursos y evitar gastos innecesarios.

Sugerimos adem3s que se realice una diferenciaci3n precisa entre el capital empresarial y el capital familiar. Como primer paso ser3a recomendable que logre establecer un l3mite de retiro de fondos del propietario para sus gastos personales, ser3a una t3cnica muy conveniente, ya que visualizando los estados de resultados podemos apreciar que 3ste realiz3 peri3dicamente retiros personales. Como tambi3n separar los gastos personales de sus empleados familiares de los estrictamente necesarios para la empresa.

Entendemos que estas mejoras y reducción de gastos llevarían a un aumento de su rentabilidad neta, lo cual generaría aumento en su capital para encaminar una futura inversión en su proceso productivo.

#### b) Implementar una planificación operativa

La misma implica comenzar a registrar detalladamente sus actividades, escribir sus objetivos, transmitirlos a sus empleados y poner en marcha los planes de acción para cumplirlos. Las tareas más simples corresponden a este tipo de planificación pero la misma debe seguir los lineamientos de la planificación estratégica, en la cual deben quedar claramente explicitados los objetivos a mediano y largo plazo de la empresa.

Con este objetivo es que se propuso la elaboración de presupuestos, para planificar la compra de materia prima, insumos, envases y gastos de administración y venta. A través del análisis realizado, el equipo sugiere implementar las medidas recomendadas para lograr los resultados financieros del escenario dos, detallados en el estado de resultado proyectado. Para alcanzar el estado de resultados propuesto, segunda opción, se necesita lograr lo siguiente:

##### - Reducción de la merma

Como se percibe en el análisis planteado concluimos que el empresario deberá encontrar el número ideal de merma de su proceso productivo, definir el porcentaje ideal de secado para alcanzar el producto final que él está buscando. Mantener este porcentaje bajo control y en un porcentaje bajo, haciendo un seguimiento estricto del mismo, generará un fuerte impacto positivo en sus ganancias.

La posibilidad de lograr una reducción de la merma del 5%, tomando como referencia el porcentaje al que arribamos en julio de un entorno del 40% en un escenario en el que el empresario se mantenga en su situación actual sin llegar a tributar IVA, supondría un incremento de sus utilidades del 16%.

##### - Lograr una eficiente toma de decisiones en la elección de proveedores

En lo que respecta a la compra de materia prima, se recomienda que realice alianzas con uno o más proveedores, tanto con los que ya cuenta y obtiene mayor beneficio económico, como con los que pueda establecer nuevas negociaciones en el futuro. A través de estas alianzas se pretende fijar precios a más largo plazo, para evitar constantes variaciones, así como ganar financiamiento y capital de giro a través de la extensión de los vencimientos de los créditos.

En este sentido sería importante iniciar la búsqueda de productores locales que lo abastezcan manteniendo los actuales estándares de calidad.

c) Maximizar la eficiencia del proceso productivo en aspectos operativos:

Otra importante oportunidad de mejora detectada para contribuir al objetivo de maximizar la eficiencia refiere a la infraestructura industrial con la que cuenta el emprendimiento. Se percibe una gran capacidad de procesamiento en la primer etapa que contrasta con una limitada capacidad de secado y envasado, etapas finales del proceso productivo.

Se sugiere al empresario, buscar formas de innovar en el proceso, realizando una inversión en maquinaria apropiada para llevar a cabo la mejora en esas etapas.

Atender estos aspectos es fundamental ante un eventual escenario de aumento de ventas, el cual obligará a incrementar la producción, tal como lo planteamos en el quinto escenario del estado de resultado proyectado.

Sin embargo, entendemos que en la actualidad, la empresa no puede afrontar la financiación de nueva maquinaria, por lo que se sugiere como medida de mediano plazo reducir gradualmente sus deudas más importantes para poder enfocar sus recursos financieros en este objetivo.

- Análisis de aspectos vinculados a la forma jurídica de la Organización

En cuanto a los objetivos vinculados al análisis del nivel de solvencia de la empresa para responder a los requerimientos jurídicos y tributarios de su actividad, nos encontramos en el siguiente escenario:

Actualmente la empresa está registrada como contribuyente monotributo unipersonal, pagando regularmente sus obligaciones tributarias en BPS. Dentro de este régimen jurídico debería enajenar bienes y prestar servicios exclusivamente a consumidores finales, sus ingresos dentro del ejercicio no deben superar el 60% del límite establecido en el literal E) del art. 52 del Título 4 del Texto Ordenado 1996. Asimismo se requiere que desarrolle su actividad con una reducida dimensión económica, no realizando explotación de más de un puesto, que la empresa esté integrada por el titular y su cónyuge, y no ocupe más de un dependiente, así como también debe respetarse que exista una única y exclusiva actividad patronal.

De los aspectos mencionados en el párrafo anterior, verificamos que la empresa cumple parcialmente con estos requisitos. El titular ejerce esta actividad como su única y exclusiva actividad patronal, realizando su actividad en un único predio, acorde a la normativa.

Sin embargo, realizando una proyección en base a sus ingresos mensuales, podemos concluir que excede en gran medida el límite establecido para

monotributistas, tiene a su cónyuge como colaboradora, aunque no registrada, y a su vez cuenta con dos empleados, lo cual excede el límite ya mencionado.

Dada la actual situación que relevamos, debería cambiar la aportación frente a los organismos DGI y BPS, pasando de monotributo a contribuyente de IRAE, IVA y Patrimonio, no tendrá límite en su facturación anual, no tendrá inconvenientes por tener más de un dependiente, y en el caso de surgir un negocio en el que se necesite facturación con IVA podrá estar habilitado.

Bajo esta nueva figura fiscal para la empresa, se le presentan nuevas obligaciones tributarias:

- Tendría que pagar el anticipo mensual de IRAE que actualmente son \$3270. A fin del ejercicio, se le realizará el cálculo anual del IRAE, al cual se le restará estos anticipos, para finalmente aplicar la tasa del 25% sobre el resultado neto fiscal. Para el ejercicio siguiente, se le calculará el anticipo mensual en base a la aplicación de un coeficiente obtenido en la declaración jurada anual, a las ventas mensuales de la empresa.
- También estará habilitado a emitir boletas con IVA, y a su vez, exigir a sus proveedores boletas con IVA, las cuales deducirá para obtener el IVA neto a pagar en DGI.
- En BPS, deberá pagar mensualmente un 34% sobre los salarios nominales de sus empleados, además del aporte por su director, el cual se tomará el mayor valor entre: 15 Bases Fictas de Contribución y el mayor salario en la empresa.
- Con respecto al Banco de Seguros del Estado, podrá regularizar su situación, la cual dependerá del giro, rubro y prima, todo este cálculo es realizado por el ente.
- Finalmente, tributará el Impuesto al Patrimonio, el cual se exonera el primer año, pero en base a lo obtenido a fin de este ejercicio, se calcula un anticipo mensual del 11% para el siguiente ejercicio y así sucesivamente;

Esta situación sólo sería viable en el caso de que se den los supuestos considerados en el escenario cinco que analizamos, en el cual se requiere un incremento de las ventas en un 20% en el tipo de presentación de 40 gramos y acceder a un cliente de gran porte que plantee un incremento importante en la demanda, así como también una reducción de la merma en un 5%, incorporando las medidas antes planteadas en la elección y distribución de proveedores.

Si bien la situación de la empresa corresponde al esquema recién planteado, nuestra recomendación es que el empresario se asesore con un estudio jurídico

contable o a las diferentes agencias departamentales que brindan asesoramiento a empresarios, antes de cualquier decisión respecto a este tema.

## **LIMITACIONES Y PROSPECTIVA**

En cuanto a las limitaciones con las que nos encontramos, nos pareció pertinente clasificarlas en diferentes bloques temáticas, los cuales denominamos:

- Irregularidades en el proceso de registración contable y dificultades de acceso a información fiable.

Una de las primeras limitaciones con las que nos encontramos al emprender nuestro análisis, fue la carencia de registración de las diferentes actividades de la empresa. Finalizada nuestra intervención, no logramos implantar una cultura de registración, la cual contribuiría a la generación de información relevante para una toma de decisiones más eficiente. Tal como plantea Peter Drucker, “no se puede gestionar lo que no se puede medir”, la empresa ha sido gestionada básicamente en base a su intuición, lo cual genera una limitación tanto en la gestión empresarial como en la generación de indicadores confiables que faciliten la presente intervención.

En relación a este punto, es necesario realizar una autocrítica respecto a cómo se gestionó y sobretodo como se realizó el acompañamiento al empresario en la registración; se considera que hubiera sido preciso realizar una mejor gestión del cambio al que se apuntaba en esta empresa, logrando transmitir mejor cuales eran los beneficios a corto y mediano plazo producto de esta actividad que se le exigió al empresario, así como un mayor nivel de presencia en la empresa y seguimiento en este tema. Somos conscientes que este punto es clave para lograr una registración más exacta y fiable que nos facilite un mayor conocimiento de la realidad y dinámica de la empresa.

Sería importante lograr la presencia periódica de la persona interesada en intervenir en la Organización para que desde la presencia y el involucramiento cotidiano pueda contribuir a un mayor compromiso por parte del gestor y un mejor conocimiento de las medidas y acciones implementadas así como de posibles áreas de mejora que no fueran transmitidas explícitamente. Esa presencia estamos convencidos que potenciaría un mejor diagnóstico.

A pesar de haber cumplido parcialmente con el objetivo propuesto, es importante destacar que partimos de un escenario muy difícil en el que existía una carencia total de registración, lográndose avances en este sentido con un nivel de fiabilidad

de la información cuestionable. Finalizada la intervención consideramos que el empresario no logró aprehender las técnicas y herramientas que intentamos que incorporara, a pesar de haber realizado una presentación dirigida a él y demás integrantes de la familia que trabajaban en la empresa en la que se buscaba transmitir y que el emprendedor visualizara los beneficios económicos que obtendría a partir de la registración.

- Mayor profundidad en el análisis de la perspectiva del cliente para poder conocer más exhaustivamente la realidad del mercado.

El equipo decidió enfocarse en la perspectiva financiera de acuerdo a los objetivos generales y específicos que nos habíamos planteado inicialmente, aunque somos conscientes que para un mejor diagnóstico del escenario en el que se encuentra la empresa es preciso integrar dimensiones tales como la realidad del mercado, aspectos del entorno, nivel de competitividad, etc. En relación a estos aspectos podría haber aportado o enriquecido nuestro análisis realizar un estudio de mercado, o encuestar a los clientes, interiorizarnos más de la realidad de los competidores; aspectos que ayudarían a visualizar mejor cual era el nivel de sostenibilidad de la empresa (teniendo como posibles indicadores la fidelidad y el nivel de retención de clientes) así como el posicionamiento de la misma en la mente de sus consumidores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amat I Salas, J.M. (1989). *Control presupuestario*. Barcelona: Gestión 2000.
- Amat, O y Soldevila, P. (1998). *Contabilidad y gestión de costes*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cómas Mérola, J. y Cuneo Gateño, M. (2001). *Las Organizaciones y su administración*. 3a ed. Montevideo: Entrepreneur XXI
- Gonzalez Desanti, S. (2013). *Análisis de procesos*. Montevideo: Técnica
- Koontz, M y Weihrich, H (1998). *Administración: una perspectiva global*. 11a ed. México: Mc Graw-Hill Interamericana
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica
- Rosendorff, A. (2012). *Contabilidad General: tomo teórico*. Montevideo: Impresiones.
- Unidad Curricular Administración y Gestión de Organizaciones II (2014). *Toma de decisiones. Empresa familiar*. Montevideo: CECEA

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Amat I Salas, J.M. (1993). *Control de gestión: una perspectiva en dirección*. 2da ed. Barcelona: Gestión 2000.
- Mack, S. (2008). *Qué es una dirección proactiva* [en línea]. Disponible en: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-una-direccin-proactiva-7106.html> [consultado el 24 de agosto 2014]
- Nuevas tendencias en contabilidad y gestión de costes en *Revista de Contabilidad y Dirección* (2010), No. 11
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8a ed. Los Ángeles: Pearson.