

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

PROYECTO FINAL: PLAN DE MEJORA DE GESTIÓN CONTABLE DE UN EMPRENDIMIENTO COMERCIAL: “PANADERÍA 2020”

Por:

Erika Duarte
Valentina Guedes
Yessica González
Eliana Machado

TUTORA: Cra. Andrea Sacia
COORDINADOR: Ing. Ag. PhD GUSTAVO FERREIRA

Tacuarembó
URUGUAY
AÑO 2021

Página de Aprobación

CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el trabajo

final:

Título:

PLAN DE MEJORA DE GESTIÓN CONTABLE DE UN EMPRESARIO
COMERCIAL: "PANADERÍA 2020".

Autor/es:

Erika Duarte

Valentina Guedes

Yessica González

Eliana Machado

Tutor:

Cra. Andrea Sacia

Carrera:

Tecnólogo en Administración y Contabilidad

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

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

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

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

FECHA:

1. Agradecimientos

Al culminar la carrera de Tecnólogo en Administración y Contabilidad, dirigimos nuestros agradecimientos a quienes estuvieron presentes en el progreso de este proyecto.

En primer lugar, agradecemos a los dueños del emprendimiento: Leonardo Duarte e Irene González por su apoyo, amabilidad y disposición al permitirnos intervenir en su negocio y brindarnos información necesaria para llevar a cabo el trabajo.

Por otra parte, remitimos un reconocimiento especial a nuestra tutora, Andrea Sacia, quien nos sirvió de guía, acompañándonos e impulsándonos hacia el logro de las metas definidas; además de proporcionarnos herramientas y conocimientos esenciales.

Igualmente, dedicamos nuestro profundo agradecimiento a la Cra. Ana Gómez, por cumplir con la responsabilidad que implica ser coordinadora de la carrera.

Asimismo, merecen un agradecimiento particular el Ing. Ag. PhD. Gustavo Ferreira, coordinador de proyectos, y las bibliotecarias de la sede de Tacuarembó Mariela Muñoz y Amanda Córdoba, quienes nos guiaron en la bibliografía, referencias y citas de texto; y todos los docentes que nos fundaron los conocimientos con los que nos pudimos desarrollar.

En última instancia y no menos importante, dedicamos gratitud a cada una de nuestras familias por su apoyo incondicional en todo el transcurso de esta etapa que estamos dichosas de concluir.

2. Resumen

El caso de estudio que describimos a continuación está basado en una intervención a un emprendimiento familiar perteneciente al rubro panadería, con el objetivo de estudiar su situación económica y contable.

Para llevar a cabo dicha iniciativa, recabamos información a través de la utilización de técnicas de investigación de casos (entrevista y observación directa), realizamos un análisis detallado de los aspectos fuertes y débiles (análisis FODA) que presenta el negocio, a fin de poder detectar las posibles dificultades que afectan las utilidades monetarias del mismo.

Para cumplir con el objetivo de estudiar la administración de los fondos económicos de la empresa, observamos los registros que llevaban los dueños hasta el momento; posteriormente llevamos a cabo un análisis de costos variables de producción, que nos permitió estimar la utilidad contable y contrastarla con la real, percibiendo que ambas no coinciden.

En base a lo anterior, encontramos que el principal problema es la "ineficiencia en la utilización y registro de los ingresos y egresos del comercio" a causa de la informalidad de la gestión contable.

Finalmente, a efectos de brindar una guía de posibles soluciones, planteamos una serie de recomendaciones y líneas de acción, a libertad de ejecución de los dueños.

Contenido

1. AGRADECIMIENTOS.....	3
2. RESUMEN	4
3. INTRODUCCIÓN	7
4. MARCO TEÓRICO	7
4.1. Emprendedurismo:	7
4.2. Empezar por necesidad o fuerza mayor:	8
4.3. Empezador :	8
4.3.1. Riesgos de los Empezadores	10
4.4. Empresa Unipersonal y Monotributo Social Mides	11
4.4.1. Definición de Empresa Unipersonal:	11
4.4.2. Monotributo Social Mides (MSM):.....	11
4.5. Concepto de Costos	12
4.5.1. Costo estándar	13
4.6. Especificación técnica	13
4.7. Fijación de Precios:	14
4.8. Utilidad Contable	15
4.9. Registro Contable.....	16
4.10. Cuentas Contables.....	17
4.11. Plan de Cuenta	17
4.12. Hechos Económicos	17
4.13. Estados Financieros	18
4.13.1. Flujo de Efectivo	19
4.14. Cierre de Ejercicio	19
4.15. Metodología de Investigación	20
4.15.1. Estudio de Caso:	20
4.15.2. Recolección de Datos:.....	20
4.16. FODA	21
4.17. Árbol de Problemas.....	22
4.17.1. Problema de investigación:.....	23
5. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO DE LA PRESENTE INTERVENCIÓN	23
5.1. Antecedentes	23
5.2. Descripción	24
6. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN	25
7. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	26

7.1.	Diagnóstico de la Situación Actual - Análisis FODA	26
8.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO	27
8.1.	Árbol de Problemas:	27
9.	OBJETIVOS DEL TRABAJO	28
9.1.	Objetivo General	28
9.2.	Objetivos Específicos	28
10.	METODOLOGÍA	29
11.	ANÁLISIS Y DESARROLLO	29
11.1.	Planificación Operativa	29
11.2.	Análisis de Planillas.....	31
11.3.	Análisis de Costos.....	37
12.	CONCLUSIÓN	40
13.	RECOMENDACIONES.....	42
14.	LÍNEAS DE ACCIÓN A FUTURO	43
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	46
16.	ANEXOS.....	52
16.1.	Anexo 1.....	52
16.2.	Anexo 2.....	56
16.3.	Anexo 3.....	57

3. Introducción

El siguiente trabajo está situado en el marco Institucional de la Universidad de la República, y es presentado como proyecto final de la carrera Tecnólogo en Administración y Contabilidad.

Tiene como objetivo intervenir en un emprendimiento familiar de reciente creación (30 de marzo de 2020), que pertenece al rubro de panadería, brindando asesoría en los aspectos débiles de la organización, a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el trayecto de la carrera.

4. Marco Teórico

A fin de comprender el presente proyecto se desarrollan los siguientes conceptos claves vinculados al análisis de un "emprendimiento" (entendido como un negocio creado desde cero, resultante de la necesidad de un emprendedor):

4.1. Emprendedurismo:

No existe una definición única de emprendedurismo, por lo que nos parece conveniente citar los siguientes conceptos definidos por algunos autores referentes del tema en cuestión.

Según Salinas y Osorio (2012, p. 132) es un "conjunto de actitudes y conductas que dan lugar a un determinado perfil personal orientado hacia la autoconfianza, la creatividad, la capacidad de innovación, el sentido de responsabilidad y el manejo del riesgo".

El autor Klapper (2007, citado en Dura y Rossi, 2011, p. 6) lo define como: "Las actividades de un individuo o un grupo de personas dirigidas a iniciar actividades económicas en el sector formal de la economía, bajo una forma legal de negocio".

En el ámbito económico, generalmente se emprende algún proyecto bajo dos condiciones específicas: por oportunidad o por necesidad.

4.2. Emprender por necesidad o fuerza mayor:

Implica crear un proyecto de negocio de forma ligera, imprecisa y flexible con la intención de satisfacer la necesidad del emprendedor de obtener utilidades de modo inmediato.

Es una idea de negocio impulsada por situaciones de naturaleza no controlable por el emprendedor (generalmente desfavorables, por ejemplo: desempleo, despido, ingresos insuficientes). Quien emprende por necesidad generalmente no conocen las técnicas empresariales, ni cuentan con una preparación y planificación adecuada, por lo que deben aprenderlas con el desarrollo de la idea.

4.3. Emprendedor ¹:

Según Richard Cantillon (citado en Dutra y Rossi, 2011, p. 20) un emprendedor es "... un agente económico que compra medios de producción a determinado precio, a fin de

¹ "La palabra emprendedor deriva del francés "entrepreneur" que se puede traducir al español como pionero, emprendedor, empresario, hombre de negocios". "Emprendedor independiente: es el que crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento. Esta persona descubre la oportunidad, concibe el proyecto y lo pone en práctica."

combinarlos y crear un nuevo producto". El mencionado autor agrega que también se puede definir como un líder capaz de atraer a más personas ajenas a su organización, para convertir a esta en una entidad más productiva.

Un emprendedor es una persona que utiliza una idea como punto de partida para llevar a cabo un nuevo proyecto preciso, con fines de lucro (una empresa) o una organización social, sin ánimo de lucro, con el objetivo de producir nuevos puestos de trabajo y proyectos innovadores.

Los emprendedores se caracterizan por una serie de aptitudes que le permiten tener éxito en su negocio:

- Detectan una oportunidad, y aplican recursos para aprovecharla.
- Posee una capacidad para asumir riesgos, facultades intuitivas, y se adaptan con flexibilidad a los cambios del entorno.
- Puede satisfacer una necesidad ya existente, y/o una nueva (creatividad).
- Pensar en el cliente y ofrecer calidad (conocer que piensan y esperan los clientes del producto o servicio).
- Capacidad de superar fracasos.
- Autonomía, buscan trabajos que requieren iniciativa y libertad de acción, en lugar de trabajos rutinarios y controlados.
- Confianza y/o responsabilidad, la responsabilidad implica asumir los compromisos, detectar errores de forma inmediata y corregirlos. La confianza refiere a la creación un entorno seguro para el desarrollo del emprendimiento.
- Integridad, distinguir entre lo que es correcto o incorrecto.

- Humildad, supone la capacidad del emprendedor de ver lo real de sus propios logros.
- La tenacidad es la virtud de mantener como meta la idea inicial, aunque los primeros resultados lo contradigan y generen críticas.
- Mesura, el emprendedor debe tener cierta inteligencia para gestionar los escasos recursos disponibles al inicio de su actividad.

4.3.1. Riesgos de los Emprendedores

Al emprender se asumen los riesgos con sus respectivas consecuencias, que pueden provocar dificultades en el negocio.

Los principales peligros son los mencionados a continuación:

- Riesgo financiero: los emprendedores al iniciar su negocio desde cero, necesitan invertir sus ingresos y/o ahorros personales, lo que provoca cierto costo de oportunidad de destinar dichos fondos a satisfacer otras necesidades. Por otra parte, no cuentan con ingresos fijos, constantes y predecibles.
- Riesgo de carrera: consiste en la preferencia por un empleo arriesgado e inseguro, en lugar de una oportunidad de trabajo estable.
- Riesgos sociales y familiares: implica priorizar horas de trabajos dedicadas al emprendimiento, descuidando las relaciones familiares y asuntos personales.
- Riesgo psicológico: en caso de no alcanzar los resultados esperados, como consecuencia el emprendedor puede padecer un sentimiento de desilusión respecto a su realización personal.

4.4. Empresa Unipersonal y Monotributo Social Mides

4.4.1. Definición de Empresa Unipersonal: Es una figura jurídica mediante la cual una persona física o jurídica, podrá destinar sus activos para ejecutar una o varias actividades de carácter comercial. Ésta no posee personería jurídica y su titular soporta personal e ilimitadamente las obligaciones de la misma, por lo que se trata de una estructura que se adapta a emprendimientos de menor complejidad.

Este tipo de entidad presenta una serie de ventajas:

- De rápida y sencilla creación; requiere bajos costos para su inscripción en organismos públicos.
- La organización se gestiona personalmente.
- No necesita de un mínimo capital inicial.
- No posee fecha de caducidad que determine su actividad
- Las utilidades obtenidas por la empresa se exponen en las declaraciones de IRPF del titular (dependiendo de la facturación de la empresa).
- Facilita el acceso a aportes tributarios reducidos, precisando requisitos concretos (ej: Monotributo, IVA Mínimo).

4.4.2. Monotributo Social Mides (MSM): Es un sistema creado especialmente para emprendimientos personales o colectivos, que permite el acceso de personas que constituyen hogares económicamente vulnerables. Mediante este régimen sus miembros ingresan al sistema de seguridad social realizando un aporte reducido a BPS. Dicho aporte se abona en forma escalonada con un 25% al inicio, seguido de un 50%, 75% y 100% luego de pasados 36 meses de actividad.

Los beneficiarios pueden realizar actividades productivas de cualquier naturaleza, así como la enajenación de bienes y prestación de servicios, destinados a consumidores finales, entidades empresariales u organismos estatales.

4.5. Concepto de Costos

En las ramas administrativas-contables, no se define claramente el concepto de costo, sino que se trata de explicar el significado de dicho término por distinción del concepto de gasto.

Se puede definir la palabra "costo" como el "valor de los bienes consumidos y esfuerzos realizados para la obtención de un fin determinado", o "la medida, en términos monetarios de los recursos sacrificados para conseguir un objetivo determinado" (FCEA, 2021, p. 1).

El Diccionario de la Real Academia Española (2006) hace una referencia sutil de la expresión, considerando un costo como el "gasto realizado para la obtención o adquisición de una cosa o servicio" o "cantidad que se da o se paga por una cosa".

Charles Horngren (citado en FCEA, 2021, p. 1) lo define como "recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico".

Según el autor José M. Safarano (2009, citado en FCEA, 2021, p.1) el concepto de costo debe englobar los siguientes componentes esenciales:

- a) Esfuerzo o sacrificio económico: refiere al abandono o renuncia de recursos escasos.
- b) Siempre se consideran los recursos como limitados.

c) Dicho esfuerzo o sacrificio se relaciona con un propósito a obtener para cubrir una necesidad insatisfecha; generalmente se requiere de una entrega o consumo de un capital cierto (costos incurridos) a cambio de otra opción (costo de oportunidad).

El mencionado autor resume lo antedicho exponiendo el siguiente concepto de "costo": "Es el valor de la riqueza (recursos escasos) entregada y/o transformada y/o consumida y/o resignada a cambio de la producción de un bien físico, de la prestación de un servicio, del desarrollo de una actividad, de la obtención de un goce físico, intelectual o espiritual, o de cualquier otro objetivo o finalidad propios de la satisfacción de necesidades humanas, que en virtud de la escasez de recursos propios del medio físico, no puedan alcanzarse sin que sea a cambio de tales recursos escasos" (Safarano, 2009, citado en FCEA, 2021, pág. 2).

4.5.1. Costo estándar

Se define al costo estándar como un método que permite medir los bienes y servicios producidos, y así obtener el nivel óptimo de producción. Dicho costo está compuesto por costos directos (asociados directamente al producto) e indirectos (asociados al proceso de elaboración).

4.6. Especificación técnica

Según el Diccionario panhispánico del español jurídico (Real Academia Española, 2020) se puede definir la especificación técnica como "Documento en el que se prescriben los requisitos técnicos que debe reunir un producto, proceso, servicio o sistema. Por ejemplo, condiciones relativas a niveles de calidad o las propiedades de su uso, la seguridad, las

dimensiones, los símbolos, las pruebas y los métodos de prueba, el empaquetado, el marcado y el etiquetado, así como la terminología”.

4.7. Fijación de Precios:

El método de fijación de precios consiste en el análisis por parte de las empresas, de las remuneraciones económicas percibidas por la venta de un producto o servicio ofrecido.

Dicha política de determinación de precios es un elemento esencial del plan estratégico de una empresa y resulta útil para lograr objetivos preestablecidos. Por otro lado, afecta la captación y conservación de clientes, la competitividad con el entorno, la rentabilidad y las utilidades de la organización.

Fijar precios muy altos provocaría una disminución en las ventas, así como precios excesivamente bajos generarían dificultades de rentabilidad y de producción. Por lo que, se recomienda encontrar el punto de equilibrio (oferta= demanda).

Existen tres tipos de técnicas de determinación de precios que consideran tres factores: el costo, la demanda y la competencia.

1. Fijación de precios según la oferta y la demanda:

Se considera al consumidor como agente demandante principal, para establecer los precios del bien; de esta manera, el cliente delimita un precio máximo por el cual está dispuesto a demandar el producto.

2. Fijación de precios según el costo:

Se establece un precio mínimo que implica no generar pérdidas, éste fijado por los costos fijos (independientes de la producción) y variables (en función de las unidades producidas), en los que incurre la empresa.

3. Fijación de precios según la competencia:

Este método toma como referentes a los competidores, equiparando los precios y la calidad de los bienes ofrecidos, junto a las preferencias de los consumidores ante las diferentes propuestas. En base a esto una organización puede fijar precios menores, mayores o iguales a los de su competencia.

4.8. Utilidad Contable

Se puede definir como utilidad al interés, provecho, beneficio o ganancia de carácter económico percibido por una empresa en el ejercicio de sus operaciones como retribución de la comercialización de un producto o servicio ofrecido. En el área contable se considera la utilidad bruta como la diferencia entre el precio de venta de un bien y el costo de éste; por otra parte, se define a la utilidad neta como la diferencia entre ingresos y gastos, considerando impuestos y reserva legal. Ésta última es la efectivamente recibida por los titulares de la organización.

El propósito de una empresa es disminuir sus costos hasta el mínimo posible, a la vez que intenta reclutar consumidores para poder vender sus bienes o servicios al precio más alto.

4.9. Registración Contable

La registración de costos es una parte fundamental de la contabilidad general, pues favorece la obtención de los costos de producción de un bien, a través de la conexión, clasificación y consolidación de cuentas específicas.

Con lo obtenido anteriormente es posible expresar el resultado económico y los montos de activos correspondientes, para ser expuestos en el Estado de Resultados y en el Estado de Situación Financiera.

Las anotaciones contables son especialmente utilizadas por las organizaciones industriales, ya que ejecutan el proceso productivo en todas sus etapas (compras, transformación de materias primas, fabricación y comercialización).

“La Contabilidad de Costos es por definición una herramienta contable analítica que registra operaciones internas y posee como peculiaridades, entre otras, el manejar unidades físicas (kilogramos, metros, etc.) y trabajar con períodos de tiempo más reducidos que la contabilidad general. Por su diversidad de propósitos, se rige en algunas circunstancias por normas contables y en otras ocasiones, cuando el objetivo es el control de gestión, se rige por los criterios que define la propia empresa como los adecuados para representar la realidad económica” (citado en FCEA, 2021b, p. 2).

4.10. Cuentas Contables

Se le llama cuenta al conjunto de anotaciones relacionadas con un mismo objeto. Cada cuenta tiene entonces la característica de ser una agrupación de elementos homogéneos de Activos, Pasivos, Patrimonio, Ganancias y Pérdidas de la empresa.

Las cuentas contables son una herramienta utilizada por las empresas para registrar la actividad que realizan y que afectan la situación económica de las empresas.

“Es decir, nos permitirá conocer además de los ingresos y gastos de la compañía, el aumento y disminución de las distintas partidas, además del balance inicial y el valor de salida de un bien” (López, 2021).

4.11. Plan de Cuenta

Se considera como plan de cuentas a un ordenamiento de cuentas utilizado por la empresa, para organizar las operaciones contables, brindar información a usuarios internos y externos para la toma de decisiones y el control. En el mismo se deben incluir todas las cuentas que sean necesarias.

4.12. Hechos Económicos

Son hechos económicos aquellos fenómenos que provocan una alteración en el patrimonio de una empresa, como puede ser en la especie, el valor, la cantidad, la situación jurídica de los bienes (Ejemplo: una compra, un pago, etc.).

Según el hecho económico se puede crear, modificar y/o extinguir un derecho u obligación valuada en dinero.

4.13. Estados Financieros

La Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (IASCF, 2009, p. 18) define en el párrafo 3.17 los componentes que deben ser incluidos en un juego completo de estados financieros: Un conjunto completo de estados financieros de una entidad incluirá todo lo siguiente:

- a) Un estado de situación financiera a la fecha sobre la que se informa.
- b) Una u otra de las siguientes informaciones:
 - 1) Un solo estado del resultado integral para el periodo sobre el que se informa que muestre todas las partidas de ingresos y gastos reconocidas durante el periodo incluyendo aquellas partidas reconocidas al determinar el resultado (que es un subtotal en el estado del resultado integral) y las partidas de otro resultado integral, o
 - 2) Un estado de resultados separado y un estado del resultado integral separado. Si una entidad elige presentar un estado de resultados y un estado del resultado integral, el estado del resultado integral comenzará con el resultado y, a continuación, mostrará las partidas de otro resultado integral.
- c) Un estado de cambios en el patrimonio del periodo sobre el que se informa.
- d) Un estado de flujos de efectivo del periodo sobre el que se informa.
- e) Notas, que comprenden un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa.

4.13.1. Flujo de Efectivo

Los Flujos de efectivo son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo². Los que procedan de actividades operativas deben presentarse en el Estado de Flujos de Efectivo utilizando el método indirecto.

El estado de flujo de efectivo debe informar acerca de los flujos de efectivo habidos durante el periodo, clasificándolos por actividades de operación, de inversión y de financiación.

4.14. Cierre de Ejercicio

El cierre contable es un procedimiento basado en la liquidación de las cuentas de resultados (cuentas de ingresos, gastos, costos de venta y costos de producción) y transferir los montos a las cuentas de balance respectivas (activo, pasivo y patrimonio).

Este cierre permite determinar el resultado económico del periodo (ganancias o pérdidas); si el mismo es positivo (utilidad), la cuenta de patrimonio aumenta, sin embargo, si este es negativo (pérdida), la cuenta disminuye.

² El efectivo comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista. Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo.

4.15. Metodología de Investigación

Existen múltiples técnicas de investigación cualitativa que pueden ser aplicadas a un objeto de estudio: el estudio de caso y la recolección de datos.

4.15.1. Estudio de Caso:

Eisenhardt (1989, citado en Martínez, 2006, p. 174), define un estudio de Caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría”.

4.15.2. Recolección de Datos:

Es un método útil para recabar información; se incluyen diversas técnicas alternativas relevante para obtener datos; la entrevista y la observación directa:

Entrevista: La entrevista cualitativa se puede definir como un dialogo entre dos partes, el entrevistador y el entrevistado. Es realizada a efectos de un plan de investigación a determinada muestra de personas, dirigida y registrada por el entrevistador con una serie de preguntas adaptables y no estandarizado con la finalidad de obtener información útil.

Observación: La observación directa es una técnica de obtención de datos aplicada sobre un objeto de estudio, mediante la inspección visual del entorno en el que se desarrolla el mismo, sin alterarlo, en caso contrario los datos no serían considerados válidos. Existen

dos maneras de llevarla a cabo: de forma encubierta o de forma manifiesta (el objeto de estudio tiene conocimiento de la observación).

4.16. FODA

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) "Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas." (Ponce Talancón, 2006, p. 2).

Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc).

Las fortalezas de una organización son aquellos aspectos en los cuales la misma presenta ciertas ventajas competitivas, por ejemplo, habilidades y capacidades del personal. Las debilidades se definen como los aspectos internos deficientes de la organización que la afectan negativamente, como por ejemplo no contar con registración contable.

Existen aspectos ambientales externos y no controlables por la organización, que influyen en el futuro de la misma positiva y/o negativamente: las oportunidades y las amenazas; factores que sin perjuicio de dicho impacto implican una consecuente acción estratégica por parte de la organización.

Las oportunidades son capaces de proporcionar elementos favorables que facilitan el crecimiento o mejora de una empresa; por ejemplo, bajos precios de los proveedores. Como

antagónico se consideran amenazas los posibles problemas que pueden afectar a la misma; como son los competidores cercanos.

4.17. Árbol de Problemas

La técnica del árbol de problemas se emplea para reconocer en forma precisa el problema a intervenir, las consecuencias, los motivos que lo provocan y las alternativas para su mejora o solución.

El método implica una serie de etapas:

- Distinguir y estudiar la preocupación esencial de la situación planteada.
- Elaborar una "lluvia de ideas" que sirva de fundamento para formalizar el dilema central que afecta a la organización.
 - Determinar las consecuencias más notables del problema identificado y comprobar la importancia de las mismas.
 - Exponer las causas del problema central detectado, lo que implica la búsqueda de factores que están ocasionando incertidumbre.
 - Elaborar el árbol de problema, incluyendo el problema central, las causas y los efectos; a fin de exhibir un panorama completo de la condición desfavorable.
 - Verificar la validez e integridad del árbol, lo que supone garantizar que las causas y los efectos estén determinados y expresados correctamente.

4.17.1. Problema de investigación: consiste en una agrupación de interrogantes que se pretenden responder mediante el proceso de investigación. Refleja la preocupación central contenida en el tema de investigación. Dicha cuestión (que no necesariamente se plasma como pregunta), se puede responder mediante los objetivos o las hipótesis de investigación aplicando una planificación determinada.

5. Caracterización del Objeto de Estudio de la Presente

Intervención

5.1. Antecedentes

“La palabra “emprendedor” existe desde la antigüedad y está formada con raíces latinas, significa “el que tiene decisión e iniciativa para empezar a hacer alguna cosa difícil”. Sus componentes léxicos son: el prefijo **in-** (hacia dentro), **prehendere** (atrapar), más el sufijo **-dor** (agente, el que hace la acción).” (Sánchez-Noble, 2018). Por otra parte los franceses fijaron el término “entrepreneur” y posteriormente con el transcurso del tiempo los ingleses adoptaron el término “entrepreneurship” haciendo referencia al comportamiento y las habilidades que necesitan los emprendedores para potenciar su éxito.

Algunos economistas ingleses, como Adam Smith, David Ricardo y John Stuart Mill, tradujeron el vocablo emprendedor como “Gerentes de negocios”.

En sus orígenes el emprendedor era capaz de utilizar los factores: tierra, trabajo y capital para crear nuevos productos o mejorar ideas de producción existentes.

Actualmente los emprendimientos han tomado mayor relevancia para el desarrollo de la economía, ya que constituyen una alternativa para hacer frente al desempleo y contribuir

con la calidad de vida de la población. Especialmente en América Latina los emprendimientos son vistos como algo fundamental para la creación de nuevos puestos de trabajo; provocados por la elevada falta de oportunidad laboral.

5.2. Descripción

Nuestro objeto de estudio es "Panadería 2020", una empresa comercial, monotributista unipersonal (MIDES), de tipo familiar; con una antigüedad poco mayor a un año, ubicada en Barrio Torres, Tacuarembó. El emprendimiento surgió a consecuencia del desempleo del dueño, quien al quedar sin su fuente de ingreso, decidió invertir su liquidación por despido en la creación del emprendimiento.

Dicho comercio se centra en la producción diaria de panes y bizcochos; además de pizzas, servicio de lunch y repostería por pedidos particulares de los clientes, además de la reventa de bebidas, golosinas, lácteos y otros productos terminados. Se plantean como objetivo principal, brindar un servicio de calidad, mediante una mejora continua; con el fin de satisfacer a sus clientes y recibir como retribución de ello, una mayor rentabilidad.

6. Justificación de la Elección

Decidimos investigar un emprendimiento ya que su tamaño reducido nos permite acceder de forma más sencilla a información sustancial referida al mismo; brindándonos posibilidad de abarcar varios aspectos y relacionarlos entre sí, con mayor facilidad que en una organización más amplia (en la que tendríamos que enfocarnos en un aspecto concreto).

Asimismo nos brinda la oportunidad de conocer la realidad de un emprendimiento local y apoyarlo a través de los conocimientos prácticos adquiridos durante el transcurso de la carrera.

Seleccionamos esta entidad comercial, porque consideramos que las empresas de reciente creación son las que están sufriendo los efectos más negativos causados por la situación epidemiológica generada por la pandemia "Covid 19".

Por otra parte, recibimos información sobre la carencia que presenta este emprendimiento en particular, en el ámbito de la administración y organización de la información y la situación contable; al detectar en dichos aspectos una necesidad de ayuda, encontramos otra razón que nos motivó a colaborar para tratar de cubrir dichas necesidades.

7. Caracterización de la Organización Objeto de Estudio

7.1. Diagnóstico de la Situación Actual - Análisis FODA

Con en el fin de determinar nuestro problema de investigación, realizamos el siguiente análisis FODA que nos permitió detectar los puntos fuertes y débiles de la entidad.

Figura 1. Análisis FODA.

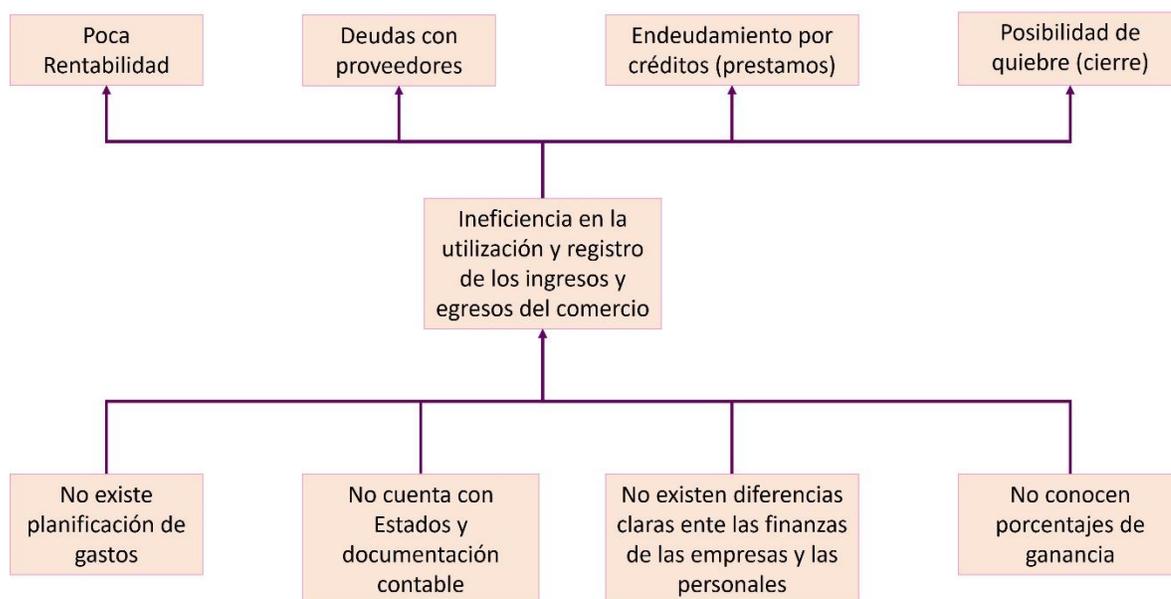


8. Definición del Problema de Estudio

8.1. Árbol de Problemas:

Teniendo en cuenta las debilidades detectadas en el anterior análisis FODA, elaboramos el siguiente árbol de problemas con las causas que de allí surgen para lograr determinar claramente el problema de estudio.

Figura 2. Árbol de Problema.



El problema de estudio resultante del anterior análisis es la ineficiencia en la utilización y registro de los ingresos y egresos del comercio causado por una serie de irregularidades llevadas a cabo por los dueños de la organización, como por ejemplo la utilización de los ingresos del comercio en sus gastos personales sin antes considerar los gastos del mismo.

9. Objetivos del Trabajo

9.1. Objetivo General

El objetivo general para la realización de este proyecto es analizar la forma de administración de los fondos económicos; tomando como periodo estimado de análisis el rango de meses enero-junio del año 2021. Dicho estudio consiste en detectar los principales aspectos negativos internos que puedan alterar el equilibrio económico de la empresa mencionada.

9.2. Objetivos Específicos

Para obtener la meta principal del trabajo nos planteamos una serie de objetivos específicos o secundarios que establecen metas intermedias en el proceso de investigación.

- Obtener información eficaz que nos permita identificar la realidad del objeto de estudio, mediante métodos de recolección de datos.
- Indagar las dificultades actuales que pueden provocar el cierre del emprendimiento (obstáculos que la empresa no está logrando superar).
- Analizar las posibles alternativas de mejora de la administración/contabilidad del comercio, implementando instrumentos contables y administrativos (Ejemplo, hoja de costos y cálculo del costo de los productos más demandados).
- Crear una planilla de flujo de caja a fin de llevar un registro formal y detallado de las cuentas vinculadas a los ingresos y egresos de efectivo.

10. Metodología

En la presente intervención aplicamos como técnica principal de investigación un estudio de caso. Como forma de recolección de datos utilizamos dos métodos; en este caso, decidimos realizar una entrevista inicial a los dueños del emprendimiento, con el fin de conocer las características relevantes y aspectos generales de la empresa.

A posteriori, se realiza una observación directa del local, para percibir el funcionamiento y las relaciones internas del comercio; a fin de concebir la realidad del mismo.

11. Análisis y Desarrollo

11.1. Planificación Operativa

Actividades Preliminares:

Tabla 1. Actividades Preliminares.

Actividad	Fecha
1. Coordinación de entrevista con los dueños del local.	26 de abril
2. Entrevista	03 de mayo
3. Análisis de los datos obtenidos mediante la entrevista.	06 de mayo
4. Identificación de aspectos fuertes y débiles internos y externos de la organización.	10 de mayo
5. Definición del problema de investigación en base a los aspectos débiles antes encontrados.	10 de mayo

<p>6. Formulación de objetivos generales y específicos de la investigación.</p>	<p>10 de mayo</p>
<p>7. Observación directa para visualizar la realidad interna de la organización y para conocer procesos y procedimientos internos. (funcionamiento interno).</p>	<p>8 de junio</p>
<p>8. Determinación de las posibles alternativas para solucionar los aspectos débiles (recomendaciones y líneas de acción a futuro).</p>	<p>27 de julio</p>
<p>9. Comunicación de las alternativas anteriores a los dueños del emprendimiento.</p>	<p>20 de Setiembre</p>

A fin de comenzar el proceso de intervención en el emprendimiento, como instancia inicial coordinamos una entrevista a los dueños (ANEXO 1), con el objetivo de recabar la información suficiente que permitiera conocer el contexto general del negocio.

En base a los datos obtenidos, elaboramos un análisis FODA con el fin de detectar las debilidades que provocan el problema principal de la organización (ineficiencia en la utilización y registro de los ingresos y egresos del comercio).

Luego concurrimos al establecimiento comercial, a fin de conocer el local y su funcionamiento administrativo-contable, donde percibimos que registraban su contabilidad en cuadernos informales; por lo que decidimos proporcionarles una herramienta útil para organizar dicha información contable (Planilla de Flujo de Caja, ANEXO 2) y a su vez explicar la forma de uso de esta.

11.2. Análisis de Planillas

Cierre Mes Diciembre

Entrada	Salida	UTILIDAD (+ ó -)	
77006	62293	14713	Ganancia

Cierre Año 2020 (Abril-Diciembre)

Entrada	Salida	UTILIDAD (+ ó -)	
576779	495828	80951	Ganancia

En base a la observación de los datos contables registrados por la empresa en el periodo abril-diciembre, se puede concluir que obtuvieron una ganancia figurativa ya que no existe físicamente dicho monto al cierre del año, porque consumen diariamente las utilidades generadas para cubrir gastos personales.

En la tabla presentada a continuación (enero) se puede observar que, a comienzos del año 2021 no exponen en las anotaciones contables el saldo resultante del ejercicio anterior.

Tabla 2. Planilla de Datos de los meses Enero – Junio.

UTILIDAD						
DÍAS	MESES					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1	-	1538	976	-479	-	968
2	-	2852	673	1545	-	161
3	-	596	-2646	-	741	128
4	961	156	-1091	-	829	502
5	-221	-360	858	-79	-738	261
6	793	1616	3119	106	-571	-
7	-629	-	-	237	-1822	-1014
8	439	-3383	-102	-673	2784	779
9	-115	3017	2864	4608	-	-65
10	-	-1397	774	-1723	497	-133
11	257	-1574	-2527	-	-608	15
12	285	2225	2660	-1981	494	125
13	2090	1162	-2265	-516	-841	-
14	693	-	-	674	246	-240
15	-277	-1011	886	56	2762	-139
16	830	1234	-574	-271	-	-12
17	-	123	1313	211	-877	52
18	197	730	1259	-	-481	795
19	-43	231	1163	-313	-640	-413
20	340	-804	-1201	-292	-349	-
21	898	-	1256	688	101	-19
22	-297	1246	-	-271	1124	608
23	2268	-483	194	-335	-	5
24	-	2152	1222	2179	170	-245
25	-373	-498	58	-	-907	33
26	618	1143	342	-2012	343	-931
27	-1618	1624	2134	618	6993	5373
28	648	-	-	1964	-3396	-1000
29	-993	-	-680	1762	-2193	-
30	896	-	686	-781	-	-
31	-	-	2145	-	-1626	-
TOTAL	7647	12135	13496	4922	2035	5594

Las tablas presentadas a priori son una exposición de los hechos económicos de la empresa durante el periodo de seis meses consecutivos (enero-junio), las que representan la utilidad neta obtenida por día (entradas menos salidas).

El resultado de cada cierre mensual demuestra un monto positivo que significa que se obtienen ganancias (Σ de montos positivos de la columna "utilidad"), sin perjuicio de algunas pérdidas diarias (Σ de montos negativos de la columna "utilidad").

Teniendo en cuenta los resultados de cierre de cada mes, se puede deducir que se logra una utilidad promedio de: \$ 7638 (siete mil seiscientos treinta y ocho pesos uruguayos).

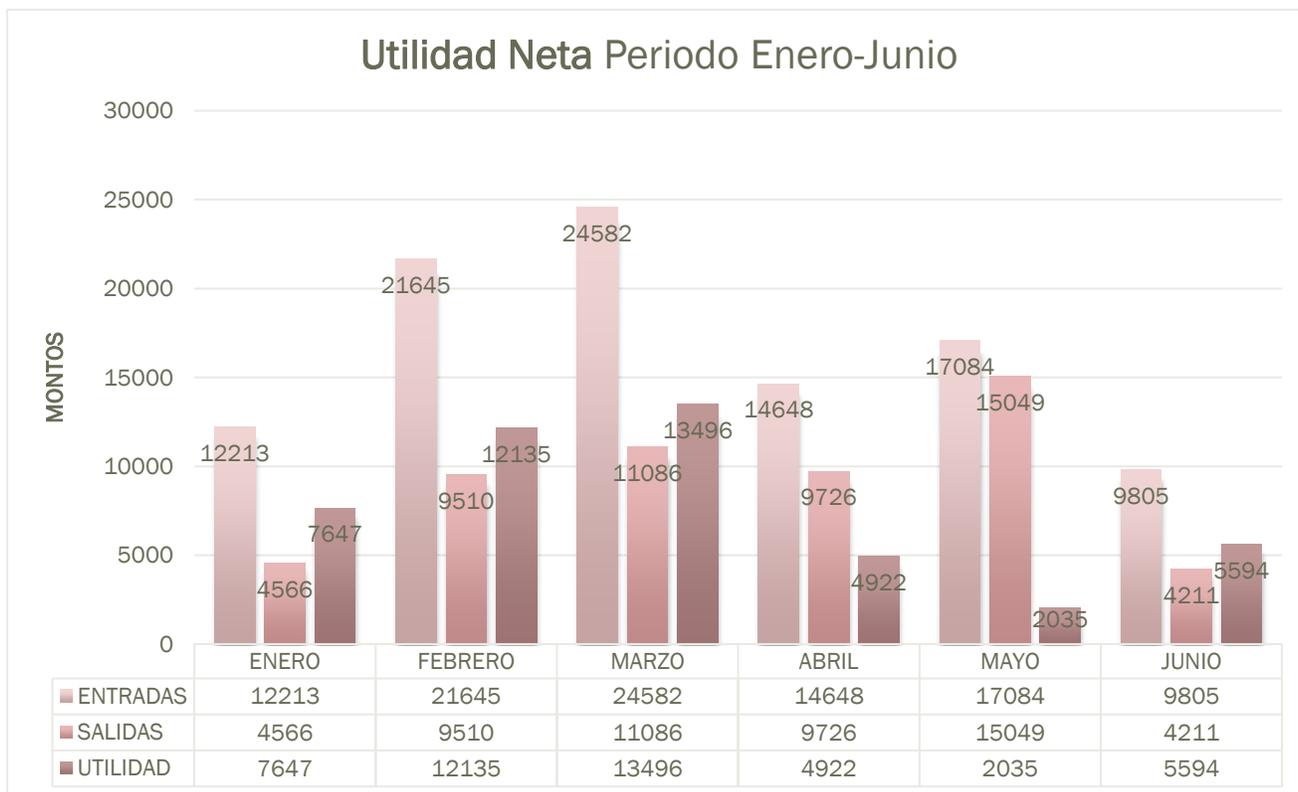
Cabe destacar que los gastos personales se encuentran incluidos en el monto de las salidas y no se exhiben por separado, lo que no permite distinguir los egresos propios de la empresa. Otro punto sustancial en el presente análisis es el registro de los créditos a cobrar (fiado) como una entrada de efectivo y no como un crédito, generado por falta de efectivo en la caja chica.

Por otra parte, es necesario hacer mención que en los meses de mayo y junio perciben un ingreso extra de \$ 7305, por concepto de pago del subsidio otorgado por el estado (BPS) a titulares de Monotributo Social Mides por motivo de la pandemia COVID-19.

Simultáneamente en el transcurso del mes junio el emprendimiento sufrió un imprevisto en un bien de uso, la rotura de una maquina productiva (horno industrial) y para poder afrontar el problema recurrieron a una institución financiera que les otorgo un crédito al consumo, ya que no contaban con un fondo de ahorro para emergencias.

A partir de los datos registrados en los flujos de efectivo del periodo (tabla 2) se puede realizar una representación gráfica comparativa de la utilidad neta y sus respectivos componentes (entradas y salidas).

Figura 3. Gráfico Utilidad Neta.



En el gráfico adjunto se visualiza claramente que la mayor utilidad del rango temporal analizado se facturó en el mes de marzo, causada por el mayor monto de ingresos de efectivo (registrado en el ciclo analizado) acompañado por un total de egresos que resultaron inferiores a la mitad de estos.

A su vez, se puede observar cómo influyen los factores de la ecuación ($UTILIDAD\ NETA = ENTRADAS - SALIDAS$) en el aumento o disminución de esta; esto significa que un incremento en las entradas acompañado de una baja o no modificación en las salidas

implica un aumento de la utilidad neta. En cambio, si las entradas aumentan o se mantienen constante, pero las salidas suben hasta un monto que supera las entradas la utilidad baja; en último caso la utilidad no sufre alteraciones cuando las entradas y las salidas se modifican respectivamente con sus signos opuestos (suben o bajan en iguales cantidades).

Por lo tanto, en consideración con lo antes dicho se puede observar que en el mes de mayo se obtuvo la menor utilidad del periodo, debido a que se registraron montos muy elevados de salidas de efectivo (prácticamente iguales al total de ingresos).

A fin de analizar las anotaciones contables, se exponen a continuación los conceptos generadores de egresos monetarios del emprendimiento:

Resumen de Conceptos de Salidas (Mes de Enero):

- Gas
- Almacén (Gastos Personales y para Producción)
- Amato (Distribuidora)
- Empanadas (Reventa)
- Belén
- Dulce de Leche (Materia Prima)
- Fiambre
- Fabian
- Ezequiel
- Fleishmann
- Agua
- Grasa
- Azúcar
- Labadí
- Matías
- Bolsas
- Rubén
- UTE
- Huevos
- Ney
- Escoba
- Jugos
- Pilsen
- Verduras (Gasto Personal)
- José
- OSE
- Papel
- Aceite
- Tomate
- Leche

Considerando el plan de cuentas contables se puede observar que en las registraciones contables que ejecutaba la empresa hasta junio no inclusive, solo se detallaban los conceptos de salida y no los de entrada, no se especificaba si las salidas mencionadas, correspondían a mercadería de reventa o gastos personales.

Las definiciones de las cuentas contables son informales para la registración del emprendimiento (Por Ejemplo, "Irene" corresponde formalmente al concepto "Cuenta Particular-Irene" al igual que todas las cuentas que conllevan nombres de pila). Los conceptos de salidas por compras de materias primas están expuestos individualmente por cada material comprado, y no agrupados en la clasificación correspondiente "materia prima".

No se conocen datos sobre la utilidad bruta de la mercadería de reventa, se registra solo la compra de los mismos, pero no su posterior comercialización, lo que no permite conocer el porcentaje de ganancia de dicha operación comercial.

11.3. Análisis de Costos

A fin de proseguir con el análisis de la situación económica del emprendimiento, en esta instancia nos remitimos a calcular y estudiar el costo estándar restringido a producción de cada producto vendido (panes y bizcochos).

Tabla 3. Especificación Técnica de los Productos.

Materia Prima	PRODUCTOS	
	16 kg de Panes	Bizcochos (12 margarita, 10 crossant, 3 medias lunas)
Harina	10 kg	2 kg
Azúcar	500 g	130 g
Sal	250 g	60 g
Mejorador	60 g	-
Grasa	500 g	-
Margarina	-	100 g
Levadura	120 g	25 g

Tabla 4. Precios de Materia Prima.

Precios	
Grasa 400g	44
Harina 25kg	600
Levadura 500g	100
Mejorador 400g	220
Sal 500g	25
Azucar 5kg	180
Margarina 10kg	890

Considerado los datos expuestos en las precedentes tablas (especificación técnica de los productos y los precios de las materias primas), determinamos los costos de producción de los productos más vendidos.

Tabla 5. Planilla de Costo.

PRODUCTO: PAN		
Factores - Materias Primas	Comp. Fisico (g)	COSTO (\$)
Harina	10000	240
Azúcar	500	18
Sal	250	12,5
Mejorador	60	33
Levadura	120	24
Grasa	500	55
Total		382,5

Para cuantificar el costo de producción del producto "pan", calculamos los precios proporcionales a las cantidades efectivamente empleadas (gramos) para elaboración de dicha unidad de producción (16 kg de pan). Como resultado de esta valuación estimamos que la producción de 16 kg de pan tiene un costo de \$ 382,5.

Tabla 6. Planilla de Costo.

PRODUCTO: BIZCOCHO		
Factores - Materias Primas	Comp. Físico (g)	COSTO (\$)
Harina	2000	48
Azúcar	130	4,68
Sal	60	3
Margarina	100	8,9
Levadura	25	5
	Total	69,58

Análogamente al cálculo realizado precedentemente podemos determinar el costo de producción de los "Bizcochos" destinados a la venta. Con lo que podemos concluir que, para elaborar doce margaritas, diez croissants, tres medias lunas se debe disponer de 69,58 pesos.

Entonces, si consideramos los precios de venta de cada producto, y los comparamos con los costos calculados anteriormente; suponiendo que se venda en una jornada diaria toda la cantidad producida (cantidades de la especificación técnica), la ganancia contable estándar resultante de dichas ventas se estima de la siguiente manera:

PAN	
Producción Diaria	16 kg
Precio de Venta	x 85 \$
Ingreso Bruto	1360
Costo	(-) 382,5 \$
Utilidad Bruta	978

BIZCOCHOS	Margaritas	Crossants	Medias Lunas
Producción Diaria	12 Un	10 Un	3 Un
Precio de Venta	x 15 \$	x 12 \$	x 35 \$
Ingreso Bruto	180	120	105

Ingreso Total (3 productos)	405
Costo	(-) 69,58
Utilidad Bruta	335

12. Conclusión

Las conclusiones del presente proyecto surgen en base al análisis de la situación económica del emprendimiento "panadería 2020".

Para realizar dicho estudio decidimos realizar una intervención directa en la empresa, mediante una entrevista a los dueños, a fin de obtener información útil para diseñar una matriz FODA en la cual se visualice el contexto general y se distingan las debilidades que afronta el negocio.

A partir del análisis de las herramientas: FODA y "Árbol de Problema" identificamos el problema de estudio, que nos guio a determinar el objetivo principal del trabajo: "analizar la forma de administración de los fondos económicos; tomando como periodo estimado de análisis el rango de meses enero-junio del año 2021."

En segunda instancia, realizamos una observación directa a fin de conocer las condiciones físicas en las que opera el negocio y recabar datos acerca de la situación contable a través de los registros que nos proporcionaron los dueños del mismo.

A partir de la organización de la información relevada, proseguimos con las registraciones formales correspondientes a los cierres mensuales, en los que se distinguen los ingresos y egresos monetarios y la utilidad resultante del periodo analizado.

Como resultado del análisis de lo antes mencionado deducimos que la empresa obtuvo ganancias mensuales consecutivas en el rango temporal establecido; asimismo, se puede destacar que dichos ingresos son figurativos ya que a fechas de cierre no existen físicamente, y se desconoce la causa del faltante.

Por otra parte, concluimos de la observación de las anotaciones que los datos expuestos en ellas están aislados, ya que solo se presentan valores y no el concepto que los genera.

Además de lo antes mencionado consideramos que es un aspecto negativo la no separación de los gastos personales con los egresos propios de la empresa, ya que no permite visualizar la situación económica real de la misma. Otra carencia que presentan es la falta de fondos para hacer frente a situaciones imprevistas, lo que se podría solucionar con la creación de un fondo de ahorro de emergencia.

El análisis de la situación económica del emprendimiento consistió en el enfoque de cálculo de costos de producción del mismo. Para computar tales egresos consideramos la cantidad producida diaria de los productos que comercializan, la materia prima necesaria para la elaboración de estos y su precio de compra correspondiente, a fin de prorratear dichas unidades en relación a cada producto para obtener su costo unitario.

Finalmente deducimos la utilidad de la producción, restándole al precio de venta final, el costo calculado precedentemente.

En base a lo analizado podemos concluir que el emprendimiento genera ganancias, ya que los ingresos por concepto de ventas superan los egresos por costos de producción (sin considerar los costos fijos).

13. Recomendaciones

En base al análisis realizado precedentemente, nos parece interesante destacar algunas acciones que pueden ser útiles para afrontar las debilidades que presenta el emprendimiento en su gestión.

En primer lugar, puede resultar imprescindible a razones de mejoras en el ámbito administrativo contable, crear una caja de ahorro que sirva como fondo de emergencia para cubrir gastos imprevistos y ocasionales.

Por otra parte, el hecho de separar las anotaciones y disponibilidades monetarias correspondientes a los gastos personales de los dueños, con los egresos directamente relacionados al emprendimiento, permitiría visualizar las entradas y salidas propias del negocio; dicha acción podría facilitar una estimación de la remuneración de los dueños equivalente a las funciones que cumplen en su lugar de trabajo (cantidad necesaria para cubrir sus gastos personales diarios).

A fin de mejorar la gestión monetaria del negocio, consideramos oportuna la existencia de una caja física con montos fijos para la devolución de cambio por las compras de los clientes.

Con el objetivo de evitar pérdidas por desperdicio de productos no vendidos, es recomendable establecer una cantidad de producción fija diaria, basada en el promedio de ventas diarias.

En relación a las registraciones contables, resulta conveniente la exposición de los conceptos por entradas de efectivo, ya que permitiría observar detalladamente los productos más vendidos, la cantidad estimada necesaria de producción diaria, el inventario disponible de mercadería (stock – ventas); al igual que en los conceptos de salidas, se pueden ver los

precios y las cantidades de la materia prima y bienes de reventa, para la determinación de los costos de venta.

Como última recomendación, se destaca la elaboración de un plan de cuentas adecuado a la contabilidad del emprendimiento, en el que se expongan las cuentas contables formales en lugar de definir las por el concepto que las generó (ANEXO 3).

14. Líneas de Acción a Futuro

Existen posibles actividades que, si bien no fueron incluidas en el análisis anterior, son de relevancia para ayudar a mejorar el emprendimiento, por lo que consideramos necesario mencionarlas a continuación.

En primer lugar, es fundamental para toda organización contar con una misión, que especifique su razón de ser y una visión que determine sus objetivos a largo plazo; por lo que nos remitimos a brindar un ejemplo correspondiente a cada concepto.

Misión: "somos una microempresa que se dedica a producir productos manufacturados en el rubro panadería (panes, bizcochos, medias lunas, lunch, entre otros), además de la reventa de mercaderías ya producidas".

Visión: "brindar un servicio de buena calidad, que permita llevar a la empresa a un nivel de importancia en el rubro".

También es recomendable que se definan una serie de objetivos a corto y medio plazo que contribuyan al cumplimiento de la visión precedente. Por ejemplo:

- 1) Tratar de aplicar mejoras continuas.
- 2) Incrementar las ventas en un 20% en un periodo determinado.

3) Disminuir los costos de producción para poder brindar los precios de venta más bajos.

Otro aspecto relevante (no abordado en este proyecto), es el planteamiento de posibles mejoras de estrategias de marketing del emprendimiento, como la publicidad para fortalecer la imagen en su entorno comercial; podría resultar favorable implementar cartelera que muestre la oferta de productos, y la publicidad en medios auditivos y visuales a fin de atraer nuevos clientes.

En el ámbito de control resulta importante aplicar medidas de prevención para protegerse de los riesgos inherentes a un área laboral con seguridad inadecuada. Por ejemplo: buscar mejorar las instalaciones eléctricas del establecimiento, utilizar indumentaria y herramientas adecuadas a la actividad desarrollada, mantener la higiene, inspeccionar la maquinaria de trabajo, etc.

Con relación a la contabilidad, realizar el cálculo aproximado del deterioro de los bienes de uso de la producción podría contribuir a la estimación adecuada de la vida útil de los mismos, a fin de determinar los costos fijos de la producción.

Por otra parte, es de consideración realizar un cómputo aproximado del porcentaje de ganancia sobre el precio de costo de los productos adquiridos con fin de reventa y reflejarlo en las anotaciones contables correspondientes. Ambos aspectos son relevantes para la determinación de la rentabilidad del negocio.

Con respecto a las fuentes de financiamiento, es útil y conveniente la obtención de créditos de producción, en lugar de los créditos de consumo otorgados por casas financieras con tasas de interés demasiado elevadas y plazos de pagos no vinculados al flujo de fondos del emprendimiento. Por otro lado, podría resultar atractivo para los clientes y conveniente

para la empresa, a fin de disminuir las deudas causadas por la falta de efectivo para devolver el cambio de las ventas, la incorporación de medios de cobro electrónicos, como ser tarjetas de débito y crédito.

15. Bibliografía

Batthyány, K. y Cabrera, M. coords. (2011) *Metodología de la investigación en ciencias sociales: apuntes para un curso inicial*. Montevideo: Ediciones Universitarias, CSE.

BPS. Banco de previsión Social (2021) *Información general*. Disponible en: <https://www.bps.gub.uy/10450/informacion-general.html> [Consultado 11/06/2021].

Cajal, A. (2020) Observación directa: características, tipos y ejemplos. Disponible en: <https://www.lifeder.com/observacion-directa/> [Consultado 25/06/2021].

deChile.net (2021) *Radicación de la palabra EMPRENDEDOR*. Disponible en: <http://etimologias.dechile.net/?empreendedor> [Consultado 14/05/2021].

Definición.DE. (2008). *Definición de cierre contable*. Disponible en: <https://definicion.de/cierre-contable/> [Consultado 29/07/2021].

Del Prado, J. (n.d.) *La observación como técnica para evaluaciones psicosociales*. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/la-observacion-como-tecnica-de-recogida-de-datos-para-evaluaciones-psicosociales/> [Consultado 25/06/2021].

DF CONSULTORES. (2016). *¿Qué es la rentabilidad y utilidad de un negocio?*

Disponible en: <https://www.dfconsultores.com.uy/novedades/22-que-es-la-rentabilidad-y-utilidad-de-un-negocio.html> [Consultado 25/06/2021].

Dobaño, R. (2020). *Autónomos, empresas y asesorías*. Disponible en:

<https://www.google.com.uy/amp/s/getquipu.com/blog/cierre-contable-empresa/amp/>

[Consultado 29/07/2021].

Dutra Bentancor, A.I. y Rossi Carrizo, A.S. (2011). *Emprendedurismo en Uruguay*.

Trabajo monográfico para obtener el título de contador. Universidad de la República.

Uruguay. Disponible en: <http://biblioteca.fcea.edu.uy/monografias/2011/M-CD4334.pdf>

[Consultado 07/06/2021].

López A. (2021) *¿Qué es una cuenta contable? Definición y explicación*. Disponible

en: <https://www.epae.es/que-es-una-cuenta-en-contabilidad/> [Consultado 29/07/2021].

FCEA, Unidad Curricular Modelo y Sistemas de Costos (2021) *Tomo teórico 1*.

Unidad temática 1: Introducción a la teoría general del costo. Disponible en:

<https://eva.fcea.udelar.edu.uy/mod/folder/view.php?id=11663> [Consultado 29/05/2021].

FCEA, Unidad Curricular Modelo y Sistemas de Costos (2021)b *Tomo teórico 3:*

Unidad temática 6: Sistemas de contabilidad de costos. Disponible en:

<https://eva.fcea.udelar.edu.uy/mod/folder/view.php?id=11663> [Consultado 29/05/2021].

FCEA, Unidad Curricular Contabilidad General II (2021) *Guía de seguimiento de teórico*. Disponible en: <https://eva.fcea.udelar.edu.uy/course/view.php?id=11> [Consultado 29/07/2021].

FCEA, Unidad Curricular Contabilidad General III (2020) *Guía de seguimiento de teórico*. Disponible en: <https://eva.fcea.udelar.edu.uy/course/view.php?id=369> [Consultado 29/07/2021].

Gutama Chuñir, M. y Jiménez Benavides, P. (2019). *El emprendimiento y su evolución como una alternativa laboral en el contexto latinoamericano: una revisión de literatura*. Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial. Universidad de Cuenca. Disponible en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/31772> [Consultado 31/05/2021].

IASCF. (2009). *Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades*. Disponible en: https://www.mef.gub.uy/innovaportal/file/15136/1/es-gvt-ifs-for-smes_2009.pdf [Consultado 29/07/2021].

IMPULSA (n.d.) *¿Emprender por oportunidad y por necesidad es lo mismo?* Disponible en: <https://www.sistemaimpulsa.com/blog/emprender-por-oportunidad/> [Consultado 31/05/2021].

Martinez Cardozo, P. (2006). "El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica", *Pensamiento & Gestión*, 20, pp. 165-193. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf> [Consultado 27/07/2021].

Ministerio de Economía y Finanzas (2019). *Unipersonales: definición de empresa unipersonal, pasos a seguir para su apertura, e información de interés*. Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/institucional/empresas/unipersonales> [Consultado 11/06/2021].

Ministerio de Trabajo y Economía Social, Gobierno de España (n.d.) *Emprender - Crear una empresa en Uruguay*. Disponible en: <https://www.mites.gob.es/es/mundo/consejerias/uruguay/trabajar/Uruguay/CrearEmpresa.htm> [Consultado 11/06/2021].

NEGOCIOS Y EMPRESA (n.d.) *Fijación de precios. Objetivos, métodos, estrategias y ejemplos: guía completa*. Disponible en: <https://negociosyempresa.com/fijacion-determinacion-de-precios/> [Consultado 25/06/2021].

Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2015). "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas", *Serie Manuales*. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf [Consultado 21/05/2021].

Ponce Talancón, H. (2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales", *Contribuciones a la Economía*, Set 2006, pp. 1-16. Disponible en: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf> [Consultado 07/06/2021].

Real Academia Española. (2006). *Diccionario esencial de la lengua española*. Costo. Disponible en: <https://www.rae.es/desen/costo> [Consultado 29/07/2021].

Real Academia Española. (2020). *Diccionario panhispánico del español jurídico: especificación técnica*. Disponible en: <https://dpej.rae.es/lema/especificaci%C3%B3n-t%C3%A9cnica> [Consultado 29/07/2021].

Salinas, F. y Osorio, L. (2012). "Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 75, pp. 129-151. Disponible en: https://base.socioeco.org/docs/_pdf_174_17425798008.pdf [Consultado 01/08/2021].

Sánchez Galán J. (2021). *Costo estándar*. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/costo-estandar.html> [Consultado 20/07/2021].

Sánchez-Noble, L. (2018). *Breve Historia del Emprendimiento*. Disponible en:
<http://fundacioninnovati.org/wp2016/2018/07/24/9-maneras-de-hacer-crecer-tu-emprendimiento/> [Consultado 14/05/2021].

Significados.com (2017). *Significado de Utilidad*. Disponible en:
<https://www.significados.com/utilidad/> [Consultado 25/06/2021].

Talavera H. (2020). *¿Sabes qué es el costo estándar?* Disponible en:
<https://www.asesorapyme.org/2020/11/27/sabes-que-es-el-costo-estandar/> [Consultado 20/07/2021].

Universidad de la Sabana, Colombia (n.d.). *Del emprendimiento por necesidad al emprendimiento por oportunidad*. Disponible en:
<https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/al-dia/del-emprendimiento-por-necesidad-al-emprendimiento-por-oportunidad/> [Consultado 07/06/2021].

16. Anexos

16.1. Anexo 1

Entrevista a los dueños del emprendimiento (transcripta):

Preguntas y Respuestas:

1) ¿Cómo se llama la empresa?

“Panadería 2020”

2) ¿Qué servicio o producto ofrece la empresa?

Panes, bizcochos, bebidas, golosinas, lácteos, postres, pizzas, lunch (por pedidos) y repostería.

3) ¿Cuál es el propósito de la empresa? (misión, visión, objetivos), ¿Trata de llevar una planificación diaria o a futuro, para cumplir sus metas?

Brindar un servicio de calidad, logrando la conformidad de los clientes, con el fin de obtener rentabilidad por ello.

No contamos con una planificación de gastos; pero si planificamos horarios, de mañana realizamos los bizcochos y de 20 a 00 los panes.

4) ¿Cuándo comenzó a funcionar?

30 marzo 2020

5) ¿Cómo surgió la idea de iniciar el emprendimiento?

A raíz de que Leonardo (el dueño) quedó sin su empleo, y con la liquidación del despido quiso invertir.

6) ¿Es un emprendimiento familiar o colabora personal ajeno a la familia?

Familiar; a veces contamos con una empleada, pero son situaciones casuales.

7) ¿Con que cantidad de recursos humanos cuenta? Y ¿Cuál es la formación de estos? ¿se presentan dificultades con ellos?

Nosotros (los dueños), nos capacitamos con la experiencia. (La dueña estudia repostería).

Hay dificultades por la capacitación.

8) ¿Cómo organizan las diferentes tareas? (ej. Si hay solo una persona para la elaboración del pan, otra solo para atención al público, etc).

Nos ayudamos mutuamente, no hay una persona específicamente para realizar una tarea.

9) ¿Cómo considera que se encuentra la imagen de la panadería en el mercado? (Ej: como la ven los clientes/no clientes) ¿Qué métodos utiliza para tratar de mejorar su imagen? (Por ejemplo, publicidad, ofertas, etc).

Consideramos que los clientes están conformes con la imagen del comercio; Ej: "hay clientes que vienen 3 veces al día todos los días, y no concurren a otros lugares a comprar".

Sorteos en fechas especiales, publicidad en WhatsApp, página de Facebook y fan Page de la panadería.

10) ¿Puede comparar o diferenciar de alguna manera su panadería con la competencia?

La competencia cercana no tiene imagen, no hay cartel, no se nombra, no se recomiendan entre vecinos, y el pan de panadería x, es de menor calidad.

11) ¿Conoce los precios de la competencia? ¿En que se basa usted para fijar los precios para el mercado?

No conocemos precios, pero escuchamos quejas de clientes de que otras panaderías son caras. (Se basan en los costos que gastan por unidad) y como es un comercio de barrio no se pueden subir mucho los precios. Si acá está caro, se van a otro lugar más barato.

12) ¿Presenta alguna dificultad con los proveedores? (ej, en precios, cantidades).

Dificultades con los tiempos, se piden materiales de mañana y llegan al final del día.

13) ¿Cuáles son los 3 principales riesgos que su empresa tiene al momento?

La administración y organización del dinero de la caja (puede llevarlos a la quiebra).
Denuncias que pudieran existir por legalidad (solucionado).

14) ¿Me puedes describir cuáles son sus fortalezas? (Aspectos internos que considere que caracterizan positivamente al emprendimiento). ¿y debilidades?

Fortalezas: buenos productos, materias primas, buscan calidades, buena atención al público, buen stock. Debilidades: demoras en la producción, distracciones, la ubicación.

15) ¿Qué impacto tuvo el COVID-19 en su negocio? ¿El mismo fue negativo o positivo?

Negativo, bajaron mucho las ventas (a la mitad).

16) ¿Crees que tienen la tecnología necesaria para cubrir la demanda del mercado?

Si.

17) ¿Se encuentra registrada en DGI y BPS? Si no está registrada, ¿le gustaría que se le brindara información sobre cuál es el tipo de empresa que puede abrir, trámites y costos asociados?

Si está registrada.

18) ¿Llevan un registro de los números del emprendimiento? (ejemplo: total de ventas, gastos de insumo, etc) ¿Qué documentos utiliza?

Si. Se lleva un cierre diario, semanal y mensual. Utilizamos cuadernos comunes.

19) ¿Cuenta con documentación contable? ¿les gustaría implementarla?

No. Nos gustaría implementar.

20) ¿Conoce el costo de producción de sus bienes o servicios? ¿Conoce su ganancia?

¿Sabe que productos o servicios son más rentables? SI NO SABE, ¿le gustaría que lo podamos apoyar en estos temas?

(No, calculan cantidades y sus precios totales, pero no dividen por unidad. Saben que con x KGS de materia prima, se producen x unidades, pero no saben costos unitarios. No incluyen costos indirectos, no saben de ganancias; sólo conocen la diferencia de entradas y salidas, y no se incluyen todas las entradas y salidas).

El producto más rentable es el pan. El bizcocho se vende poco y sale más caro producirlo.

21) ¿Como maneja los demás costos no vinculados a la producción?

No se manejan costos indirectos.

22) ¿Considera que presenta dificultades económicas que puedan afectar el futuro de la empresa? (deudas, cuentas a cobrar, incobrables, etc)

Si. Prestamos, costos no identificados, incobrables.

23) ¿Qué áreas, procesos o procedimientos a la interna del emprendimiento, le gustaría mejorar? ¿Por qué?

Administración, organización, costos, porcentajes de ganancias, procedimientos, cantidades de producción (ej: producción fija, hay días que faltan y hay días que se tiran enormes cantidades).

16.3. Anexo 3

Ejemplo de un Plan de Cuenta:

PLAN DE CUENTAS	
10. ACTIVO	
1.1. ACTIVO CORRIENTE	
1.1.1. DISPONIBILIDADES	
1.1.1.1. Caja Moneda nacional	1.1.4.05. Sr. Jose cta particular
1.1.1.2. Banco Moneda nacional	1.1.4.1. Adelanto proveedores
	1.1.4.2. Pagos adelantados
1.1.2. INVERSIONES TEMPORARIAS	1.1.4.2.1. Gastos pagados por adelantado
1.1.2.1. Banco plazo fijo M/N	1.1.4.2.2. Honorarios pagados por adelantado
1.1.3. CREDITOS POR VENTAS	1.1.5. BIENES DE CAMBIO
1.1.3.1. Deudores por ventas	1.1.5.1. Materias primas
1.1.3.2. Conforme a cobrar	1.1.5.2. Materiales y suministros
1.1.3.3. Cheques diferidos a cobrar	1.1.5.3. Produccion en proceso
1.1.4. OTROS CREDITOS POR VENTAS	1.1.5.4. Productos Terminados
	1.1.5.5. Mercaderia de reventa
1.1.4.01. Sra. Belen cta particular	1.1.5.5.1. Mercaderia-Empanadas
1.1.4.02. Sr. Ezequiel cta particular	1.1.5.5.2. Mercaderia-Jugos
1.1.4.03. Sr. Matias cta particular	1.1.5.5.3. Mercaderia-Pilsen
1.1.4.04. Sr. Ney cta particular	
	1.2. ACTIVO NO CORRIENTE
	1.2.1. INVERSIONES LARGO PLAZO
	1.2.1.1. Bancos plazo fijo M/N

- 1.2.2. VALORES PUBLICOS
- 1.2.3. VALORES PRIVADOS
- 1.2.4. CREDITOS P/VENTAS LARGO
PLAZO
 - 1.2.4.1. Deudores por ventas 1242
 - Conformes a cobrar
- 1.2.5. OTROS CREDITOS
 - 1.2.5.1. Anticipo a proveedores
- 1.2.6. PAGOS ADELANTADOS
 - 1.2.6.1. Gastos pagados adelantados
- 1.2.7. BIENES DE CAMBIOS
- 1.2.8. BIENES DE USO
 - 1.2.8.1. Muebles y útiles
 - 1.2.8.2. Maquinaria
 - 1.2.8.3. Inmuebles
 - 1.2.8.4. Amortizaciones acumuladas
 - 1.2.8.4.1. Amortización acumulada
maquinaria
 - 1.2.8.4.2. Amortización acumulada
muebles y útiles

- 1.2.8.4.3. Amortización Acumulada
Inmueble
- 1.2.9. INTANGIBLES
- 2. PASIVOS**
 - 2.1. PASIVOS CORRIENTES**
 - 2.1.1. DEUDAS COMERCIALES
 - 2.1.1.1. Acreedores por compras
 - 2.1.1.2. Conformes a pagar
 - 2.1.1.3. Cheques diferidos a pagar
 - 2.1.2. DEUDAS FINANCIERAS
 - 2.1.2.1. Documentos a pagar
 - 2.1.3. DEUDAS DIVERSAS
 - 2.1.3.1. BPS
 - 2.1.3.2. BSE
 - 2.1.3.3. DGI
 - 2.1.3.4. IVA
 - 2.1.3.5. Adelanto de clientes
 - 2.1.3.6. Cuentas a pagar
 - 2.1.3.7. Gastos a pagar
 - 2.1.3.8. Honorarios a pagar

2.2.PASIVO NO CORRIENTE

2.2.1. DEUDAS COMERCIALES

2.2.1.1.Acreeedores por compras

2.2.1.2.Conformes a pagar

2.2.1.3.Cheques diferidos a pagar

2.2.2. DEUDAS FIANCIERAS

2.2.2.1.Documentos a pagar

2.2.3. DEUDAS DIVERSAS

2.2.3.1.BPS

2.2.3.2.BSE

2.2.3.3.DGI

2.2.3.4.IVA

2.2.3.5.Adelanto de clientes

2.2.3.6.Cuentas a pagar

2.2.3.7.Gastos a pagar

2.2.3.8.Honorarios a pagar

3. PATRIMONIO

3.1.CAPITAL

3.2.APORTES NO CAPITALIZADOS

3.3.AJUSTES AL PATRIMONIO

3.4.RESERVAS

3.5.RESULTADOS ACUMULADOS

3.5.1. Resultados ejercicios anteriores

3.5.2. Resultado del ejercicio

4. RESULTADO DEL EJERCICIO

4.1.INGRESOS OPERATIVOS

4.1.1. INGRESOS OPERATIVOS

BRUTOS

4.1.1.1.Ventas

4.2.DESCUENTOS, BONIFICACIONES,

IMPUESTOS

4.2.1. Descuentos

4.2.2. Bonificaciones

4.2.3. Impuestos

4.3.COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS

4.3.1. Costo de ventas

5. GASTOS DE ADMINISTRACION Y

VENTAS

5.1.GASTOS DE ADMINISTRACION Y

VENTAS

5.1.01. Sueldos

5.1.02. Leyes sociales

5.1.03. Gasos de reparacion y
mantenimiento

5.1.04. Amortizacion Bienes de uso

5.1.05. Propaganda

5.1.06. Faltante de fondo fijo

5.1.07. Perdida por mercaderia
deteriorada

5.1.08. Gastos generales

6. OTROS RESULTADOS

6.1.RESULTADOS DIVERSOS

6.2.RESULTADOS FINANCIEROS

6.2.1. Descuentos Obtenidos

6.2.2. Multas y recargos