

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

PROYECTO FINAL 2017. EMPRESA METALÚRGICA

por

**Maciel Azambuya, Karina Yoselin
Mirazón Mendez, Romina Alejandra
Pini Olivera, Alvaro Daniel**

TUTORA: Cra. MARIA NACIMENTO.

COORDINADORA: CRA. ANA GÓMEZ

Tacuarembó

URUGUAY

AÑO 2017

Página de Aprobación

CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ

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

Título

.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

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

TABLA DE CONTENIDO

1-AGRADECIMIENTOS	5
2-RESUMEN.....	6
3-INTRODUCCIÓN.....	6
4-DESCRIPTORES.....	7
5-JUSTIFICACIÓN DE ELECCIÓN TEMA PRESUPUESTO.....	7
6-MARCO TEÓRICO.....	8
6.1- QUÉ SON LAS "MIPYMES"?.....	8
6.2 - FORMAS DE INICIO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.....	12
6.3- EMPRESAS UNIPERSONALES.....	12
6.4- ¿CÓMO HACER UN PRESUPUESTO?.....	14
6.5- REGISTROS CONTABLES NECESARIOS.....	18
6.6- DIARIOS MULTIPLES.....	20
6.7- SISTEMA DE BANCO Y FONDO FIJO.....	23
7-CARACTERIZACION DE LA EMPRESA.....	24
7.1- INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA.....	24
7.2- ANÁLISIS FODA.....	25
8-REALIZACIÓN DE PRESUPUESTOS.....	30
8.1-PRESUPUESTO Y COSTO ESTANDARIZADO PORTONES DE CHAPA.....	30
8.2-PRESUPUESTO Y COSTO ESTANDARIZADO PORTONES DE VARILLAS Y PLANCHUELAS.....	32
9-OTRAS ACTIVIDADES.....	35
10-CONCLUSIONES.....	36
11-RECOMENDACIONES.....	37
12-BIBLIOGRAFIA.....	39
13-ANEXOS.....	42
13.1-ENTREVISTA CON EL DUEÑO DE LA EMPRESA A INTERVENIR.....	42
13.2-PLANILLA DE HORARIOS DEL PERSONAL.....	47

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1- Libros Auxiliares -----	22
Cuadro 2- Matriz FODA-----	29

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1- Portón de chapa -----	30
Imagen 2- Portón de varillas -----	32

ÍNDICE DE MODELOS

Modelo 1- Estructura de presupuesto de portón de chapa -----	30-31
Modelo 2- Presupuesto de portón de chapa-----	32
Modelo 3- Estructura de presupuesto de portón de varillas -----	33
Modelo 4- Presupuesto de portón de varillas -----	34
Modelo 5- Planilla de horarios del personal -----	47

Cuadro 1- Fuente: Contabilidad General. Tomo Teórico. Rossendorf, A. (2013).

Cuadro 2- Fuente: Elaboración propia.

1- AGRADECIMIENTOS

El resultado de este Proyecto, está dedicado a todas aquellas personas que - de algún modo – contribuyeron en su realización.

Para comenzar, agradecemos a la Universidad de la República y al Centro Universitario de Tacuarembó por brindarnos la oportunidad de poner en práctica los conocimientos y herramientas aprendidas en la carrera del TAC.

Luego a la empresa que se desempeña en el rubro de metalúrgica, la cual nos abrió las puertas para la realización de la intervención en el marco del Proyecto Final, por su buena disposición y compromiso, además de su dedicación y tiempo.

De igual forma, agradecemos al equipo de Coordinación de los Proyectos Finales, comenzando por nuestra tutora la Cra. María Nascimento, quien nos guió en el transcurso del trabajo. Y a la coordinadora de la carrera la Cra. Ana Gómez, ya que estuvo a disposición de cualquier consulta y a la orden en todo momento.

Queremos agradecer también a la Cra. Virginia Da Silva por su buena disposición a ayudarnos en esta tarea y por estar siempre a la orden y evacuando nuestras dudas y preocupaciones, dedicando su tiempo para apoyarnos en esta gran labor.

Muchas gracias a todos.

2- RESUMEN

El Proyecto Final consiste en la intervención en una empresa local que se dedica al área de metalúrgica, con el objetivo de elaborar una estructura de presupuesto de los portones que elabora la empresa, utilizando algunas de las herramientas de análisis adquiridas durante el desarrollo de la carrera Tecnólogo en Administración y Contabilidad, con el fin de colaborar en la organización administrativa de la empresa. Facilitando el manejo de la misma, aportándole herramientas para un rápido y efectivo presupuesto. Partiendo de falencias en el armado del mismo, más específicamente en la falta de estandarización en productos repetitivos, se desarrolla un modelo de presupuesto para la venta de estos productos, que son los más solicitados. Este procedimiento se ve dificultado debido a la gran variedad y cantidad de insumos que se utilizan en la actividad metalúrgica, y al mismo tiempo, es uno de los más importantes para quienes tienen que cubrir la gran cantidad de costos de estos servicios.

3- INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo la elaboración de una estructura de presupuesto general para una empresa metalúrgica en el marco de la asignatura Proyecto Final de la carrera de Tecnólogo en Administración y Contabilidad (TAC) del Centro Universitario de Tacuarembó - Universidad de la República. El cuál deberá estar dotado de cierta amplitud debido a que dicha empresa responde a pedidos específicos de los clientes.

El objetivo del trabajo es la generación de elementos para la toma de decisiones, y se hará mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Se procedió a realizar la intervención en una Metalúrgica que desempeña sus actividades en el departamento de Tacuarembó.

4- DESCRIPTORES

Diagnóstico organizacional. Presupuesto. Costos estandarizados.

5- JUSTIFICACIÓN DE ELECCIÓN TEMA PRESUPUESTO

Como se mencionó anteriormente se decidió centrar la intervención en la realización de una estructura de presupuestos para la empresa, debido a que fue una de las principales falencias detectadas en el Análisis FODA que se realizó de la misma y además una de las áreas de mejora mencionadas por el dueño en la entrevista inicial.

El propósito de este mecanismo fue en un principio dotar al presupuesto de agilidad en su elaboración, al tener una estructura estándar que sólo necesitará buscar los materiales que va a utilizar en dicho trabajo, y completar los datos numéricos que son parte del cálculo del presupuesto.

A la hora de comenzar a trabajar en la estructura de presupuestos nos encontramos con la dificultad de realizar un único modelo de presupuesto, debido a la diversidad de productos ofrecidos en el rubro de metalúrgica, a la variedad de los modelos de los distintos productos (esto se debe a que la empresa realiza los trabajos atendiendo a los pedidos y sugerencias de sus clientes) y además al gran número y variedad de materiales que se utilizan en la fabricación de los mismos.

En cuanto a esto, se discutió dicha situación con el dueño, y se decidió enfocarse en la realización de una estructura de presupuestos para aquellos productos más solicitados y los cuales tienen un diseño y armado definido, no varían mucho de un cliente a otro. Se llegó a la conclusión de que esos productos eran los portones.

6- MARCO TEORICO

6.1- ¿QUE SON LAS “MIPYMES”?

Criterio de Clasificación de Empresas en el Uruguay (según lo establecido en el Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre del 2007)

Tipo de Empresa	Personal Empleado (*)	Ventas Anuales excluido el IVA no deben superar el equivalente a:
Micro Empresa	1 a 4 personas	2.000.000 de UI
Pequeña Empresa	5 a 19 personas	10.000.000 de UI
Mediana Empresa	20 a 99 personas	75.000.000 de UI

(*) Se entiende como personal ocupado a estos efectos, tanto a aquellas personas empleadas en la empresa como a sus titulares y/o a los socios por los cuales se realicen efectivos aportes al Banco de Previsión Social.

Se entiende como facturación anual las ventas netas excluido el impuesto al valor agregado, luego de devoluciones y/o bonificaciones.

En base a esta categorización el Sector Mipymes representa el 99% de las unidades económicas productivas del sector privado del Uruguay.

Criterio de clasificación de empresas en el Mercosur (de acuerdo a resolución N° 59/98, aprobada por el G.M.C. en diciembre de 1998)

Sector industria

Tipo de Empresa	Personal Empleado	Ventas Netas Anuales hasta
Micro	1 a 20 personas	USD 400.000
Pequeña	21 a 100 personas	USD 3.500.000
Mediana	101 a 300 personas	USD 10.000.000

Sectores de comercio y servicios

Tipo de Empresa	Personal Empleado	Ventas Netas Anuales hasta
Micro	1 a 5 personas	USD 200.000
Pequeña	6 a 30 personas	USD 1.500.000
Mediana	31 a 80 personas	USD 7.000.000

MIEM (2017)

La palabra “MIPYME” es la abreviatura de micro, pequeña y mediana empresa, y en Uruguay son definidas en función de criterios cuantitativos acerca del personal que estas ocupen en forma directa y a su facturación anual, así como en función de criterios cualitativos, a fin de excluir la posibilidad de categorizar dentro de las mismas, aquellas unidades económicas que sean controladas por una empresa que supere los límites cuantitativos o aquellas unidades económicas que pertenezcan a un grupo económico que en su conjunto supere dichos límites.

Las micro, pequeñas y medianas empresas ocupan un espacio muy relevante en la generación de valor y empleo. Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en Uruguay el 99% de las empresas uruguayas son Mipymes (Romero y Leal, 2014).

El pertenecer a la categoría de pequeña empresa, trae consigo ciertas armas estratégicas que las mismas pueden aprovechar como lo son la flexibilidad, segmentación de mercado y el contacto directo con el cliente. Pero a su vez también cuentan con dificultades como lo son: la operación a pequeña escala; escaso capital; no llevan registros y se mezclan necesidades productivas y familiares; la contabilidad familiar se mezcla con la contabilidad de la empresa; el microempresario es empresario, administrador y empleado; Dependen en gran medida de la mano de obra familiar y comparten la vivienda y vehículos para fines productivos y familiares; poseen financiación principalmente de proveedores; tienen alto nivel de informalidad y dificultad para acceder a mercados alejados de su entorno inmediato.

Las armas estratégicas de las Pequeñas empresas son por tanto:

Flexibilidad: “La flexibilidad es la capacidad que tienen las organizaciones para adaptar con rapidez sus valores, estrategias, habilidades, estructuras, sistemas, personal y estilo de gestión a los cambios que se producen en su entorno” (Pereyra, 2009).

Segmentación de mercado: “Los segmentos no están formados por personas, sino por necesidades, deseos y expectativas parecidas que tiene esas personas” (Pereyra, 2009).

De esta arma es importante destacar las ventajas estratégicas que tiene, como por ejemplo: evita la competencia frontal con la gran empresa, adapta la empresa al comportamiento natural de los mercados, consolida posiciones más fuertes en el mercado y posibilita alcanzar altos niveles de rentabilidad con menos recursos.

Contacto con el cliente: Es la última arma estratégica a mencionar, en las pequeñas empresas generalmente se da de esta forma: como primera etapa el cliente plantea necesidades, deseos y expectativas, como segunda etapa dichos planteos llegan rápidamente al centro de decisión de la empresa, en la tercer etapa el centro de decisión decide adaptar los productos y/o servicios de acuerdo al planteo de dicho cliente, y la cuarta etapa sería el resultado de las demás que culminaría en que la empresa mantendría altos niveles de satisfacción de los clientes.

Referido al tema de las armas estratégicas, cabe mencionar que el principal error de las pequeñas empresas es que pretenden competir con las mismas armas que las grandes empresas y no utilizan las armas estratégicas propias de ese tipo de empresas (Romero y Leal, 2014).

Y como ya se mencionó anteriormente las dificultades asociadas con este tipo de empresas serían las siguientes (Romero y Leal, 2014):

- Operación a pequeña escala: Consiste en que las empresas se caracterizan por ser de carácter familiar y/o tener muy poco personal dependiente ocupado y además por tener un volumen de ventas bajo.
- Escaso capital: Consiste en que las mismas se caracterizan por tener baja capacidad de inversión y por lo tanto bajo acceso a tecnología.
- No llevan registros contables y en su flujo de caja del negocio se mezclan las necesidades productivas y familiares: Refiere a que en general los ingresos de la empresa se confunden con los de las familias emprendedoras.
- La “contabilidad” familiar está mezclada con la contabilidad de la empresa: Es común que los emprendimientos que producen y venden bienes de consumo final tomen dichos bienes para el consumo familiar y si ello no se contabiliza se pueden generar distorsiones.
- El micro-empresario es propietario, administrador y empleado: Quiere decir que generalmente estos no tienen una especialización de funciones sino que, una misma persona produce, vende y administra el negocio.
- Dependen en gran medida de la mano de obra familiar y comparten la vivienda y vehículos para fines productivos y familiares: En general, tanto la vivienda como los medios de transporte que utiliza el emprendimiento también son de uso familiar.
- Financiación principalmente de proveedores: Se tienen dificultades para acceder al crédito bancario tradicional. De esa manera, las oportunidades de acceder a crédito se restringen a la financiación que hacen los proveedores en la compra de materia prima e insumos.
- Alto nivel de informalidad.
- Dificultad para acceder a mercados alejados de su entorno inmediato: En general venden sus productos y servicios en su barrio, acotados a su entorno inmediato.

6.2- FORMAS DE INICIO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Según Longenecker, et. al. (2010) existen tres formas de iniciar las pequeñas empresas: desde cero, comprando una franquicia o comprando una empresa existente.

Para estas tres define ventajas y desventajas o factores a tomar en cuenta, expresando que según el caso particular del tipo de negocio, del producto o servicio a ofrecer, o de características que el emprendedor de dicha empresa valore dependerá cuál de estas es más conveniente, empezar de cero, comprar una franquicia o adquirir una empresa ya existente.

6.3- EMPRESAS UNIPERSONALES

Una Empresa Unipersonal es aquella a través de la cual una persona natural, puede destinar sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter comercial. Al no poseer personería jurídica, el titular de la empresa responde personal e ilimitadamente por las obligaciones de la misma. Esta forma de constituir un emprendimiento empresarial es muy ajustado y adecuado para emprendimientos de menor envergadura donde no es necesaria la constitución de una persona jurídica, otorgando ventajas en la rapidez con la que se constituye, bajo costo para su inscripción en organismos públicos, no existe obligación de constituir un capital mínimo en su inicio, es posible acceder a una carga tributaria menor cumpliendo determinadas reglamentaciones, tales como el Monotributo o el IVA Mínimo. (MEF, 2017)

Al ser una unipersonal indirectamente es regulada por el Código de Comercio.

También es de importancia que los empresario/as y emprendedores/as que tengan personal dependiente, como en el caso de dicha empresa, deberán tramitar el Seguro de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales ante el BPS. La Ley 16.074 establece en sus artículos 1 y 2 respectivamente, que este seguro es

obligatorio y todo patrono es responsable civilmente de los accidentes o enfermedades profesionales que ocurran a sus obreros y empleados a causa del trabajo o en ocasión del mismo, en la forma que determina la mencionada ley (Ley 16.074). (MEF, 2017).

Según Fonseca (2016), las empresas unipersonales son parte del mundo del emprendimiento. Comprendiendo principalmente los emprendimientos de base social o pequeña escala, en los que un único dueño es el responsable por las operaciones de la empresa. Al crecer una empresa, es posible que las limitaciones de las unipersonales hagan necesario un cambio en su forma jurídica.

Las unipersonales son ideales para emprendimientos personales, trabajadores independientes, etc. Esta forma jurídica, tiene múltiples ventajas, entre ellas, permite la inscripción en los organismos del estado a muy bajo costo pero también tiene limitaciones, siendo la principal entre ellas que el titular de la organización será quien responda en su totalidad por las obligaciones de la misma.

En cuanto a la cantidad de empleados, al contrario de lo que suele pensarse, si bien una unipersonal puede no tener empleados, también puede contar con un gran volumen de asalariados dentro de su nómina.

Dentro de los beneficios, para las empresas Unipersonales que poseen hasta cinco empleados podemos mencionar que cuentan con cobertura de salud para el titular, cónyuge e hijos o si fuere el caso titular, concubina e hijos.

También tienen derecho a la asignación de prótesis y lentes (operaciones gratuitas de ojos), subsidio transitorio por incapacidad parcial, y subsidio o licencia por enfermedad.

En el momento de realizar la inscripción de la empresa, se deberá otorgar la nómina del personal y posteriormente, tramitar el Seguro de Accidentes de trabajo y Enfermedades Profesionales. Esto trámites de apertura están comprendidos dentro del servicio de apertura de empresas unipersonales.

Con respecto a las limitaciones de capital, no existen ni máximos ni mínimos de capital requerido para realizar la apertura de una Unipersonal.

En caso de que el propietario falleciera la empresa desaparecería legalmente, ya que esta forma jurídica empresarial no permite que se transfiera o venda la propiedad a otra persona, bien sea natural o jurídica. Lo único que permite transferir son los activos y pasivos de la empresa a los beneficiarios de la sucesión de su titular.

El régimen tributario de las empresas unipersonales es similar al de una sociedad personal, debe inscribirse en varias entidades, si bien no están sujetas al control de la Auditoría Interna de la Nación.

Es de especial utilidad en este tipo de empresas, la contratación de un servicio de gestión contable, que realice los cálculos de cuánto debe pagar por cada impuesto la empresa. Permitiéndole a su titular tercerizar esta tarea muchas veces compleja y extenuante.

Dentro de la administración contable de la empresa es importante tener en cuenta el servicio de gestión contable para la liquidación de los impuestos y sueldos de los empleados.

Por último, y en cuanto al desarrollo de las actividades que puedan llevarse a cabo por medio de las unipersonales, la organización puede dedicarse a varios rubros, siempre y cuando cada uno de ellos haya sido previamente detallado en el momento de su inscripción ante la Dirección General Impositiva, o se tramite una ampliación de rubros más adelante.

6.4- ¿CÓMO HACER UN PRESUPUESTO?

El presupuesto (Infoautónomos, 2017) es un documento clave para las empresas, y más aún si su actividad implica prestación de servicios o productos que no tengan precio estándar. Muchas veces el presupuesto es la primera forma de contacto con el cliente, por lo que es importante prestar cuidado para evitar que se pierda ese posible cliente o comprador y también puede aportar un valor agregado al producto o servicio, a pesar que el precio sea muchas veces el factor más determinante.

En primer lugar, al hacer el presupuesto, el profesional debe procurar un equilibrio entre el total de gastos, horas de trabajo, recursos consumidos y la utilidad que quiera obtener. Todo esto, a través de la transparencia y el sentido común.

De este principio surgen algunos criterios o consideraciones para la fijación de precios de un presupuesto:

- Cubrir todos los costos. Además de asegurarse de incluir el costo de todos los insumos a utilizar, analizar el precio de hora en base a sus costos fijos y variables y a la distribución del tiempo en el trabajo.
- Establecer un margen de beneficio. Definir un porcentaje de beneficio económico sobre el costo de su trabajo e insumos, que dependerá de su estrategia comercial y si los costos son suficientemente bajos.
- Considerar el precio de mercado. Tener una referencia de los precios de los competidores y de hasta dónde están dispuestos a llegar los clientes, sea por encima o por debajo de dicho precio.
- Evaluar posibles promociones, que hagan más atractiva su oferta.

En este camino, se debe evitar cometer algunos errores, entre los cuales hay dos muy habituales. Uno sería establecer un precio demasiado bajo. Esto devaluaría el trabajo, producto o servicio, es decir, la percepción de los clientes sobre los mismos no correspondería a un producto o servicio valioso, además que se corre el riesgo de no cubrir costos. Esto se explica en el hecho que si se comienza con precios demasiados bajos será más complicado incrementarlos para llegar a obtener una utilidad. El otro error sería totalmente opuesto: fijar un precio muy elevado o muy superior al precio medio del mercado. Esto podría hacer perder un cliente en primera instancia, si éste no percibe que el valor agregado por el trabajo justifica su elevado precio. Por lo tanto, si se elige un rango de precios alto o por

encima del promedio, hay que justificar ese incremento proporcionando un valor añadido que equilibre la relación calidad-precio.

Como principales características (Comas Mérola, 2005) un presupuesto debe ser claro, conciso y detallado; si bien existen varias técnicas para redactar uno, lo más conveniente es detallar al máximo todos los elementos que constituyen el producto o servicio, de modo que el cliente sepa qué es lo que está pagando. En ocasiones también es conveniente expresar por escrito qué es lo que no se incluye en el presupuesto, de modo de evitar confusiones por parte del cliente, quien puede dar por incluidos ciertos elementos extra que no lo están.

Existe una serie de elementos básicos que un presupuesto debe incluir:

- Datos de la empresa prestadora o proveedora. Detallar datos tales como el nombre, razón social, domicilio fiscal, teléfono u otro medio de contacto.
- Datos del cliente. Debe identificar al cliente o consumidor, mediante nombre, dirección y algún medio de contacto.
- Concepto. Detallar los elementos que conforman el producto o servicio presupuestado; pueden expresarse horas de trabajo, materiales utilizados y otros costos asociados, como la contratación de servicios de terceros, si hubiera. También deben desglosarse el número de unidades de cada elemento utilizadas, el costo unitario de cada unidad por elemento y los costos totales por cada grupo de elementos.
- Importe. Se desglosa indicando la base imponible, es decir, el importe sin IVA, luego el IVA calculado sobre ese importe, y finalmente el monto total, que es la suma de ambos.

- Modo de pago. Pueden establecerse anticipos de pago o no; los anticipos son comunes en los casos que el importe del servicio es elevado y se requiere adquisición de materiales o contratación de terceros por parte del prestador. Este adelanto será un porcentaje del importe total. En cuanto a la forma de pago, se puede especificar si la misma es en efectivo o mediante transferencia bancaria.

Además de estos puntos básicos de todo presupuesto, se puede incluir algunos elementos que lo harán más atractivo y confiable (Gerencie, 2017).

- Plazo de entrega. Incluir el plazo para finalización o plazos de intermedias puede darle un valor añadido al presupuesto. Sin embargo, deben ser correctamente estudiados antes de fijarlos, ya que una vez que tenga validez legal, deben cumplirse.
- Garantías y soporte técnico. Algunos servicios pueden necesitar garantías, como servicios a largo plazo o soporte técnico, los cuales no tienen que estar incluidos en el importe total. Entonces deben ser presupuestados por separado.
- Condiciones legales. Se pueden establecer para evitar una inadecuada interpretación de lo establecido y abusos por cualquiera de las partes.

Finalmente, se pueden tomar en cuenta otras prácticas al momento de vender el producto o servicio, que otorgarán otro valor al mismo:

- ✓ Hacer un análisis de la situación o del problema del cliente, presentándola desde una visión profesional.
- ✓ Mostrar de qué forma puede la empresa ayudar al cliente a encontrar una solución al problema.

- ✓ Incluir un plan de trabajo en el que se le explique al cliente de forma más práctica cuales son los costos que genera.

6.5- REGISTROS CONTABLES NECESARIOS

Señala Rosendorff (2013) que el Código de Comercio regula la actividad de los comerciantes, estableciendo definiciones, derechos y obligaciones para los mismos, así como las condiciones que deben cumplir para ejercer sus actividades.

Según el Código de Comercio en su artículo 1, es comerciante “todo individuo que, teniendo capacidad legal para contratar, se han inscripto en la matrícula de comerciantes y ejercen de cuenta propia actos de comercio, haciendo de ello su profesión habitual.” (Rosendorff, 2013, p.41)

Se puede decir que, además de ser la fuente de información imprescindible para la toma de decisiones de una empresa, la contabilidad es una de las obligaciones legales impuesta por el Código.

Los tres libros exigidos por ley para los comerciantes se mencionan en el artículo 55, siendo el Libro Diario, el Libro de Inventarios y el Libro Copiador de Cartas.

El Libro Diario es el libro en el que se registran todas las operaciones en las que intervenga el comerciante, en el orden que se vayan efectuando, día a día. Estas operaciones incluyen los papeles de crédito como letras o títulos valores, y todo lo que se reciba o entregue por cualquier título, expresando quién es el deudor y quién el acreedor en cada operación.

Cada operación se refleja formalmente en un documento, que es el comprobante, que a su vez sirve de respaldo de la registración en el libro. Además, las anotaciones deben ser en forma separada, una por operación, no pudiéndose efectuar asientos globales que abarquen, por ejemplo, operaciones de todo un día o un mes. Sólo se admiten tres excepciones por disposición del Código en las que

se pueden registrar un conjunto de operaciones: los gastos domésticos en la fecha que salieron de caja (artículo 56), los pagos verificados efectuados por el comerciante en caso de llevar Libro de Caja -en este caso no se asientan en el Diario sino en el Libro de Caja, ya que éste se considera parte del Diario- (artículo 57) y la suma diaria de las ventas contado por separado de la suma diaria de ventas al fiado, en caso de comerciantes por menor (artículo 58).

El Libro de Inventarios es el que se abre con la descripción precisa del dinero, bienes muebles e inmuebles, créditos y valores que integren el capital del comerciante al tiempo de comenzar actividades. En este libro también debe aparecer el balance de cada ejercicio. El contenido del libro es una descripción detallada de todo el activo y el pasivo de una empresa a una fecha determinada.

El otro libro, el Copiador de Cartas, no es exactamente un libro de contabilidad ya que constituye un registro de la correspondencia que el comerciante envía a aquellos con los que mantiene relaciones comerciales. A este libro deben trasladarse “íntegramente y a la letra todas las cartas que escribieren relativas a su comercio,” según el artículo 63 del Código de Comercio. Uno de los requisitos para mantener este libro es que las cartas sean copiadas por orden de fecha y en el idioma en el que fueron escritas las originales. En cuanto a las cartas que el comerciante recibe, éstas deben ser conservadas en legajos y en orden, debiendo constar en ellas que no se le ha dado contestación o si se le dio, la fecha en que lo hizo.

Si bien la ley exige estos tres libros, permite que se lleven otros, que reciben el nombre de Auxiliares, al servir de apoyo a los obligatorios. De hecho, los auxiliares son una fuente importante de información y en algunos casos, tan imprescindible como los obligatorios. El Código menciona sólo un libro auxiliar, el de Caja, en su artículo 57. Sin embargo, llevar una contabilidad correcta implica la tenencia de otros libros auxiliares, cuya cantidad dependerá del tamaño y volumen de transacciones de una empresa.

Un libro auxiliar muy utilizado y no mencionado en el Código es el Libro Mayor. En este libro, a diferencia del Diario, las registraciones son efectuadas de modo sistemático, no cronológico, y a través de cuentas, no de asientos.

Según el artículo 80 del Código, los libros de comercio deben llevarse por el lapso de veinte años, contados desde el cese del giro del comerciante, así como los documentos que justifiquen el pago de deudas o el cumplimiento de obligaciones que puedan ser exigidas mediante acción judicial (Rosendorff, 2013).

6.6- DIARIOS MÚLTIPLES

Los Estados Contables Básicos (Rosendorff, 2013) que una empresa debe presentar cada ejercicio, son elaborados con información obtenida desde la contabilidad. Esta información no sólo surge de los libros obligatorios, sino también de auxiliares que, como ya se expresó, facilitan el análisis de la información contable. Las anotaciones con las que se cuenta son de registro cronológico, como el Libro Diario -libro obligatorio- y el pasaje de estos al registro sistemático, como el Libro Mayor -libro auxiliar-.

El uso de estos dos libros resulta adecuado para que la Contabilidad cumpla con su función de registro, resumen e interpretación de los hechos económicos de la empresa. Sin embargo, cuando el volumen de transacciones de la empresa crece, este sistema se vuelve ineficaz, y es necesario el uso de otros registros auxiliares.

El sistema visto hasta el momento es el de *registración directa*, en el que las operaciones son anotadas cronológicamente y mediante asientos, en el Libro Diario, que recibe el nombre de *Diario Único*. Cuando se da el crecimiento es conveniente sustituir este sistema por el de *registración centralizada*, que se basa en dos afirmaciones principales: hay muchas operaciones en la empresa que son de carácter homogéneo, y debitar y acreditar una cuenta en varias partidas da el mismo resultado contable que debitarla o acreditarla por la suma de esas partidas.

Otra consideración es que los hechos económicos llegan al encargado de la contabilidad a través de los comprobantes respaldatorios. Estos son clasificados en grupos homogéneos de operaciones y luego se efectúan las registraciones en el Diario Auxiliar correspondiente. A fin de cada mes se realiza el cierre de los Diarios Auxiliares y se procede a la anotación de un asiento de resumen por cada uno de ellos en el Diario Principal. El cuadro 1 muestra la variedad de libros auxiliares que ofrece este sistema.

LIBRO	CONTENIDO	COMPROBANTES
Libro Ventas	Se registran todas las operaciones de venta a crédito que realice la empresa	Emitidas por la empresa: -Facturas -Notas de débito -Notas de crédito (restadas)
Libro Compras	Se registran todas las operaciones de compra a crédito por parte de la empresa	Emitidas por un tercero, recibidas por la empresa: -Facturas -Notas de débito -Notas de crédito (restadas)
Libro Documentos a Cobrar	Se registran las recepciones de Cheques Diferidos y Conformes firmados por los clientes	Emitidos por la empresa: -Recibos de Cheques Diferidos -Recibos de Conformes
Libro Documentos a Pagar	Se registran las operaciones relativas a Cheques Diferidos y Conformes emitidos por la empresa	Emitidos por un tercero, recibidos por la empresa: -Recibos de Cheques Diferidos -Recibos de Conformes
Libro Ingresos de Fondos (1)	Se registran todos los hechos que implican una entrada de fondos a la empresa	-Boletas de venta -Recibos de cobranza -Comprobantes internos por cobro de conforme -Comprobantes internos por vencimiento de cheques diferidos a cobrar -Notas de crédito bancarias -Boletas de depósito de cheques diferidos -Comprobantes internos por retiros de fondo para Caja -Boleta de devolución contado por devoluciones de ventas
Libro Egresos de Fondos (1)	Se registran todos los hechos que implican una salida de fondos de la empresa	-Boletas de compra -Recibos de pago -Comprobantes internos por pagos de conformes -Comprobantes internos por vencimiento de cheque diferido a pagar -Boletas de depósito bancarias -Notas de débito bancarias -Boletas de devolución contado por devoluciones de compras
Planilla de Costo de Ventas (2)	Se registran los importes correspondientes a los costos de mercaderías vendidas y de devoluciones de ventas	-Comprobantes internos

Cuadro 1. Libros Auxiliares. Fuente: Contabilidad General. Tomo teórico (Rossendorf, 2013)

Nota (1): En el sistema de caja tradicional se utilizan los libros Ingresos de Fondos y Egresos de Fondos. En el caso del sistema de Banco y Fondo Fijo, se sustituyen por el *Libro Banco Ingresos* y *Libro Banco Egresos* respectivamente, y se agrega la *Planilla de Fondo Fijo*.

Nota (2): El asiento de resumen del Costo de Ventas en el Diario Principal se contabiliza por el monto neto del costo de ventas total del mes.

6.7- SISTEMA DE BANCO Y FONDO FIJO

El Fondo Fijo es un sistema útil de manejo de fondos para los casos de empresas que han crecido en cuanto a su operativa. Este sistema brinda mayor seguridad y ayuda a mejorar el control con respecto al sistema de Caja tradicional. Utilizarlo implica básicamente dos procedimientos: depositar el dinero en efectivo, los cheques comunes y los cheques diferidos ya vencidos de forma íntegra y periódica en la cuenta bancaria, y por otra parte, realizar los pagos de monto considerable - el concepto de “monto considerable” dependerá del volumen de ventas de la empresa- con cheques, por lo tanto, con fondos de la cuenta bancaria. Al realizar estos procedimientos con la intervención de un banco provee tanto de seguridad, pues se minimiza el tiempo de permanencia de fondos en la empresa, y con ello el riesgo de errores, robos y fraudes, como de control, ya que en un banco intervienen uno o más responsables con su firma, y además todas las transacciones quedan registradas en el estado de cuenta bancario.

Pero en toda empresa existen otras erogaciones de menor cuantía -gastos de papelería por ejemplo- que no resultan prácticas de efectuarse mediante cheque. Es por este motivo que se crea el “Fondo Fijo” o “Caja Chica”, que consiste en un monto relativamente pequeño de dinero que se mantiene en la empresa para hacer frente a esos gastos menores. Para su correcto funcionamiento conviene que se establezcan dos montos límites: uno máximo para cada gasto, a partir del cual ya no se puede extraer del Fondo Fijo, y uno mínimo, que garantice que el Fondo se repondrá cada vez que alcance o sea menor a dicho mínimo. Esta reposición se

efectúa con fondos de la cuenta bancaria, con lo cual se mantiene cierto grado de control y seguridad.

Este Fondo Fijo tiene una registraci3n especial, ya que para su utilizaci3n se requiere llevar una planilla de Fondo Fijo por parte de su custodio, que no necesariamente tiene conocimientos de contabilidad. Por lo tanto la funci3n contable se realiza en la secci3n de Contabilidad. Es por este motivo que se debe tener en cuenta que la planilla de Fondo Fijo no es una registraci3n contable, sino un soporte administrativo que ayudar3 en la registraci3n de las operaciones en el Libro Diario.

Las transacciones realizadas con Fondo Fijo reci3n se contabiliza en el momento de la reposici3n del mismo, que como fue mencionado, se realiza con cheque. La planilla junto a los comprobantes de cada operaci3n que se realiz3 a trav3s de ella y un comprobante interno por la reposici3n, servir3n de respaldo para el asiento en el Libro Diario. (Madruga, C et. al. 2013)

7- CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

7.1- INTRODUCCI3N A LA EMPRESA

La empresa a intervenir es una unipersonal perteneciente al rubro de metal3rgica ubicada en Tacuaremb3, Uruguay. Surgi3 como emprendimiento personal en el rubro de metal3rgica en el a3o 2008. Los servicios que ofrece son: fabricaci3n, reparaci3n y mantenimiento de maquinarias y equipamientos para la industria en taller propio, herrería de obra; y montaje de estructuras y locales comerciales.

Dicha metal3rgica cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de los productos y servicios que ofrece. Priorizan en su trabajo la entrega de productos y/o servicios de buena calidad, y en tiempo y forma, ya que mayormente captan clientes a trav3s del boca a boca. Tambi3n ofrecen la instalaci3n posterior de dichos productos. Actualmente en lo que respecta al personal, cuenta con el due3o y tres empleados.

La empresa a intervenir tomando en cuenta los criterios de clasificación del decreto 504/007 es una pequeña empresa ya que gestiona tres empleados más el dueño (no superan los diecinueve empleados) y las ventas anuales excluidas el IVA son de aproximadamente tres millones de unidades indexadas (no superan las diez millones de unidades indexadas).

Al ser una pequeña empresa deberá explotar las armas estratégicas características de dichas empresas para diferenciarse de aquellas de mayor tamaño. En cuanto a las dificultades que poseen las pequeñas empresas, fueron observadas en esta empresa principalmente las siguientes: que se mezclan necesidades productivas y familiares; que la contabilidad familiar se mezcla con la contabilidad de la empresa; que el microempresario es empresario, administrador y empleado; que comparten la vivienda y vehículos para fines productivos y familiares y que tienen un alto nivel de informalidad.

En el año 2004 el dueño de la misma había comprado otra empresa en el rubro de mecánica y tornería. Por tanto cabe mencionar que en cuanto a la forma de inicio de las pequeñas empresas que puede ser: desde cero, comprar una franquicia o comprar una empresa existente, está estaría incluida en el último ítem.

Al inicio de su actividad como mecánica, la empresa contaba con el actual dueño, el anterior y un empleado más. En el año 2008 pasó a desarrollar actividades en el sector metalúrgico y en ese momento, el dueño comenzó solo. Luego en 2011, 2012 y 2017 se incorporaron respectivamente los tres empleados con los que cuenta actualmente. En 2010 llegó a contar con siete empleados, pero por motivos de reducción de costos, tuvo que reducir el personal.

7.2- ANÁLISIS FODA

Este proyecto tiene como fin comprobar si las decisiones tomadas en cuanto al presupuesto, inversión en materiales, -mano de obra,- son las más acordes de acuerdo a su situación actual y en la medida de lo posible realizar las

recomendaciones que se crean convenientes para ayudar a la empresa a cumplir sus metas tanto inmediatas, como a largo plazo y ayudarla para saber si su presupuesto está acorde para continuar con la empresa y cubrir los costos incurridos para cumplir con los trabajos efectuados.

La empresa hace presupuestos para sus clientes pero nos preguntamos lo siguiente:

¿Serán sus decisiones de marcar costo las adecuadas?, ¿Se estarán obteniendo los recursos de la manera más eficiente y rentable para la empresa?, ¿Los empleados de la empresa están al tanto de las decisiones de la empresa, y sus metas?, ¿Será adecuada la depreciación aplicada a los activos fijos de la empresa?, ¿Se estará tomando en cuenta en el presupuesto que ofrecen todos los costos incurridos?, ¿Será que toma en cuenta el valor de la mano de obra de cada trabajo adecuadamente?

Todas estas preguntas surgieron cuando se comenzó el trabajo en la empresa. Asimismo, se quiso evaluar si esta es capaz de proporcionarle la liquidez necesaria para llevar a cabo las metas de crecimiento internas y externas establecidas por el dueño, o si por el contrario se deberá recurrir a financiamiento adicional, lo que mostrará a su vez el grado de eficiencia y rentabilidad que presenta la empresa. Por este motivo se decidió establecer una matriz de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ver la situación actual de la empresa. El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y metas de la empresa.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible

actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. Todo esto se realiza para lograr una posible disminución de costos y maximización de las utilidades a un menor riesgo.

Fortalezas

- La empresa cuenta con personal calificado en cada una de las áreas de producción.
- Capacidad para prestar servicios diversos en el área metalúrgica además de fabricar piezas y plegados importantes.
- Están orientados al cliente.
- Están orientados a brindar calidad en sus productos.
- La empresa presenta liquidez.
- Utiliza materiales de buena calidad.
- Gran volumen de ventas.

Oportunidades

- La gran cantidad de empresas de gran porte en la zona facilitan a la empresa la oferta de sus productos.
- Posee una gran cartera de clientes en la zona.
- Accesibilidad a tecnologías que le permiten diferenciar su actividad respecto a la competencia.
- Buenas remuneraciones económicas.

Debilidades

- La materia prima no es producida en la zona, por lo cual no ahorra en transporte y tiempo.
- Falta de organización en el área administrativa.

- Reducido espacio físico para utilizar en forma adecuada sus maquinarias y herramientas.
- Inseguridad e incumplimiento de tareas en tiempo y forma, generados por la inestabilidad del personal.
- No cuentan con una estructura de presupuesto para brindar a los clientes.
- No cuentan con costos estandarizados para tareas repetitivas.
- No hay delegación de tareas, debido a la falta de herramientas que pudiera utilizar el personal.
- Limitación al recibir y cumplir pedidos debido a que no cuentan con personal estable.
- Ineficiencias en el control interno, causadas por la desorganización administrativa.

Amenazas

- Bajas posibilidades de adquisición de nuevos equipos, debido a la economía dolarizada en el país.
- La creación cada vez mayor de empresas similares además de las ya existentes.
- Constante variación en los precios de la materia prima, al estar valuadas mayoritariamente en moneda extranjera.
- Dificultad para encontrar empleados especializados en el mercado.

Matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Amenazas	La creación de nuevas empresas obliga que el producto terminado se realice con mayor calidad.	La situación cambiaria del país hace aún más difícil la adquisición de equipos de tecnología de punta. Los problemas de espacio físico han presentado aumento en los costos
	La constante variación de la materia prima permite que los empleados eviten la utilización inadecuada de las mismas a fin de garantizar la presencia de inventario.	
	Al realizar diversos servicios, las empresas realizan grandes contratos para reducir los costos de contratar con varias empresas.	
Oportunidades	El hecho que la empresa cuenta con personal calificado, le garantiza, de una forma u otra que las empresas de la zona tengan interés de relacionarse con ella.	La cantidad de empresas que solicitan el servicio apoyan a la empresa a la obtención de calidad.
	Debido a que ya posee una cartera de clientes la empresa presenta liquidez para solventar imprevistos.	
	La calidad brindada en sus productos atrae y retiene clientes de gran porte.	

Cuadro 2. Matriz FODA. Fuente: elaboración propia

De acuerdo al análisis realizado decidimos enfocarnos en el presupuesto de la empresa, para poder facilitarles la tarea a la hora tanto de atender a sus clientes como de organizarse internamente para el manejo adecuado de herramientas para obtener eficiencia y eficacia en la empresa.

8- REALIZACIÓN DE PRESUPUESTOS

8.1- PRESUPUESTO Y COSTO ESTANDARIZADO PORTONES DE CHAPA



Los primeros estilos de portones en que nos enfocamos son similares a los que se puede observar en la Imagen 1, son portones de chapa.

Imagen 1. Portón de Chapa

Basándonos en el material sobre elaboración de presupuestos mencionado en el marco teórico, llegamos a la siguiente estructura de presupuestos:

Presupuesto de portones

		<u>Portones sin puerta</u>			
MATERIALES	CANTIDAD	PRECIO U\$S	PRECIO \$	TOTAL U\$S	TOTAL \$
Chapas calibre 18					
Caños 50x50					
Chapas calibre 20					
Chapa calibre 14					
Kilogramos de hierro					
CONSUMIBLES					
Ruedas de 100 mm					
Rulemanes					
Linga					
Aprieta cables					
HORAS HOMBRE					
TOTAL					

		<u>Portones con puerta</u>			
MATERIALES EXTRA	CANTIDAD	PRECIO U\$S	PRECIO \$	TOTAL U\$S	TOTAL \$
Chapa calibre 20					
Caño 40x40					
Caño 50x50					
CONSUMIBLES EXTRA					
Cerradura estándar					
HORAS HOMBRE EXTRA					
TOTAL					

Modelo 1. Estructura de presupuesto de portón de chapa

Luego de ello se decidió estandarizar los costos de los portones sin puerta realizados en la empresa a intervenir, con el fin de facilitar la estimación de cuanto debería costar cada portón según su tamaño, por lo tanto dicho costo estimativo lo realizamos por metro cuadrado. También permite manejarse de forma más transparente con el cliente ya que se tiene un criterio a la hora de fijar el precio del producto, un criterio razonable para las distintas dimensiones de los portones.

Para determinar el costo que conlleva cada metro cuadrado de dicho portón, se hizo lo siguiente:

		Presupuesto portones 3x2,8 MTS				
MATERIALES	CANTIDAD	PRECIO U\$S	PRECIO \$	TOTAL U\$S	TOTAL \$	
Chapas calibre 18	3	40		120		
Caños 50x50	3	26,5		79,5		
Chapas calibre 20	2 Y 1/2	32,2		80,5		
Chapa calibre 14	20cmX 2,40 mts			15		
Kilogramos de hierro	120		20		2400	
CONSUMIBLES						
Ruedas de 100 mm	2		630		1260	
Rulemanes	4		50		200	
Linga y aprieta cables					400	
SUBTOTAL				295	4260	
HORAS HOMBRE	54		450		24300	
TOTAL				295	28560	
PRECIO POR METRO CUADRADO APROXIMADO						
295/8,4= U\$S 35						
28560/8,4= \$3400						
TOTAL				U\$S 35 +	\$ 3400 Por m ²	Por m ²

Modelo 2. Presupuesto de portón de chapa

8.2- PRESUPUESTO Y COSTO ESTANDARIZADO PORTONES DE VARILLAS Y PLANCHUELAS

Al culminar con dichos portones, nos centramos en otro estilo de portón realizado con varillas y planchuelas.

En la imagen se puede apreciar uno similar:

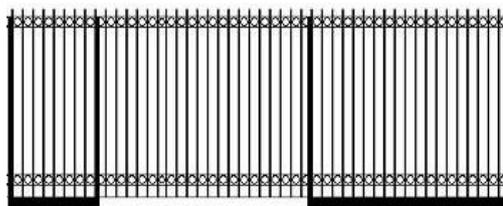


Imagen 2. Portón de varillas

La estructura de presupuestos propuesta para estos fue la siguiente:

	<u>Presupuesto portones con varillas</u>		
MATERIALES	CANTIDAD	PRECIO POR M² EN \$	TOTAL
<i>Varillas</i>			
De 12 mm			
De 14 mm			
De 16 mm			
<i>Planchuelas</i>			
De 1 ³ / ₄ X 3/16			
De 1 ¹ / ₂ X 3/16			
De 1 ¹ / ₂ X ¼			
CONSUMIBLES			
Discos de corte			
Kilógramos de electrodo			
Pintura			
HORAS HOMBRE			
TOTAL			

Modelo 3. Estructura de presupuesto de portón de varillas

Y para estos también se tomó la decisión de estandarizar costos, en este caso se podían utilizar diferentes tipos de varillas y diferentes tipos de planchuelas, y por consecuencia con diferentes precios, por lo tanto expresamos el costo del portón por metro cuadrado, y según las distintas combinaciones entre las varillas y las planchuelas.

El resultado obtenido fue el siguiente:

	<u>Presupuesto portones con varillas</u>		
MATERIALES	CANTIDAD	PRECIO POR M² EN \$	TOTAL
<i>Varillas</i>			
1) De 12 mm	8 metros	38	304
2) De 14 mm	8 metros	43	344
3) De 16 mm	8 metros	50	400
<i>Planchuelas</i>			
1) De 1"1/4 X 3/16	2 metros	75	150
2) De 1"1/2 X 3/16	2 metros	83	166
3) De 1"1/2 X 1/4	2 metros	110	220
CONSUMIBLES			
Discos de corte	2		120
Kilogramos de electrodo	0,5		65
Litros de pintura	0,25		75
HORAS HOMBRE	4	450	1800
<u>TOTAL</u>			
Portones con varillas 1 y planchuelas 1			2514
Portones con varillas 1 y planchuelas 2			2530
Portones con varillas 2 y planchuelas 1			2554
Portones con varillas 2 y planchuelas 2			2570
Portones con varillas 1 y planchuelas 3			2584
Portones con varillas 3 y planchuelas 1			2610
Portones con varillas 2 y planchuelas 3			2624
Portones con varillas 3 y planchuelas 2			2626
Portones con varillas 3 y planchuelas 3			2680

Modelo 4. Presupuesto de portón de varillas

9- OTRAS ACTIVIDADES

Además de elaborar los presupuestos y costos estandarizados anteriormente presentados, se le presentó al dueño de la empresa algunas sugerencias que fueron aplicadas durante dicha intervención.

Se observó que los comprobantes de egresos de la empresa se encontraban en un pincho y que al igual que las facturas, boletas contado y boletas de pedido estaban desordenados. Por lo tanto la sugerencia fue la de ordenar dichas facturas, boletas contado y boletas de pedido por serie y número y además de ello colocar en un bibliorato por fecha -en orden decreciente- los comprobantes de egresos de la empresa en el año 2017. El tenerlos guardados y ordenados permite un mayor control sobre los mismos, esto es sumamente importante ya que estos son el respaldo con el que cuenta la empresa a la hora de verificar sus gastos.

También se detectaron dificultades a la hora de determinar las horas efectivamente trabajadas por los empleados, ya que no se contaba con registros exactos de las mismas. Lo mismo ocurría con los adelantos brindados al personal. La idea planteada para contribuir a la mejora, fue la implementación de registros detallados de horarios y adelantos de sueldo -con las firmas necesarias- en libretas, individuales por trabajador. Esto fue llevado a cabo por el dueño a través de unas planillas donde se contaba con la información de cuantas horas dedicaba cada trabajador a cada trabajo que estaba siendo realizado por la empresa. Esto permite tener control sobre el tiempo y las horas realmente trabajadas por los empleados y es esencial para determinar tanto horas extras, como horas no trabajadas en el día a día.

El último apoyo brindado a dicha empresa consistió en el asesoramiento y acompañamiento a la muestra de empresas del PDP (Programa de Desarrollo de Proveedores) realizada el 13 de julio de 2017 desde las 16 hasta las 21 horas en el Club Tacuarembó, donde el titular de la empresa pudo presentar en un stand los productos y servicios que brinda, con el fin de establecer contactos con

potenciales clientes y proveedores. Fue una jornada muy fructífera para el dueño de la misma.

10- CONCLUSIONES

La empresa MAR ofrece los servicios de fabricación, reparación y mantenimiento de maquinarias y equipamientos para la industria en taller propio, herrería de obra; y montaje de estructuras y locales comerciales, que van desde fabricación de productos de metal hasta construcción de obras civiles con la mejor calidad que se merecen los clientes.

La empresa no cuenta al momento de la intervención con modelos de presupuesto para vender sus productos y servicios. Esto provoca dificultades y eventuales imprecisiones a la hora de establecer el precio de los mismos, teniendo en cuenta que dichos productos son muy diferentes entre sí. La implementación de presupuestos estándar para los productos más repetitivos será útil, y el precio variará según la unidad de medida (metro cuadrado).

Los costos con los que se maneja la empresa están sujetos a cambios de precio de insumos, salarios y gastos de consumo, con lo cual se debe actualizar dichos datos cada cierto período para no perder beneficios, y manteniendo la calidad de sus productos y servicios, que es su principal enfoque.

Su nivel de liquidez está en la oportunidad de que la empresa pueda solventar los gastos mensuales que se presentan y algún imprevisto que pueda ocurrir.

La empresa debe realizar una inversión en la ampliación de su espacio físico ya que a medida que aumente la demanda de sus productos crecerán también los problemas que se han venido presentando en cuanto a retrasos en el área de producción y almacenamiento de materia prima y producto terminado.

La empresa utiliza una significativa parte de sus ganancias para la adquisición de equipos de mayor tecnología, siempre y cuando la inversión se justifique.

11- RECOMENDACIONES

En base a la intervención en la organización, se llegó a la siguiente lista de recomendaciones:

- ✓ Implementar un modelo de presupuesto que considere todos los materiales posibles a ser utilizados, de modo de completar los datos con los requerimientos del cliente en cuanto a materiales y medidas.
- ✓ Incorporar a una persona que posea conocimiento en el área de administración, con el fin de mejorar el nivel de funcionamiento del sector administrativo- contable y apoyar al titular en la gestión de la organización, teniendo bajo su responsabilidad además la confección y control de los presupuestos.
- ✓ Conseguir un mayor número de contratos fijos y significativos, para que los flujos de efectivo permanentes adquieran una mayor dimensión.
- ✓ Desarrollar estrategias para disminuir los costos funcionales y operativos, y considerar todas las variaciones en el armado del presupuesto.
- ✓ Desarrollar mejores estrategias comerciales.
- ✓ Desarrollar técnicas y métodos de trabajos más prácticos y económicos.
- ✓ Aprovechar la información proporcionada por la Matriz FODA para alcanzar los objetivos y la visión del direccionamiento estratégico, convirtiendo las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades para la compañía.
- ✓ Trabajar en un Manual de Procesos en el que se incluyan todos los procesos que se encuentran vigentes en la empresa, integrando el procedimiento del armado y control de los presupuestos, con la debida implementación de mejoras de ser aplicables.
- ✓ Añadir en el Sistema de Gestión actual la inclusión del Manual de Procesos, con la finalidad de contar con una información única que permita la realización de las actividades de acuerdo a lo determinado por la empresa.

- ✓ Llevar los registros contables básicos nombrados en el marco teórico, con el propósito de permitir a la empresa una mejor organización del área administrativa- contable.
- ✓ Es conveniente crear una cultura de procesos en todos los niveles de la compañía para que el sistema de calidad actual, tenga permanencia.
- ✓ Contar con un sistema de fondo fijo para la resolución de gastos menores, con una planilla correspondiente para su adecuado uso y control.

12- BIBLIOGRAFÍA

Comas Mérola, J.(2005) *Emprendimientos: creación y gestión*. Montevideo: Entrepreneur XXI

Comas Mérola, J.(2005) *Las organizaciones y su administración*. Montevideo: Entrepreneur XXI

Fonseca, A. (2016) *Limitaciones de las empresas unipersonales en Uruguay*. Disponible en: <http://ahorrar.com.uy/invertir/limitaciones-de-las-empresas-unipersonales-en-uruguay/> [Consultado 10/8/2017]

Fixner (2014) *Como hacer un presupuesto profesional en pocos minutos*. Disponible en: <http://fixner.com/blog/como-hacer-un-presupuesto-profesional-en-pocos-minutos> [Consultado 10/8/2017]

Gerencie (2017) *Como hacer el presupuesto de tu proyecto en 4 pasos*. Disponible en: <https://www.gerencie.com/como-hacer-el-presupuesto-de-tu-proyecto-en-4-pasos.html> [Consultado 10/8/2017]

Infoautónomos. Web de referencia en información y servicios para autónomos emprendedores y pymes (2017) *Cómo hacer un presupuesto*. Disponible en: <http://infoautonomos.eleconomista.es/marketing-y-ventas/como-hacer-un-presupuesto/> [Consultado 10/8/2017]

Longenecker, J., Moore, C., Petty, J. y Palich, L (2010) *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. 14^a ed. Ciudad de México: Cengage Learning.

López Rodríguez, C. (2004) *¿Qué ley o decreto regula las empresas unipersonales?*. Disponible en: <http://www.derechocomercial.edu.uy/RespEmpresa07.htm> [Consultado 10/8/2017]

Madrugá, C., Núñez, M. y Varela, H. (2013) *Temas contables: teórico-práctico*. Montevideo: Central de impresiones.

MEF. Ministerio de Economía y Finanzas. UNASEP .Unidad de Apoyo al Servicio Privado (2017) *Unipersonales: definición de empresa unipersonal, pasos a seguir para su apertura, Información de interés*. Disponible en: <https://www.mef.gub.uy/5342/8/areas/unipersonales-Inversores,Empresas.html> [Consultado 10/8/2017]

MIEM Ministerio de Industria, Energía y Minería (2017) *¿Es mi empresa una mipyme?*. Disponible en: <http://www.dinapyme.gub.uy/web/mipymes/-/%C2%BFes-mi-empresa-una-mipyme-> [Consultado 29/8/2017]

Montero, M (2014) *Análisis FODA*. Disponible en: <https://es.slideshare.net/mceciliomontero/foda-metal-mecanica-power> [Consultado 10/8/2017]

Pereyra, J. (2009) *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Cátedra Administración General. Administración II. Tomo II.* Montevideo: FCEA.

Romero, M., Leal A., (2014) *Espacio de formación integral Microcecea: manual para estudiantes.* Montevideo: CECEA

Rosendorff, A. (2013) *Contabilidad General. Tomo Teórico.* Montevideo: Central de Impresiones

Turnero, I. (2008) *Plan de negocios de la empresa metalúrgica Chirica C.A.*
Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos105/plan-negocios-metalurgica-chirica-c-a/plan-negocios-metalurgica-chirica-c-a.shtml#ixzz4pSVZggWc> [Consultado 10/8/2017]

13-ANEXOS

13.1- ENTREVISTA CON EL DUEÑO DE LA EMPRESA A INTERVENIR

E= Equipo encargado del proyecto, D= Dueño de la empresa a intervenir

E-Buenos días José, ¿cómo te va? Estamos en la empresa para hacerte una entrevista, somos estudiantes de facultad de la Udelar de Tacuarembó y queremos saber ciertos aspectos sobre tu empresa para hacer un proyecto final de carrera del Tecnólogo en Administración y Contabilidad del año 2017, la primera pregunta es: ¿Cuál es el nombre de la empresa?

D- La empresa es Metalúrgica MAR.

E- ¿Cuándo comenzó sus actividades?

D- Comenzamos en el 2008.

E- ¿Cómo inicio la empresa? Si se anima a contarnos un poquito, como fueron los comienzos, como se decidió que fuera una metalúrgica, si tenía alguna idea, o si se anima a hacernos una breve síntesis...

D- La verdad, yo antiguamente, anteriormente en el 2004 había comprado otra empresa que era mecánica YES, que estaba en el rubro de mecánica y tornería, y en el 2008 cambiamos al servicio de metalúrgica, y ahí fue que arrancó como metalúrgica La Radial.

E- ¿De un taller de motos pasaste a una metalúrgica?

D- Sí.

E- ¿Y por qué hiciste ese cambio tan brutal?

D- Porque en ese momento era el oficio que yo estaba manejando y lo continúe, anteriormente yo únicamente había comprado la empresa y funcionaba con el

propietario antiguo y un empleado. Cuando yo me vine para Tacuarembó empecé a trabajar en el rubro mío que era metalúrgica.

E- ¿Hubo algún cambio al cambiar de rubro?

D- Antes en mecánica YES se hacía mecánica y tornería, ahora del 2008 en adelante es metalúrgica.

E- Perfecto, entonces tú nos querés decir que hubo cambios.

D- Hubo cambios, los cambios que tuvo fue en la forma de facturación, al cambiar de mecánica a metalúrgica hubo que hacer cambio de tributación y la parte de facturación nueva, y quedó como gran contribuyente la empresa, a partir de ese momento en 2008 hasta la actualidad.

E- Hasta la actualidad, ¿y por qué tuviste que hacer ese cambio?

D- Por el tope de facturación que tengo al ser sin discriminación de IVA y hay empresas como el Frigorífico o Intendencia u otras empresas más que trabajan con discriminación de IVA por el aporte de IRPF.

E- Ah, entonces porque los clientes también precisaban que tu facturarás con IVA.

D- Exactamente.

E- ¿Según el tamaño cómo definirías a tu empresa como pequeña, mediana o grande?

D- Como mediana empresa.

E- ¿Cuántas personas tiene bajo su mando?

D- Tres personas.

E- ¿Se ha mantenido el personal con el que inició en 2008?

D- No. En los inicios inicié solo, después tuve dos peones y después en 2010-2011 ingresó Rodríguez que actualmente está trabajando, después en 2012 González que también está actualmente trabajando, y un muchacho nuevo que es

Martínez que está hace unos meses esporádicamente trabajando con nosotros, según como estemos de trabajo.

E- Perfecto, o sea que siempre has trabajado con esos tres.

D- No, hubo épocas que hubo más cantidad de gente, hubieron siete personas y se ha bajado por la parte de que hay menos trabajo.

E- Perfecto entonces, ¿Cuáles son las principales actividades que realizan?

D- Hacemos metalúrgica industrial y herrería de obra, después la parte de plegado y cilindrado, y la parte de proceso de máquinas.

E- ¿Ha tercerizado actividades en algún momento?

D- No.

E- ¿Cree que sería conveniente tercerizar alguna parte?

D- No lo veo por el tema de... terminación de trabajos y responsabilidad de la empresa misma.

E- ¿Dónde consigues o has conseguido la materia prima?

D- El 80% de los materiales los traemos de Montevideo.

E- ¿Y el otro 20%?

D- Y lo conseguimos en plaza, acá por a veces los que son trabajos rápidos y chicos en el momento, y compramos el material aquí en Tacuarembó nomás.

E- Perfecto, ¿Has tenido problemas en ese aspecto? Por traer materia prima de Montevideo o algo...

D- Y a veces por el tema de la encargada a Montevideo y eso, se demora un par de días en llegar los materiales pero más de eso no.

E- ¿Posees maquinarias propias?

D- Sí, las maquinarias que están dentro del taller hoy en día, son propiedad.

E- ¿Has recurrido a algún financiamiento de terceros para la compra de maquinarias, materia prima o de materiales?

D- De maquinarias sí. Por lo general compramos por intermedio de Bancos financiado en cómodas cuotas, simplemente se ha comprado maquinaria por préstamo bancario y se va pagando en cuotas.

E- Perfecto, ¿los costos han superado a los ingresos en alguna ocasión?

D- Tal vez que sí, algunas veces, por no tener un control más detallado de los presupuestos a veces cuando se hacen, por falta de organización vamos a decir...

E- ¿Pensas realizar inversiones a corto plazo?

D- No, a corto plazo no.

E- ¿Y a largo plazo?

D- A largo plazo sí, tal vez que sí.

E- ¿Ha que te referís con tal vez que si?

D- Y según como se vaya manejando el tema de los trabajos y eso.

E- ¿Cuentan con un formato de presupuesto establecido?

D- No, actualmente no.

E- ¿Cuentan con costos estandarizados?

D- No.

E- ¿Cuentan con una base de datos unificada de clientes?

D- No.

E- ¿Y de proveedores?

D- Tampoco.

E- ¿Cuáles serían en los principales aspectos que necesitarían apoyo?

D- Y la parte contable vamos a decir, la parte de realización de presupuestos, de... planillas o control de horas de trabajo, liquidación de sueldos, y la parte de gatos y entradas, y la parte de estandarización de presupuestos.

E- ¿El área que más te preocupa entonces estamos de acuerdo que es...

D- Lo contable.

E- El área contable y el presupuesto.

D- Sí.

E- ¿Un presupuesto como te gustaría que fuera?, ¿estandarizado?

D- Sí.

E- Presupuesto estandarizado, tipo una guía entonces...

D- Exacto.

E- ¿Actualmente cuál es tu situación, tu como haces para hacer los presupuestos?

D- Hago uno a uno, pero muchas veces digo... una que lleva mucho tiempo y otra que a veces se te pasan cosas y terminas, y cuando haces el trabajo no coincide con lo que presupuestas, se te juntan muchísimo los gastos.

E- Perfecto José, bueno... muchas gracias, desde ya muchas gracias y estaremos en contacto contigo para evacuar tus dudas y para solucionarte los inconvenientes que tengas y apoyarte en las áreas que necesites.

D- Bueno muy bien, muchas gracias.

13.2- PLANILLA DE HORARIOS DE PERSONAL

Lo siguiente que se presenta es la planilla de horarios de personal implementada por la empresa:

2 QUINCENA JULIO

TRABAJO	/	/	H	TRABAJO	/	/	H
TRABAJO	/	/	H	TRABAJO	/	/	H
TRABAJO	/	/	H	TRABAJO	/	/	H
TRABAJO	/	/	H	TRABAJO	/	/	H
TRABAJO	/	/	H	TRABAJO	/	/	H
TRABAJO	/	/	H	TRABAJO	/	/	H

HORA COMUNES			
HORAS EXTRAS			
ADELANTOS			
SALDO A COBRAR			