

Organización de empresas I

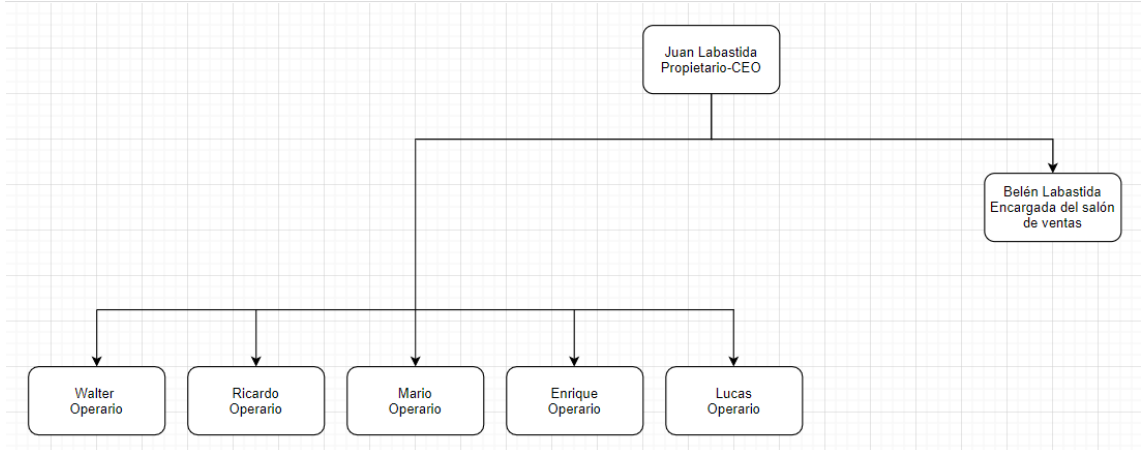
Trabajo Final

1) Descripción breve de la empresa

Empresa	Marmolería Labastida
Ubicación	Córdoba 1151 – San Miguel de Tucumán
Principal Producto	<ul style="list-style-type: none">• Mosaicos prensados, 55% del total de volumen de ventas, tipo de piso a base de cal y cemento con propósito de revestimiento tanto exterior como interior.
Otros productos o servicios	<ul style="list-style-type: none">• Mesadas de mármol/granito a medida (incluye instalación), 40% del total de volumen de ventas, placas de alta resistencia y dureza de gran valor estético para cocinas y baños principalmente.• Baldosas refractarias, 5% del total de volumen de ventas, pisos orientados a bordes de pileta. De características atérmicas para evitar el calentamiento.
Principales proveedores	<ul style="list-style-type: none">• “Sofía”, Córdoba, Cal, cemento y arena, 60% del volumen total de compras.• “Granito”, Buenos Aires, granos para la producción de mosaicos, 10% del volumen total de compras.• “Roca”, Buenos Aires, planchas de mármol y granito, 30% del volumen total de compras.

2) Organigrama de la empresa

La empresa presenta una estructura del tipo simple, existe una relación muy grande entre el propietario y todas las áreas de la empresa, donde este desempeña múltiples funciones. No existe una estructura bien definida, pero podemos aproximarnos de la siguiente manera:



3) Mercado de la empresa

A) Descripción breve del mercado en el que participa.

La empresa apunta principalmente al mercado de la construcción, teniendo gran influencia tanto en obras públicas como privadas, al ser una empresa con una importante antigüedad, tiene un alto porcentaje de las compras en este mercado. Opera dentro de los límites de la provincia, principalmente en San Miguel de Tucumán, Monteros, Concepción y Famaillá. También cuenta con escasos clientes de provincias limítrofes. Los principales clientes se detallan a continuación:

Cliente	Actividad principal
Línea	Constructora encargada generalmente de obras públicas financiadas por el estado.
Galindo construcciones	Constructora particular.
Intelect	Constructora particular.

B) Describa los competidores de la empresa y producto en el que compite

Al ser una empresa reconocida por su antigüedad y desempeño, tiene gran cantidad de clientes incorporados, de igual manera existe una competencia principalmente por la gran cantidad de pequeños negocios del rubro, como así también competidores más reconocidos que se indican a continuación:

Competidor	Producto en qué compite
Cesca	Mosaicos y marmolería
Easy	Mosaicos
Marmolería Cozzi & Cozzi	Mesadas de mármol y granito

C) Describa los proveedores más importantes de la empresa.

Proveedor	Producto que provee
Sofía	Cal, cemento y arena. Principal proveedor de la empresa. Presentación: bolsones de entre 10kg a 20kg enviados desde Córdoba.
Granito	Diferente variedad de granos. Presentación: bolsones de 5kg, enviados desde Buenos Aires.
Roca	Planchas de mármol y granito Presentación: planchas de 25m ² (5x5), con un espesor de 1,8cm aproximado.

4) Diversificación de Negocios

Consideramos que la empresa no se encuentra en más de un negocio, ya que se dedica a la fabricación y venta de los productos detallados anteriormente, como así también la instalación de mesadas, donde todo el personal destinado a la instalación es el mismo que el de la parte productiva, por lo que no podemos considerarlo como una unidad de negocio extra.

En conclusión, existe una única unidad de negocios.

Unidad de Negocios	Actividades principales	Cientes de la Unidad	Forma de operar	Productos involucrados
Labastida	Producción y venta de mosaicos, mesadas y baldosas refractarias	Línea, Galindo construcciones, Intellect, entre otros clientes particulares.	Se realiza el pedido con una seña del 50%, inicia la fabricación, para luego entregar al cliente en un período de tiempo según el producto una vez abonado el saldo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mosaicos ✓ Mesadas ✓ Baldosas refractarias

5) Visión de procesos

A) Describa cómo ven los gerentes o encargados de la empresa a sus procesos en todos los niveles, procesos de negocio, operacionales, de soporte, etc.

Proceso de negocios, califican al proceso de negocios como un proceso eficaz, donde los distintos ámbitos se desempeñan correctamente y manifiestan que no realizarían cambios significativos a lo ya establecido.

Proceso de gobierno, las decisiones están centralizadas en el propietario de la empresa, donde si bien, la encargada de ventas toma parte dentro de las decisiones, siempre la última palabra es del propietario. Destacamos que los operarios no tienen ningún tipo de poder en la toma de decisiones por lo que es una empresa muy centralizada.

Procesos de soporte, la empresa no pone especial atención en este tipo de procesos, si bien se realiza un control de calidad, es más del tipo informal realizado

por los operarios en el momento, por otro lado, en el aspecto de marketing no se lo tiene demasiado en cuenta, y no hay planes a corto plazo de invertir en estos. No se mencionaron otros procesos de soporte.

Procesos estructurales, en este aspecto hay gran interés de una expansión de la fábrica con una relocalización de la planta de producción, separando así la atención al público (ventas) de la planta productiva.

Cabe destacar que esta relocalización se encuentra en curso.

B) Comente acerca de la existencia de mapas de procesos, gráficos y la existencia de procedimientos en la empresa

Si bien se realizan todos los pasos de una manera ordenada, no hay ningún tipo de mapa o registro formal, al ser una baja cantidad de operarios, el proceso ya se encuentra incorporado.

C) Describa si pueden visualizar claramente los mismos mediante entradas y salidas, definición de los encargados de los procesos, indicadores de rendimiento, de calidad del proceso, etc.

Aunque la empresa no tenga un mapeo formal, los procesos, sus entradas y salidas son claramente distinguibles. Por otro lado, los indicadores de rendimiento, no son distinguibles, si no que se basan en el cumplimiento de los objetivos impuestos.

Respecto a los encargados de cada proceso, son los mismos operarios que se desempeñan en todas las áreas dentro del proceso productivo, por lo que no hay encargados distinguibles.

6) Proceso de negocio

El proceso de negocios de “Labastida” consiste en que por medio de un proceso lo más simple posible se logre producir productos con un nivel de calidad que cumpla las exigencias como así también con los parámetros de diseño y decorativos adecuados, para que por medio de estos logre satisfacer las necesidades de los clientes. Para cumplir su objetivo tiene una flota de operarios que están en todo momento con tareas para cubrir, cada operario cumple todos los roles dentro del proceso, asegurando la especialización de ellos en todas las áreas necesarias, además cuenta con sus proveedores que brindan los insumos necesarios para la producción. Por otro lado busca brindar un sistema de cobros lo más acotado posible para mantener siempre al día su producción, pero también posee diferentes opciones de financiación para los clientes que lo requieran, podemos resumir este proceso en los siguientes ítems:

Misión: Obtener utilidades gracias a la producción y venta de mosaicos y mesadas, con un proceso lo más simplificado y eficiente posible.

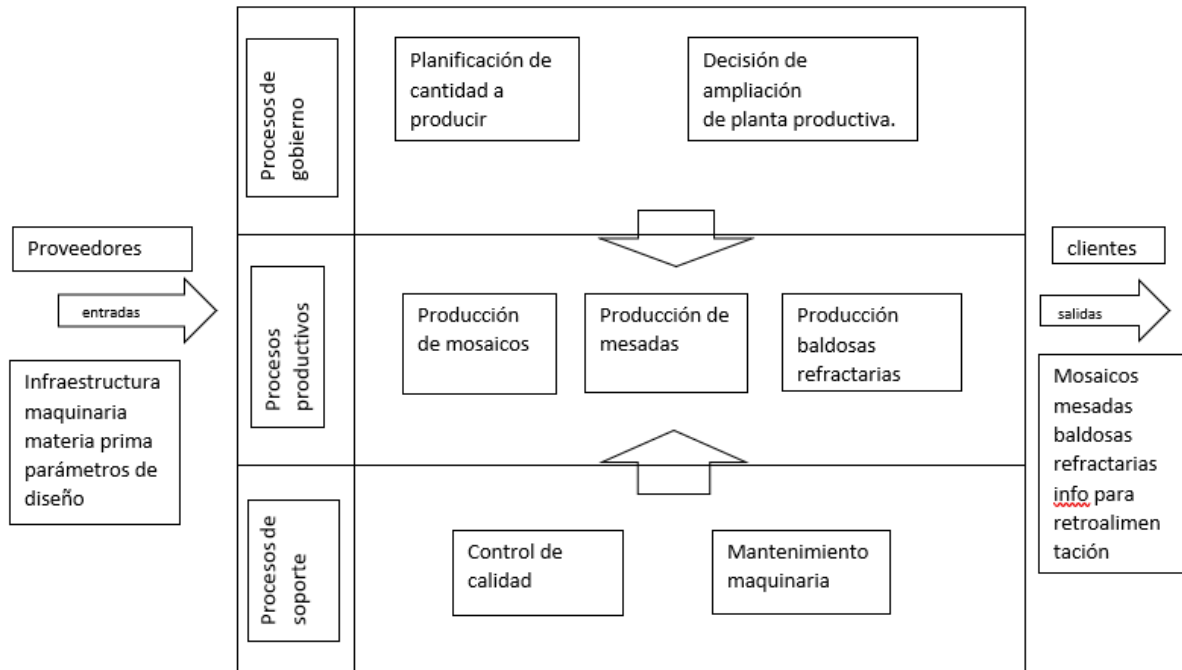
Dueño: Juan Labastida, propietario de la empresa.

Entradas: Maquinaria, insumos (Cal, arena, cemento, granos, colorantes, agua, electricidad, gas), recursos humanos, pedidos, información de proveedores, stock de materia prima, stock de productos terminados, requerimientos técnicos.

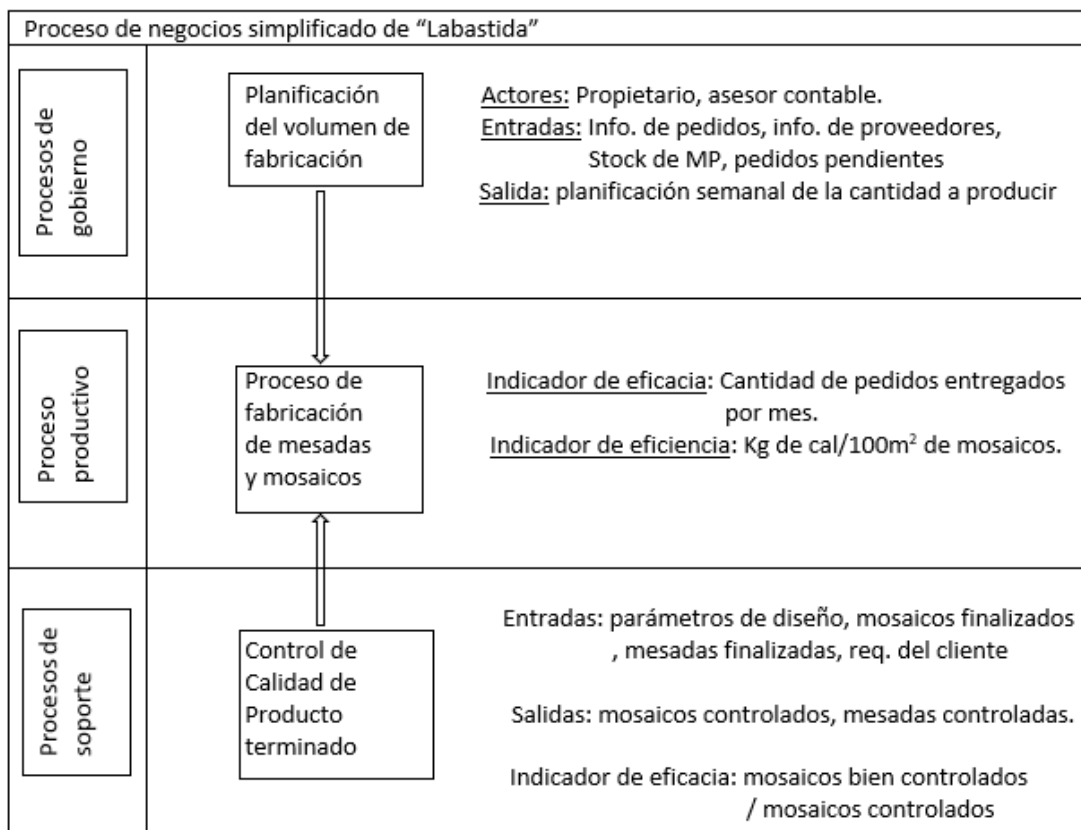
Salidas: Productos terminados para su retiro.

Indicador de eficacia: Cantidad de pedidos entregados por mes.

Proceso de negocio general



Proceso de negocio simplificado



7) Proceso productivo principal

Nombre: proceso productivo de mosaicos graníticos.

Misión: el proceso se realiza para obtener mosaicos graníticos que cumplan con las exigencias mecánicas, como así también con los parámetros de diseño y decorativos correspondientes.

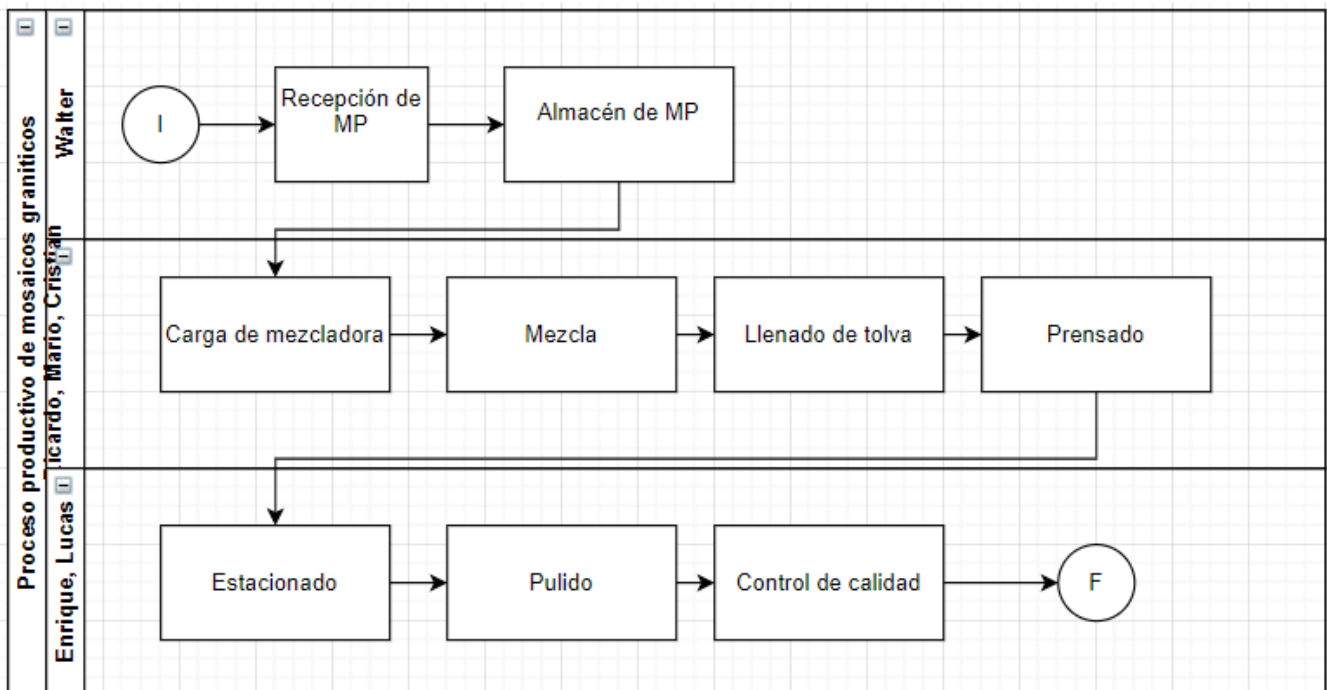
Entradas: cal, cemento, arena, granos, agua, luz.

Infraestructura: maquinaria (tolva, prensa, pulidora, mezcladora), edificio, herramientas, personal capacitado.

Salida: mosaicos graníticos de 30x30 cm, aproximadamente 400m² por turno de 8 hs.

Indicadores:

- **Eficacia:** m² de mosaicos producidos/8hs máquina-hombre
- **Eficiencia:** m² de mosaicos/kg de cal.



8) Generalidades de la información contable

A. Describa si la empresa tiene o no implementada la información contable en algún tipo de sistema (Excel, tango, etc.).

La empresa terceriza la parte contable, con un contador particular, el cual lleva un registro de toda la información mediante planillas de Excel, las cuales son enviadas mes a mes a la empresa para el uso de la información de las mismas.

B. ¿Quiénes son los encargados de cargar los datos y de analizarlos?

El modo de operación respecto de los datos de la contabilidad es el siguiente, el CEO y la encargada de ventas se encargan de la recopilación de todos los datos necesarios (costos, gastos, ingresos, ventas, etc.), luego estos se cargan en planillas de Excel las cuales son enviadas al contador para realizar la gestión respectiva de estos datos.

El encargado principal de analizar los datos para llevar a cabo las decisiones respectivas con estos, es el CEO de la empresa.

C. ¿Qué tipos de decisiones se toman en base a esta información?

Las decisiones son variadas, podemos destacar principalmente la toma de decisiones respecto al cambio de proveedores, cantidad de materia prima a comprar, contratación de nuevos operarios, aumento o disminución de la producción, inversión en infraestructura (principalmente maquinarias), manejo de la mano de obra.

D. ¿Qué tipo de organización tiene esa información (registro simple, contabilidad formal, etc.)?

Dentro de la organización de la información contable, podemos destacar dos partes:

Una primera parte la cual consta de un registro simple realizado por la encargada del salón de ventas, donde se registran los asientos del día a día.

Luego esta información es recopilada y enviada al contador el cual realiza una contabilidad formal con el respectivo balance, liquidación de impuestos, salarios, etc.

E. Describa el balance de la empresa, su realización, quién se encarga de realizarlo, qué formalidad tiene, etc.

El balance de la empresa es realizado por el contador, es del tipo formal, el mismo es realizado en planilla de Excel. El balance es de fácil interpretación, además de evidenciar todas o gran parte de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio neto.

Nos comentaron que su realización es muy similar a la que se realiza en la práctica, por medio de cuentas T, pero tiene una gran cantidad de particularidades propias del contador, como ser el no realizar asientos contables entre muchas otras.

Todo se maneja mediante las planillas de Excel que viajan entre el contador, el propietario de la empresa y la encargada de ventas por medio de Email.

9) Realice el balance de su empresa.

Activo		Pasivo	
Caja	\$ 150.000,00	Deuda proveedores	\$ 400.000,00
Cuenta corriente	\$ 1.000.000,00	Crédito banco	\$ 1.200.000,00
Materia prima	\$ 400.000,00	Otras deudas	\$ 100.000,00
Máquinaria	\$ 1.500.000,00		
Insumos	\$ 50.000,00	Patrimonio neto	
Producto terminado	\$ 100.000,00	Resultados	\$ 500.000,00
		Capital	\$ 1.000.000,00
Total	\$ 3.200.000,00	Total	\$ 3.200.000,00

10) Registración y manejo de costos

A. Especifique la forma de registrar los costos

El registro de costos lo lleva a cabo la encargada del salón de ventas, ésta se encarga de recopilar información de los proveedores, calcular los sueldos de los operarios, llevar el cálculo de los costos de las maquinarias, como así también sus depreciaciones, entre otros datos. Toda esta información se carga en planillas de Excel.

B. ¿Qué informes se obtienen?

No se realizan informes particulares o concretos, sino que se recopila toda la información en una planilla para luego utilizarla en la toma de decisiones de la empresa.

C. ¿Cómo se utilizan los mismos?

La información es utilizada como indicador de la operatividad de la empresa, donde expresa claramente el funcionamiento diario de la empresa. Esta información es sumamente utilizada en la toma de decisiones y para buscar nuevas maneras de reducir los costos.

D. ¿Quiénes tienen acceso a esa información?

La información es visible para el CEO, la encargada de ventas y el contador.

E. Indique la composición aproximada y los valores para las siguientes categorías de erogaciones

Ventas aproximadas	Mosaicos(55%): 2000m ² Mesadas(40%): aprox. 150 unid. mensuales Baldosas refractarias (5%): 115m ²
Costos variables directos aproximados	Materia Prima(60%): \$400.000 Mano de Obra directa(40%): \$280.000
Costos variables indirectos aproximados	MPI→ insumos (aditivos para pulido y colorante) MOI→ Sueldo operario de mantenimiento. Costos operativos fabriles→ seguros de operarios.
Costos fijos erogables	Resultado final CIF=\$170.000
Costos fijos no erogables	Depreciación Maquinaria(80%): \$200.000 Depreciación vehículos(20%): \$50.000 Alquiler→ Propietario
Gastos de comercialización, administrativos y de funcionamiento	Pago Contador: \$70.000 Fletes: \$10.000 Sueldo encargada del salón de ventas: \$170.000 Gastos de limpieza: \$10.000

11) Realice la gráfica completa del punto de equilibrio en pesos con punto de operación y cierre.

En una tabla, indique los valores de Ventas actuales, Depreciaciones y amortizaciones, Ventas de equilibrio, Ventas de cierre.



	Mesadas	Mosaicos	Bald refractarias
Ventas actuales	150 unid	2000 m2	114m2
Ventas de eq.	58 unid	82 m2	7 m2
Ventas de cierre	17 unid	26 m2	2.5 m2
Dep y amort	\$ 250.000	(mensual)	
CF totales	\$ 370.000	(mensual)	

12) Elementos del costo

A. ¿Cómo maneja su empresa los elementos del costo?

La empresa realiza dos tipos de manejos respecto a sus costos, el primero se realiza mensualmente y el segundo se realiza en períodos de 6 meses a un año.

Primer tipo, en este podemos destacar un tipo de costeo por absorción a integral, donde todos los costos sean directos o indirectos pasan a formar parte del costo total, se calcula por medio de las erogaciones o gastos totales que tenga la empresa, es decir a fin de mes se hace la refundición de todos los costos y gastos, de donde se obtiene un total.

La segunda parte consta de un estudio más específico el donde se distribuye cada costo al proceso o conjunto de procesos determinados, es un estudio un poco más laborioso, pero de suma utilidad para un manejo correcto de los costos y donde centrarse para intentar disminuirlos.

B. ¿Cómo los diferencia?

La empresa debe diferenciar entre los siguientes componentes:

- **Materia prima:** en este caso la empresa contempla como materia prima todo aquello que forma parte del producto final y es una componente de alta relevancia (cemento, cal, arena, granos, mármol), algunos materiales que quedan fuera de este grupo son los insumos como los colorantes, los cuales representan bajas cantidades dentro del producto final.
- **Mano de obra directa:** abarca este grupo todos los operarios que trabajan en el área de producción, quedan fuera de este grupo, la encargada del salón de ventas y el operario de mantenimiento.
- **Costos indirectos de fabricación:** este grupo está integrado por los gastos en luz, agua y gas y el operario de mantenimiento principalmente. No contemplan el espacio físico de trabajo puesto que es una propiedad del dueño.

C. ¿Cómo los registra?

El registro de estos costos se hace de una manera más bien informal por medio de planillas de Excel, el encargado de confeccionar esto es el CEO de la empresa.

Mes a mes se registran como una suma total de todos los costos y luego anualmente se realiza un estudio más profundo de qué costos alcanzan a cada etapa del proceso.

D. Describa con el mayor detalle cómo hace su empresa para distribuir los CIFs y cómo los considera en los costos totales

Los CIFs se consideran como un todo, se realiza la sumatoria de todos los CIFs y se los contempla como un bloque. A la hora de distribuir los CIFs a los productos se toma un promedio de la cantidad de producción mensual y se lo divide en la cantidad de CIFs totales, éste monto se aplica a cada metro cuadrado o unidad producida.

Cabe aclarar que para cualquier tipo de producto la carga del CIF es la misma.

E. Proponga un esquema ABC para distribuir los CIF, para el producto principal de la empresa que al menos provenga de 4 actividades y éstas, de al menos 4 recursos

	Mosaicos		Tipo de Costo	Total
	Para Interior	Para Exterior		
m2 vendidos en promedio mensualmente	1300	1850		3150
Precio de venta	\$ 1.600,00	\$ 1.800,00	Directo	
Total vendido	\$ 2.080.000,00	\$ 3.330.000,00		\$ 5.410.000,00
Corridas produccion	60	150		210
Desplazamientos de materiales	40	120		160
configuracion Maquinas	30	130		160
Nro de inspecciones	2	1		3

ACTIVIDAD	TOTAL	IMPULSOR	Objetos de Costo	
			Mosaicos Interior	Mosaicos Exterior
Programacion Produccion	\$ 90.000,00	Corridas de Produccion	\$ 25.714,29	\$ 64.285,71
Manejo Materiales	\$ 50.000,00	Desplazamientos de Materiales	\$ 12.500,00	\$ 37.500,00
Configuracion Maquinas	\$ 30.000,00	Configuraciones de las maquinas	\$ 5.625,00	\$ 24.375,00
Inspeccion	\$ 50.000,00	Numero de inspecciones	\$ 33.333,33	\$ 16.666,67
Almacenamiento	\$ 70.000,00	Unidades Almacenadas	\$ 28.888,89	\$ 41.111,11
Total			\$ 106.061,51	\$ 183.938,49

13) Tipos de costeo preponderante

A. Describa el tipo de costeo que utilizan en su empresa

Como mencionamos con anterioridad el costeo preponderante consideramos que es del tipo de absorción o integral, donde se hace una refundición de todos los costos de producción y se tiene en cuenta este total para analizar el correcto manejo de la empresa mes a mes.

Debemos destacar que anualmente se realiza un costeo por procesos marcando claramente que porciones de este costo total se atribuyen a cada etapa del proceso productivo.

B. ¿Por qué toman esa decisión?

La decisión de manejarse de esta manera está tomada por la simpleza, puesto que realizar un costeo por procesos es demasiado laborioso, mientras que el costeo integral es mucho más simple, además de que al ser una empresa relativamente pequeña, es posible orientarse de que componentes son más influyentes dentro de este costo total y así seguir estas componentes más de cerca, sin la necesidad de un excesivo trabajo en la realización de otros tipos de costeo.

C. ¿Usted cree que se adecua al tipo de proceso productivo? Justifique brevemente

En nuestra opinión es sumamente adecuado, fundamentalmente por la simpleza que busca la empresa, el hecho de realizar este costeo, puede ser un tanto impreciso pero se adecúa muy bien a los objetivos.

Por otro lado nos parece interesante implementar el tipo de costeo por órdenes, especialmente para aquellas órdenes de grandes compradores como lo son las empresas gubernamentales como "línea" que frecuentan nuestra empresa, puesto que son de un alto volumen de producción y sería fácilmente asignable qué recursos se utilizaron para cubrir estas.

14) Costos de Mano de obra

A. Describa brevemente la modalidad de contratación de personal en la empresa.

La modalidad de contratación se basa en un período de prueba que consiste en desarrollar todas las actividades que componen el proceso productivo, la prueba dura aproximadamente 15 días (puede variar según el desempeño), aquí se evalúa si el solicitante es apto y donde tiene sus fortalezas, aunque luego deberá especializarse en todas las actividades que componen al proceso.

Cabe destacar que las posibilidades de contratación son para el puesto de operario o en un futuro ayudante de ventas, no hay posibilidad de promoción puesto que al ser una empresa familiar, todo está centralizado en la misma.

B. Describa la relación entre el pago y la producción.

El pago de los operarios es fijo y mensual, no varía con la cantidad de producción. Se trata de evadir lo más posible las horas extras, pero pueden darse ocasionalmente, en este caso se le paga al operario un extra en el salario mensual, cuyo valor por hora es mayor al correspondiente por las horas laborales contratadas.

15) Manejo de la capacidad

A. Describa si la empresa censa la brecha entre producción actual y capacidad total, obteniendo la capacidad ociosa.

La empresa no censa con claridad esta brecha, si bien se tiene en cuenta este factor y se utiliza un mecanismo interesante para evitar la mano de obra ociosa, esta brecha no se mide de una manera precisa.

B. ¿Con qué mecanismos lo hace?

El mecanismo preponderante utilizado en la planta productiva es la redistribución de mano de obra. Al contar con pocos empleados es un tema más que controlado por parte del CEO. Todos los operarios tienen asignada alguna tarea en particular, distribuidos de una manera eficiente de modo de aprovechar al 100% la mano de obra.

Como mencionamos arriba la brecha entre la capacidad total disponible por la empresa y el volumen producido no se mide de una manera clara, tampoco se hace mucho hincapié en esto, por ej. si se produce de más, el stock remanente queda almacenado para futuros pedidos, hasta incluso hay días donde ciertas máquinas se encuentran paradas pero las mismas no producen muchos costos financieros ya que no hablamos de tiempos prolongados.

C. ¿Utiliza pronósticos para evitar esa brecha?

No se utilizan pronósticos para evitar dicha brecha. Podríamos decir que en general la empresa se guía de los pedidos que tengan, sobre todo con respecto a las mesadas y las baldosas refractarias, ya que la producción de mosaicos difiere de esto, como mencionamos anteriormente el proceso requiere de una estacionalidad (14 días aprox.) por lo que la empresa decide stockearse del producto para futuros pedidos.

D. Indique claramente los mecanismos de acción para no incurrir en altos costos de capacidad ociosa, como ser contratos puntuales, redistribución de la mano de obra, etc.

Como ya mencionamos el mecanismo mayormente utilizado es la redistribución de la mano de obra, donde los operarios se encargan de realizar otro tipo de actividad que resulte beneficiosa para la empresa y una vez normalizada la demanda cada uno volverá a su puesto de trabajo, cabe recordar que todos los operarios están capacitados para desempeñar cualquier tipo de tarea dentro de la planta productiva por lo que su reasignación estará enfocada en los productos que tengan una mayor demanda y cumplir así sus exigencias.

Podemos hablar de horas extras ofrecidas a los operarios en caso de mucha demanda de pedidos, pero no de contratos formales en sí.

Ocurre a veces que las maquinarias se encuentran paradas (decisión tomada por el CEO), debido a la escasez de pedidos, pero notamos que no genera grandes costos, salvo la amortización de la misma o la inmovilización de capital que se produce en ese tiempo.

E. Complete la siguiente información

Acciones a realizar o modalidad adoptada	Baja producción	Producción "normal", dentro de la capacidad	Alta demanda, puede ser capacidad a pleno o bien sobre la capacidad
Mano de Obra productiva	Los operarios se encargan de examinar las maquinarias de modo que presenten un funcionamiento óptimo, organizan el stock disponible, disponen de tiempo para ir a obras en caso de ser necesario. Se toma la decisión de stockearse para futuros pedidos.	Jornadas laborales de 8 hs donde los operarios se distribuyen de manera de centrarse en el producto que más demanda tenga en dicho momento, ya sea mosaicos, baldosas refractarias, o bien las mesadas.	Se recurre a las horas extras de modo de llegar a cubrir los pedidos en su totalidad o al menos un gran porcentaje de los mismos. No se acude a personal extra.
Personal administrativo o de soporte	La actividad de la encargada del salón de ventas se mantiene constante, no varía con respecto a la producción.	Actividad constante.	Actividad constante.

Procesos productivos (propios o tercerizados)	Se procede a pausar algunos procesos productivos hasta que la demanda lo disponga.	Funcionamiento normal de los procesos productivos respondiendo a la demanda del producto en cuestión.	Mayor frecuencia de los procesos productivos. Se realiza un mantenimiento más seguido de las maquinarias de modo de evitar cualquier tipo de percance durante el tiempo de mayor producción.
--	--	---	--

Materiales (indique si se hacen acopios en alguna época específica)	Mayormente cuando hay poca demanda se almacena el material en los depósitos, o bien se toma la decisión de producir para futuras ventas. Es relativo el tema del acopio de materiales.	Se utilizan los insumos necesarios para los pedidos en cuestión y se almacena el sobrante.	No hay acopio de materiales ya que es el momento de mayor producción. Cabe aclarar que la empresa dispone de un amplio stock de materiales por lo que difícilmente deba parar de producir debido a la escasez de los mismos.
Producto terminado (indique si se hacen acopios en alguna época específica)	En la época de baja producción (haciendo referencia a pedidos) es donde mayor acopio se hace del producto terminado.	Se trata de vender todo el stock remanente.	Debido a la alta demanda no se genera ningún stock, todos los productos son enviados al cliente correspondiente
Distribución del producto o servicio final	La empresa se encarga de distribuir el producto a sus respectivos clientes. Si bien las exigencias no son altas se cubren los pedidos necesarios.	La empresa se encarga de distribuir el producto a sus respectivos clientes en tiempo y forma.	Se acude a un servicio tercerizado para realizar el envío del producto cuando hablamos de grandes cantidades.

16) Presupuesto

A) Presupuesto con el mayor detalle posible las ventas de su empresa en 12 meses

Las ventas de la empresa son en base a sus tres productos disponibles: mesadas, baldosas refractarias y mosaicos. Debemos aclarar que el caso de mosaicos y mesadas no tienen una

estacionalidad marcada, aunque podemos destacar pequeñas suba de la demanda en los períodos de mediados de año (Junio, Julio y Agosto), y unas tendencias a la baja en los últimos meses del año (Noviembre y Diciembre). Para el caso de las baldosas refractarias tenemos una estacionalidad más marcada, en donde la demanda crece sustancialmente en los meses de Noviembre, Diciembre, Enero y Febrero, principalmente por la presencia del verano y el aumento de colocaciones de piletas.

La política de pagos de la empresa en generalmente inflexiva, no se realizan pagos con períodos de tiempo mayores a 15 días, donde se paga una primera parte en el momento de la compra y el resto se abona una vez entregados los productos en cuestión, por lo que podemos considerar que todo el dinero de las ventas ingresa el mismo mes que estas fueron realizadas.

Podemos aproximar la cantidad de ventas de la siguiente manera:

	Mosaicos [m2]	Mesadas [Unid]	Baldosas refractarias [m2]
Enero	2200	160	300
Febrero	1900	170	250
Marzo	1800	150	60
Abril	1500	130	50
Mayo	1450	135	70
Junio	2300	150	80
Julio	3000	170	100
Agosto	2800	150	120
Septiembre	2000	150	150
Octubre	1850	125	190
Noviembre	1400	100	250
Diciembre	1100	90	300

B) Presupueste asimismo las erogaciones siguiendo la estacionalidad de las ventas. Indique las que corresponden al período en curso o a otros anteriores.

Las erogaciones serán clasificadas por un lado en costos fijos, donde se incluirán CIF, gastos fijos y otros tipos de gastos en general y por otro lado en costos variables que fueron calculados para cada unidad producida y multiplicados para la cantidad de producción del mes correspondiente, teniendo en cuenta así la estacionalidad. No existe estacionalidad de los costos fijos, estos se mantienen constantes (cabe aclarar que no se toman en cuenta tasas de inflación, entre otros aspectos de mayor complejidad).

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costos fijos	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
Amortizaciones y depreciaciones	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Costos Variables	3.328.962,20	3.186.914,00	2.708.576,70	2.307.765,60	2.349.673,85	3.042.885,10	3.704.400,90	3.399.666,90	2.934.441,00	2.632.745,55	2.166.422,50	1.934.268,30
Total de erogaciones	3.698.962,20	3.556.914,00	3.078.576,70	2.677.765,60	2.719.673,85	3.412.885,10	4.074.400,90	3.769.666,90	3.304.441,00	3.002.745,55	2.536.422,50	2.304.268,30

D) Presupuesto general

Presupuesto General												
Ingresos y egresos												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	6.688.000,00	6.230.000,00	5.283.600,00	4.478.000,00	4.524.200,00	6.134.800,00	7.606.000,00	7.037.200,00	5.834.000,00	5.321.400,00	4.380.000,00	3.878.000,00
Ingresos financieros	-	19.000,00	23.000,00	20.000,00	17.000,00	15.000,00	22.000,00	30.000,00	29.000,00	23.000,00	21.000,00	17.000,00
IIBB (3,5%)	234.080,00	218.050,00	184.926,00	156.730,00	158.347,00	214.718,00	266.210,00	246.302,00	204.190,00	186.249,00	153.300,00	135.730,00
Imp. Municip. (1,5%)	100.320,00	93.450,00	79.254,00	67.170,00	67.863,00	92.022,00	114.090,00	105.558,00	87.510,00	79.821,00	65.700,00	58.170,00
Otros	66.880,00	62.300,00	52.836,00	44.780,00	45.242,00	61.348,00	76.060,00	70.372,00	58.340,00	53.214,00	43.800,00	38.780,00
Total ingresos	6.286.720,00	5.875.200,00	4.989.584,00	4.229.320,00	4.269.748,00	5.781.712,00	7.171.640,00	6.644.968,00	5.512.960,00	5.025.116,00	4.138.200,00	3.662.320,00
Costos fijos	370.000,00	370.000,00	370.000,00	370.000,00	370.000,00	370.000,00	370.000,00	370.000,00	370.000,00	370.000,00	370.000,00	370.000,00
Costos variables	3.328.692,00	3.186.194,00	2.708.576,00	2.307.765,00	2.349.673,00	3.042.885,00	3.704.400,00	3.399.666,00	2.934.441,00	2.632.745,00	2.166.422,00	1.934.268,00
Gasto financiero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total erogaciones	3.698.692,00	3.556.194,00	3.078.576,00	2.677.765,00	2.719.673,00	3.412.885,00	4.074.400,00	3.769.666,00	3.304.441,00	3.002.745,00	2.536.422,00	2.304.268,00
Análisis financiero												
Flujo antes de NCT y FM	2.588.028,00	2.319.006,00	1.911.008,00	1.551.555,00	1.550.075,00	2.368.827,00	3.097.240,00	2.875.302,00	2.208.519,00	2.022.371,00	1.601.778,00	1.358.052,00
Flujo período anterior		688.028,00	707.034,00	618.042,00	469.597,00	519.672,00	688.499,00	785.739,00	761.041,00	669.560,00	591.931,00	493.709,00
FM	668.800,00	623.000,00	528.360,00	447.800,00	452.420,00	613.480,00	760.600,00	703.720,00	583.400,00	532.140,00	438.000,00	387.800,00
NCT	-1.919.228,00	-2.384.034,00	-2.089.682,00	-1.721.797,00	-1.567.252,00	-2.275.019,00	-3.025.139,00	-2.957.321,00	-2.386.160,00	-2.159.791,00	-1.755.709,00	-1.463.961,00
Efectivo a pedir	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo a colocar	1.900.000,00	2.300.000,00	2.000.000,00	1.700.000,00	1.500.000,00	2.200.000,00	3.000.000,00	2.900.000,00	2.300.000,00	2.100.000,00	1.700.000,00	1.400.000,00
Flujo definitivo	688.028,00	707.034,00	618.042,00	469.597,00	519.672,00	688.499,00	785.739,00	761.041,00	669.560,00	591.931,00	493.709,00	451.761,00

Notas al presupuesto:

El fondo de maniobra se consideró como el 10% de las ventas totales del mes correspondiente.

Las tasas para el efectivo pedido y colocado son del 2% y 1% respectivamente, estas contribuciones se las contemplan en el mes siguiente.

La cantidad de efectivo a pedir o colocar serán múltiplos de \$100.000, debido a que son los montos con los que se maneja la empresa.

Todo el dinero de las ventas realizadas en el mes son contempladas en el mismo mes, debido a la política de pagos de la empresa, existen algunos casos aislados que no entrarían en el mismo mes, pero se consideran depreciables en el volumen de ventas total.

D) ¿Qué política toma su empresa respecto la colocación y/o endeudamiento?

El tópico principal que tiene la empresa es a toda costa evitar el endeudamiento, para ello puede hasta sacrificar cantidad a producir con tal de no incurrir en grandes deudas.

Respecto a la colocación de efectivo, esta se realiza en plazos fijos como así también en otros fondos de inversión dolarizados, de los cuales no tenemos mayor información, aproximamos los intereses a un 1% debido a que las tasas de los fondos dolarizados son bajas, pero puede haber mucha diferencia debido a la situación económica del país, los valores pueden cambiar constantemente.

Páez Santiago
Serra Juan Ignacio