



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**“PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA
EL GOLOSO DE LA CIUDAD DE CHILLÁN”**

Memoria para optar al Título de Contador Público y Auditor

Integrantes

**COVARRUBIAS GARCÉS BARBARA SCARLETT
MONROY STUARDO CATERIN ANDREA**

Profesor Guía: Sr. Alex Medina Giacomozzi.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	7
RESUMEN	8
SUMMARY	9
INTRODUCCION	10
1. CAPITULO I: INTRODUCCION.	11
1.1. Descripción de la empresa.	11
1.2. Justificación del problema de investigación.	11
1.3. Objetivo general.	12
1.4. Objetivo específico.	12
2. CAPITULO II: MARCO TEORICO.	13
2.1. Plan de desarrollo estratégico.	13
2.1.1. Diseño de la estrategia.	14
2.1.1.1. Misión.	14
2.1.1.2. Visión.	15
2.1.1.3. Valores.	15
2.1.1.4. Análisis FODA.	15
2.1.2. Implementación de la estrategia.	16
2.2. Sistema de control de gestión.	17
2.2.1. Matriz de riesgo	17
2.2.2. Sistema contable.	18
2.2.3. Sistema presupuestario.	19
2.2.4. Cuadro de mando integral.	19
2.2.4.1. Perspectiva Financiera.	20
2.2.4.2. Perspectiva del cliente.	20
2.2.4.3. Perspectiva de procesos internos.	21
2.2.4.4. Perspectiva de formación y crecimiento.	21
2.2.4.5. Indicadores de gestión.	22
2.2.4.6. Mapa estratégico.	22
3. CAPITULO III: PYMES EN CHILE.	23
4. CAPITULO IV: METODOLOGIA.	25
4.1. Tipos de estudio.	25
4.2. Técnica de recolección de información.	27
5. CAPITULO V: DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA.	27

5.1.	Proceso.	27
5.2.	Ventas.	31
5.3.	Pagos que se efectúan.	33
5.4.	Fondo fijo.	35
5.5.	Conciliación bancaria.	36
5.6.	Remuneración.	37
5.7.	Administración.	39
6.	<i>CAPITULO VI: SISTEMA DE CONTROL DE GESTION.</i>	40
6.1.	Plan de desarrollo estratégico.	40
6.2.	Matriz de riesgos.	44
6.3.	Propuesta sistema contable.	52
6.4.	Propuesta sistema presupuestario.	86
6.5.	Propuesta sistema CMI.	102
7.	<i>CAPITULO VII: Conclusiones y recomendaciones.</i>	123
7.1.	Conclusiones.	124
7.2.	Recomendaciones.	125
	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	126
8.	<i>ANEXOS.</i>	128

INDICE DE TABLAS

Tabla nª1 Fortalezas y debilidades _____	40
Tabla nª2 Oportunidades y amenazas _____	41
Tabla nª3 Matriz de estrategia _____	41
Tabla nª4 Propuesta de misión, visión y valores _____	42
Tabla nª5 Riesgo operacional - Interno/Producto de errores _____	45
Tabla nª6 Riesgo operacional - Interno/Negocio _____	45
Tabla nª7 Riesgo operacional - Interno/Operacional _____	46
Tabla nª8 Riesgo operacional - Interno/ Financiero _____	46
Tabla nª9 Riesgo operacional - Interno/ Societario _____	47
Tabla nª10 Riesgo operacional - Externo/Entorno _____	47
Tabla nª11 Riesgo operacional - Externo/Social _____	48
Tabla nª12 Riesgo operacional - Externo/Responsabilidad civil y penal _____	48
Tabla nª13 Riesgo operacional - Externo/Reputación _____	49
Tabla nª14 Matriz de estimación de riesgos _____	49
Tabla Nª15 Presupuesto/ Datos de compra _____	88
Tabla Nª16 Presupuesto de compra _____	89
Tabla Nª17 Presupuesto - Datos de venta/ Ubicación. _____	89
Tabla Nª18 Datos de venta/ diario _____	90
Tabla Nª19 Datos de venta/ Semana _____	90
Tabla Nª20 Presupuesto de venta/ Lomo Italiano _____	91
Tabla Nª21 Presupuesto/ Datos de fondo fijo _____	92
Tabla Nª22 Presupuesto de fondo fijo _____	92
Tabla Nª23 Estructura presupuesto de caja _____	94
Tabla Nª24 Presupuesto de caja/ Ventas _____	94

Tabla Nª25 Presupuesto de caja/ Compras_____	95
Tabla Nª26 Datos gastos generales_____	95
Tabla Nª27 Presupuesto de caja/ Resultado_____	96
Tabla Nª28 Presupuesto de compra / Consolidado_____	96
Tabla Nª29 Presupuesto de caja/ Consolidado_____	97
Tabla Nª30 Presupuesto de venta/ consolidado_____	97
Tabla Nª31 Presupuesto de fondo fijo/ Consolidado_____	97
Tabla Nª32 Indicador de compra_____	103
Tabla Nª33 Indicador de compra_____	104
Tabla Nª34 Indicador de operaciones_____	105
Tabla Nª35 Indicador de recursos humanos_____	106
Tabla Nª36 Indicador de venta_____	107
Tabla Nª37 Indicador de venta_____	108
Tabla Nª38 Indicador de cumplimiento de distribución_____	110
Tabla Nª39 Indicador de sanciones hacia el trabajador_____	111
Tabla Nª40 Indicador de margen de contribución_____	112
Tabla Nª41 Indicador de Flujo de caja_____	113
Tabla Nª42 Indicador de marketing_____	114
Tabla Nª43 Indicador de trabajadores capacitados_____	115
Tabla Nª44 Indicador perspectiva financiera_____	117
Tabla Nª45 Indicador perspectiva de cliente_____	119
Tabla Nª46 Indicador perspectiva procesos internos_____	121
Tabla Nª47 Indicador perspectiva formación y crecimiento_____	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Diagrama de producción insumos_____	29
Figura N°2 Diagrama de producción activos fijos_____	30
Figura N°3 Diagrama de venta_____	32
Figura N°4 Diagrama de pagos efectuados_____	34
Figura N°5 Diagrama fondo fijo_____	35
Figura N°6 Diagrama Conciliación Bancaria_____	36
Figura N°7 Diagrama Remuneraciones_____	38
Figura N°8 Organigrama Operacional_____	44
Figura N°9 Precios software Defontana_____	54
Figura N°10 Diagrama de sistema contable_____	67

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N°1 Presupuesto de compra_____	98
Gráfico N°2 Presupuesto de caja consolidado_____	99
Gráfico N°3 Presupuesto de venta consolidado_____	100
Gráfico N°4 Presupuesto de fondo fijo consolidado_____	101

INDICE DE ANEXOS

Anexo N°1 Sismología Matriz de riesgos/ Probabilidad y consecuencia_____	129
Anexo N°2 Sismología Matriz de riesgos/ Valor _____	129

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestros padres y madres por su apoyo incondicional, por estar presente en cada paso que damos durante nuestro proceso universitario ya que son nuestros principales pilares de estabilidad y agradecemos a Dios por ser la luz de nuestros caminos.

También agradecemos al nuestro profesor guía Alex Medina Giacomozzi por su preocupación, orientarnos, dirigirnos y brindarnos sus valiosos conocimientos para la cristalización de la memoria de título.

A la empresa El Goloso, por su disposición y aporte de la información necesaria para realizar el presente trabajo investigativo.

Finalmente agradecemos a todas las personas e instituciones que colaboraron con el desarrollo de nuestra investigación.

RESUMEN

En esta memoria de título se desarrolla una propuesta de control de gestión para la empresa El Goloso, por lo que se dará a conocer su situación y en que consiste la propuesta.

El proyecto de grado, fue abordado en dos temas centrales que son plan de desarrollo estratégico, donde se le identificó una identidad a la empresa evaluando los aspectos internos y externos que permitió establecer su misión, visión y valores dando un indicio para el segundo tema central el cual es el sistema de control de gestión concentrándose en cuatro puntos 1) matriz de riesgos, 2) sistema contable, 3) sistema presupuestario y 4) cuadro de mando integral.

Por consiguiente para la matriz de riesgos se utilizó método de identificación de riesgo tanto interno como externos utilizando medidas correctivas, en el punto dos se observó el actual sistema contable que maneja la empresa y se propuso un nuevo sistema, para el punto tres sistema presupuestado se propuso una planilla Excel con presupuesto compra, venta, caja y fondo fijo y finalmente en el punto cuatro se desarrolló el cuadro de mando integral donde se crearon indicadores los cuales se relacionen con los objetivos que se mencionan en el plan de desarrollo estratégico.

Por último todo lo expuesto anteriormente se basó en método cualitativo ya que toda la información se relaciona con un análisis y la información entregada en mesas de trabajo.

SUMMARY

This research project will develop a management control proposal for El Goloso company. For this matter, its internal processes will be studied in order to create proposals for each.

The research project was addressed in two central issues that are: strategic development plan, where was possible to find an identity to the company, evaluating the internal and external aspects that allowed to establish its mission, vision and values, this gave indication for the second central issue which is the management control system focused on four points 1) risk matrix, 2) accounting system, 3) budgetary system and 4) balance scorecard.

Therefore, for point one, risk matrix, an internal and external risk identification method were used, using corrective measures. In point two, the current accounting system managed by the company was studied and a new system was proposed. For point three, the budgetary system, here an Excel spreadsheet with a budget, purchase, sale, cash and fixed fund was proposed and finally in point four a balance scorecard was developed where indicators were created , these were connected to the objectives mentioned in the strategic development plan.

Lastly, all of the above was accomplish by using a qualitative method, since all the information comes from analysis and information obtained in work tables.

INTRODUCCION

Con el paso de los años el entorno que rodea a la empresa ha ido cambiando siendo las variables más cambiantes que han surgido son los clientes, el desarrollo tecnológico, la innovación, la calidad en los productos, el rol que cumplen los trabajadores para realizar la actividad de la empresa, los conocimientos que se requieren por parte de la dirección para direccionar la empresa, entre otros. El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno, lo que resulta de suma importancia mantener un adecuado control de gestión para cada proceso que se lleva a cabo dentro de la empresa ya que este permite guiar la gestión empresarial hacia los objetivos que se ha planteado la empresa, como también sirve como herramienta para controlar y evaluar que todo esto se cumpla.

La memoria de título busco sugerir un adecuado sistema de control de gestión ya que es de suma importancia mantener controlado el desempeño de los procesos de la organización ayudando a cumplir de manera más adecuada a las necesidades relacionadas con los productos y servicios de atención, como también mejorar la capacitación de los trabajadores de la empresa, para esto se deben definir las estrategias que le permitan el acceso al mundo competido de hoy y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles.

Finalmente para desarrollar esta propuesta de sistema de control de gestión hemos elegido una empresa para trabajar en la cual se buscó plantear de la mejor forma posible los puntos clave para que esta pueda efectuar las actividades de una forma más eficaz y eficiente.

1. CAPITULO I: INTRODUCCION.

1.1. Descripción de la empresa.

La empresa El Goloso nace hace algunos años atrás con un pequeño local atendido por su propio dueño, con los años y gracias al trabajo constante se ha expandido por la ciudad de Chillán y alrededores llegando a ser una mediana empresa, con visión de ser reconocida por su calidad de servicio y productos.

El Goloso se dedica a la elaboración de comida rápida en donde se puede encontrar completos de distinta variedad, churrascos, Barros Luco, entre otros.

Actualmente la empresa cuenta con cuatro sucursales y en pos de abrir otro en la Comuna de San Carlos, el local central que dirige todo es el ubicado en la esquina de avenida Ecuador con avenida O'Higgins donde se encuentran las oficinas principales. Otro local está establecido en la avenida Argentina, el otro en Chillán Viejo y finalmente el último local está instalado en la Comuna de Coihueco.

La empresa tiene contratado aproximadamente quince personas en total, las cuales trabajan en turnos rotativo en el local central (Esquina Av. Ecuador con O'Higgins) ya que en este atiende a los clientes las veinte y cuatro horas del día, los otros locales se trabaja en horario fijo debido a que está establecido sólo un horario de atención.

1.2. Justificación del problema de investigación.

Resulta de gran importancia contar un sistema de control de gestión acorde a las necesidades de la empresa ya que permite el logro de los objetivos establecidos por la entidad, definiendo cursos de acción que potencian las fortalezas y neutralicen las debilidades.

Para establecer el enfoque de la investigación se estableció la siguiente pregunta ¿Está bien planteado el control de gestión actual de la empresa El Goloso? Donde se ha podido encontrar un inexistente control de gestión en algunas funciones tanto interna como externa los cuales dificultan los objetivos que desea alcanzar su dueño en el futuro, el propósito de proponer un sistema de control es mejorar eficacia y eficiencia en la empresa.

Para concluir se busca entregar un análisis de la situación actual, y proponer un sistema de control de gestión que permita hacer medición y generar mayor alineamiento con lo que desea lograr la empresa. Permitiendo a la empresa identificar de mejor forma las brechas y las razones de causa efecto que hacen que en la actualidad no se estén dando los resultados esperados, buscando aumentar el crecimiento de la empresa, con la finalidad de evaluar y medir los objetivos que se establecieron previamente por parte de la dirección de la empresa.

1.3. Objetivo general.

Establecer una propuesta de un sistema de control de gestión para la empresa El Goloso de la ciudad de Chillan que priorice le eficiencia y eficacia.

1.4. Objetivo específico.

- Realizar un plan de desarrollo estratégico para la empresa El Goloso.
- Evaluar los riesgos involucrados dentro de la empresa realizando un adecuado alineamiento organizacional.
- Evaluar el sistema de control de gestión existente en la actualidad.
- Diseñar nuevo modelo de sistema de control de gestión acorde a las necesidades de la empresa El Goloso.

2. CAPITULO II: MARCO TEORICO.

El marco teórico es el conjunto de ideas, procedimientos y teorías que sirven para respaldar la investigación que efectuará, para esta investigación es la referencia formal que sienta las bases del modelo de Control de Gestión que se propondrá a la empresa. Tiene el propósito de complementar con información adecuada que permita entender los conceptos aplicados, metodologías y modelos a utilizar.

Este capítulo se dividirá en dos partes, la primera se centrará en la planificación estratégica y la segunda en los conceptos referidos al sistema de control de gestión.

2.1. Plan de desarrollo estratégico.

Garrido (2006) afirma la planeación estratégica es un “proceso secuencial e iterativo”, que implica saber dónde está “hoy” la organización, hacia dónde quiere ir y cuál es la mejor forma para llegar, por lo que es necesario involucrar tanto las áreas corporativas (de mayor nivel), como las de negocio (de mediano nivel) y las funcionales u operativas (de nivel inferior), para que trabajen de manera mancomunada, en busca de lograr los objetivos propuestos.

Humberto Serna en su libro *Planeación y gestión estratégica* se refiere a la planeación estratégica como un proceso en cascada y una tarea distribuida en todos los niveles de la organización, y la define como:

Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitorea y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (Serna, 1994)

2.1.1. Diseño de la estrategia.

Para diseñar una estrategia se requieren de acciones que combinen diferentes métodos, técnicas y herramientas, para lograr un cambio concreto, utilizando los recursos disponibles, en un tiempo determinado.

La investigación se desarrollara en el ámbito de la planificación estratégica enfocada en el modelo de Fred David, cabe mencionar que existen más modelos para desarrollar una planificación estratégica.

El modelo presentado en el libro “Administración estratégica” (David, 2003) entrega las herramientas necesarias para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias que desea implementar la empresa, por lo cual se base en tres etapas: la formulación, la implantación y evaluación de las estrategias.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

2.1.1.1. Misión.

La misión se basan principalmente en directrices establecidas a mediados de la década de los setenta por Peter Drucker, quien es conocido como “el padre de la dirección moderna”, donde se debe mostrar cual es la actividad que generara la empresa en el mercado, también hace referencia al público hacia el que va dirigido y muestra la diferencia frente a la competencia. En el libro de (David, 2003) define la misión como una declaración de la “razón de ser” de una empresa, la cual debe responder a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?”.

En síntesis, la misión es una descripción de la razón de ser de la organización, las funciones principales que la distinguen de su competencia y justifican de su existencia.

2.1.1.2. Visión.

La visión son las metas que se pretende conseguir en el futuro, las cuales deben ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. (David, 2003) Hace mención que para la elaboración de visión se debe responder a la siguiente pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”.

En definitiva la misión debe responder a las siguientes preguntas en relación a lo que desea hacer en el futuro ¿Cuándo?, ¿Qué? y el ¿Cómo?, en 200 palabras aprox.

2.1.1.3. Valores.

(Riquelme) Los valores son los pilares de cualquier organización, en base a ellos se define a sí misma, son el reflejo de los valores de sus miembros y principalmente los de sus dirigentes, quienes deben desarrollar virtudes como la formalidad, la justicia, la prudencia, la solidaridad y la fortaleza para transmitirlos mediante su liderazgo.

2.1.1.4. Análisis FODA.

El análisis FODA, es una herramienta útil como guía para los administradores para definir alternativas para la empresa considerando aspectos positivos y negativos a nivel interno y externo. “...El propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera (Charles Hill, 2009)...”.

Angélica Espinoza en su tesis hace mención al análisis FODA según el modelo de Fred David (ESPINOSA, 2013, págs. 86-89), donde señala la importancia y de cómo elaborar adecuadas estrategias que ayudaran a la dirección de la empresa, a continuación se describen las seguidilla de pasos que se deben desarrollar para este análisis.

La matriz FODA se lleva a cabo en los siguientes pasos:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.

- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes, esta estrategia usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes, esta estrategia pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes, donde sea aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes, estas estrategias son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

2.1.2. Implementación de la estrategia.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

2.2. Sistema de control de gestión.

El control de gestión estandariza y orienta las revisiones de control por parte de los responsables, desde su planificación hasta la presentación de informes de resultados, a la vez que se hace un seguimiento de las mejoras correspondientes para el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica. Esta consiste en el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales, crear, elegir y seguir estrategias generales, y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización (Jaime, 2008).

Medina (2009) hace mención en su libro sobre los objetivos que debe buscar alcanzar todo sistema de control de gestión que está referido como se señalaran a continuación:

- La búsqueda de valor económico como premisa básica de la gestión. Esto implica velar por el incremento en el valor de la empresa y de su equitativo reparto.
- La búsqueda simultánea y permanente de la eficacia y la eficiencia.
- Establecer medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones.

2.2.1. Matriz de riesgo.

Para legitimar la administración del riesgo operativo, las empresas deben de identificar los indicadores de riesgo, tales como: estadísticas de la actividad, base de datos de incidencias y eventos de pérdida, reportes de cifras de control, reportes para análisis de conciliaciones y el grado de implementación de las recomendaciones de los auditores. (Rodríguez, 2011).

Elementos a considerarse en el diseño de una matriz de riesgo, según (SIGWEB, 2012) menciona que a partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, la administración de riesgos debe desarrollar un proceso para la “identificación” de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas; entendiéndose como riesgo la eventualidad de que una determinada entidad no pueda cumplir con uno o más de los objetivos.

Consecuentemente, una vez establecidas todas las actividades, se deben identificar las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad, es decir los llamados

“factores de riesgo o riesgos inherentes”. El riesgo inherente es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio o de la economía que puedan impactar una actividad. Los factores o riesgos inherentes pueden no tener el mismo impacto sobre el riesgo agregado, siendo algunos más relevantes que otros, por lo que surge la necesidad de ponderar y priorizar los riesgos primarios. Los riesgos inherentes al negocio de las entidades financieras pueden ser clasificados en riesgos crediticios, de mercado y liquidez, operacionales, legales y normativos estratégicos. (SIGWEB, 2012).

El siguiente paso consiste en determinar la “probabilidad” de que el riesgo ocurra y un cálculo de los efectos potenciales sobre el capital o las utilidades de la entidad. La valorización del riesgo implica un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el efecto en los resultados; puede efectuarse en términos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de la importancia o disponibilidad de información; en términos de costo y complejidad la evaluación cualitativa es la más sencilla y económica. (SIGWEB, 2012).

2.2.2. Sistema contable.

Albuquerque (1992) expresa que el sistema contable proporciona información financiera y económica, ambas informaciones están dirigidas a quienes toman las decisiones administrativas de la empresa para realizar una buena planificación y control de las actividades de la misma.

Silva (2006) señala que se desprende que la información contable debe ser útil fundamentalmente para:

- Determinar los recursos, compromisos y resultados de las operaciones de la empresa
- Suministrar a los usuarios internos datos para la planeación, la organización y la administración de la actividad empresarial.
- Controlar la gestión de los administradores.
- Tomar decisiones de corto y largo plazo.
- Precisar las obligaciones con el Estado.
- Establecer el impacto social de las actividades de la empresa.

2.2.3. Sistema presupuestario.

Cabanelas (1997) indica que el presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También expone que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos

Jones (1970) expone la importancia del sistema presupuestario en una organización e indica lo siguiente:

- Son útiles, ya que forman parte importante en el proceso de toma de decisiones y en el control de operaciones.
- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Mantener el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y dirigirlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas...

2.2.4. Cuadro de mando integral.

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral datan de principios de los años 90, cuando la división de investigación de KPMG patrocinó un estudio liderado por el profesor de Harvard, Dr. Robert Kaplan en conjunto con David Norton, denominado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. Las conclusiones de este estudio fueron dadas a conocer en el artículo “El Cuadro de Mando Integral” (Kaplan & Norton, 1992)

Según la definición de Roberts y Norton (1997) “El cuadro de mando integral es un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia, que sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada completados con inductores de la actuación financiera futura. Los inductores que incluyen los clientes, los procesos y las

perspectivas de aprendizaje y crecimiento, se derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles”.

Por lo tanto el CMI es un sistema de control estratégico de gestión que apunta a construir indicadores de desempeño claves, adecuados a la naturaleza de la empresa integrando los objetivos estratégicos dentro de la misión de la organización, permitiendo tener una visión global de la misma. Con ello este sistema busca relaciones de causa-efecto (mapa estratégico). Cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa, permitiendo medir el cumplimiento de la estrategia a largo plazo.

A continuación se mencionan las perspectivas del Cuadro de Mando Integral donde ayudan a organizar los objetivos estratégicos de la empresa, enfocadas a un determinado ámbito de la organización.

2.2.4.1. Perspectiva Financiera.

La perspectiva financiera -también conocida como perspectiva de los dueños- incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. El modelo del CMI plantea que la situación financiera de una organización no es más que el efecto que se obtiene de las medidas o acciones tomadas en las otras perspectivas, por lo tanto, los indicadores de la actuación financiera indican si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la creación de valor en la organización.

En esta perspectiva se definen objetivos e indicadores que permiten responder a las expectativas de los accionistas respecto de parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital y uso del capital. Adicionalmente, el CMI puede hacer que los objetivos financieros se adapten a la organización en las diferentes fases de su crecimiento y también del ciclo de vida.

2.2.4.2. Perspectiva del cliente.

Esta perspectiva define la propuesta de valor para los clientes objetivo. De esta manera, la generación de ingresos y por consiguiente, la generación de valor dependerá en gran medida del logro de los objetivos que aquí se plantean.

En esta perspectiva, se pueden seleccionar objetivos y medidas de entre tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán a la empresa retener y/o ampliar sus negocios con los clientes de los segmentos definidos a través de una propuesta de valor superior. Las tres clases de atributos son:

- Liderazgo de producto: se centra en la excelencia de productos y/o servicios.
- Relaciones con los clientes: se centra en la capacidad para generar vínculos con los clientes, conocerlos y proporcionarles productos adecuados a sus necesidades.
- Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos a un precio competitivo, atendiendo la calidad y funcionalidad que ofrecen.

2.2.4.3. Perspectiva de procesos internos.

Una preocupación para muchas empresas, es la mejora de sus ciclos de producción, la reducción de los tiempos de fabricación o la optimización de los procedimientos. La mejora de alguno de estos factores de manera aislada, podría no incidir en un crecimiento sostenible de la compañía, a menos que sea parte de una estrategia integral desafiada explícitamente para satisfacer a los clientes.

El CMI plantea la importancia de establecer objetivos diseñados para mejorar los procesos pero con un claro enfoque en el cumplimiento de las expectativas de los clientes y accionistas. El profundizar en la búsqueda de las conexiones entre las perspectivas de procesos, clientes y finanzas, puede revelar áreas de oportunidad.

2.2.4.4. Perspectiva de formación y crecimiento.

Esta perspectiva define a los activos intangibles necesarios para que las actividades de la organización y las relaciones con los clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos, basados en tres categorías principales:

- Competencias estratégicas: Las habilidades estratégicas y el conocimiento que los trabajadores deben tener para apoyar a la estrategia.
- Tecnologías estratégicas: Los sistemas de información, bases de datos, herramientas y gestión de contactos necesarios para apoyar la estrategia.

- **Clima de acción:** Los cambios culturales necesarios para motivar, respaldar y alinear la mano de obra detrás de la estrategia.

2.2.4.5. Indicadores de gestión.

(Jaramillo, 2010) Menciona que Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión se deben diseñar para cada uno de los centros de responsabilidad y deben presentar las siguientes características:

- El control debe ser por excepción, sólo referirse a aquellas áreas claves de cada unidad.
- Debe emitir señales de alerta en forma rápida y en periodos cortos de tiempo.
- Los informes que se emitan deben ser sintéticos, precisos, interrelacionados y traducido en indicadores.
- Estos informes no sólo deben contener datos sobre la situación actual, sino que también deben contener información sobre la trayectoria de cada indicador y su relación con la información provisional.

2.2.4.6. Mapa estratégico.

Medina (2009) menciona que dentro de la aplicación de un cuadro de mando, es una herramienta que deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia, es decir, cada uno de los indicadores de este (cuadro de mando), se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que la hacen posible.

El mapa estratégico entonces, aparece como una descripción en el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles, con respecto a las áreas relacionadas con el consumidor y las finanzas, proporcionando a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento y de constantes cambios.

Como una arquitectura genérica, el mapa estratégico sirve entonces para describir una estrategia, de forma que las organizaciones sean capaces de ver dichas estrategias de manera coherente, integrada y sistemática. Frecuentemente los directivos se refieren a la construcción de este marco como “la mejor comprensión de la estrategia que hayan tenido”

3. CAPITULO III: PYMES EN CHILE.

Las clasificaciones que se pueden encontrar en el país para saber qué tipo de empresa es según sus ventas y trabajadores, se definen a continuación según el Ministerio de Economía, el Instituto Nacional de Estadísticas y el Servicio Impuestos Internos.

En Chile existen diferentes definiciones de pequeñas y medianas empresas. El Ministerio de Economía utiliza como parámetro diferenciador el nivel de ventas alcanzado por una empresa. De este modo, las empresas con ventas anuales de hasta UF 2.400 son microempresas; las con ventas anuales superiores a UF2.400 e inferiores UF25.000 son empresas pequeñas; las con ventas anuales entre UF25.000 y UF100.000 serán medianas empresas; y por último las con ventas anuales que superen las UF100.000 serán consideradas grandes empresas (Reyes, Riquelme, Sotelo, & Yáñez, 2009).

Por su parte el Instituto Nacional de Estadística (INE), en su Encuesta Industrial Anual (ENIA) utiliza como criterio de clasificación la cantidad de trabajadores ocupados. Considera como pequeñas empresas aquellas que ocupan entre 10 y 49 trabajadores y como medianas a las que emplean entre 50 y 199 trabajadores.

El Servicio de Impuestos Internos, al catalogar las empresas por su tamaño, utiliza los criterios de clasificación definidos por el Ministerio de Economía.

Milano (2016) declara en un informe la Importancia de las PYMES en la generación de trabajo según la recolección de datos realizados por la Organización Internacional del Trabajo, en Latinoamérica existen cerca de 10 millones de micro y pequeñas empresas, generando el 47% de los empleos que hoy en día existen en la región, lo que es sin duda un número importante para la economía de un país, no solo por dotar de fuentes de trabajo, sino que también permitir aumentar la productividad, sobre todo, en épocas de recesión o desaceleración.

En Chile, particularmente, la situación no es distinta en lo absoluto. Según la Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas realizada por el Ministerio de Economía en conjunto con el INE, el 52,1% de las empresas inscritas en el Servicio de Impuestos Internos hasta el año 2012 pertenece a la categoría PYME, siendo los sectores Comercio, con 32.76%, y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, con 14.4%, los que más concentran este tipo de compañías. Este tipo de empresas genera un 65% de los trabajos en Chile, de acuerdo a la última medición de empleo del Instituto Nacional de Estadísticas, lo que implica que más de cinco millones de personas en Chile trabajan en compañías micro, pequeñas y medianas. Sin embargo, la importancia de la PYME nacional no radica exclusivamente en la

generación de esta enorme cantidad trabajos, como un número ciego, mucho más trascendental que sólo generar empleo es que lo diversifica y lo descentraliza. Según el mismo indicador del INE, un 61% de estos empleos se genera en las regiones chilenas, posibilitando un desarrollo más equilibrado del país, mejorando la calidad de vida en las provincias y permitiendo una mejor distribución demográfica.

Micros, pequeñas y medianas empresas dedicadas al turismo, la pesca, actividades agroindustriales o de servicios profesionales, por mencionar algunos ejemplos, están posibilitando una migración laboral hacia las regiones, movimiento contrario a lo observado en todas las grandes ciudades del mundo desde la Revolución Industrial, algo que a todas luces es una excelente noticia.

4. CAPITULO IV: METODOLOGIA.

4.1. Tipos de estudio.

Para diseñar el sistema de control de gestión que se propone, se ha diseñado una metodología compuesta por pasos que las conforman, ajustándose a la presente memoria de título.

El objetivo es llegar a conocer la situación de la empresa El Goloso a través de la descripción de sus actividades para determinar la situación actual de la empresa por medio de la recolección de datos y finalmente analizando el resultado para posteriormente proponer un adecuado sistema de control de gestión según los pasos mencionados a continuación:

PASO N°1: Plan estratégico.

En este paso se procedió a establecer objetivos estratégicos que ayudarán y fortalecerán la ejecución de las actividades de la empresa, creando una misión, visión, valores y objetivos con el fin de saber qué es lo que quiere y como lo quiere hacer la empresa, luego se realizó un análisis FODA para proponer un diseño de objetivos estratégicos contribuyendo al alineamiento de la organización de manera coherente, integrada y sistemática.

PASO N°2: Matriz de riesgo.

Se determinó la matriz de riesgos a partir de la clasificación de los riesgos organizacionales de la empresa, en donde se evaluó y cuantificó la probabilidad, como la consecuencia de ocurrencia, donde se procederá a planificar la acción preventiva para implantar las medidas pertinentes, incluyendo para cada actividad la designación de responsables los recursos humanos y materiales necesarios para su ejecución.

PASO N°3: Sistema contable.

Para determinar las mejoras del sistema contable se verificó la información procesada por el sistema, como se registra, la confiabilidad de la información y si esta era presentada oportunamente a la empresa para esto se confeccionó diagramas de sistemas en cada área relevante de la empresa, luego uno general en donde se ordenó toda la información de la empresa en un solo lugar, de tal modo que cualquier suceso queda a la vista de forma inmediata, posibilitando la toma de decisiones de forma más rápida y segura por parte de la dirección.

PASO N°4: Sistema presupuestario.

Se realizó una propuesta del sistema presupuestario considerando:

1. Reiniciación del sistema presupuestario.

2. Elaboración del sistema presupuestario.

La estructura de los presupuesto será de acorde a la estructura interna según sus funciones, estableciéndose de una forma fija por periodos mensuales.

PASO N°5: Cuadro de mando integral.

Los pasos que se desarrollaron para la creación de los indicadores fueron los siguientes:

1. Diseñar indicador por cada objetivo
2. Establecer las áreas relevantes para medir.
3. Diseñar indicador por cada área relevante.
4. Determinar la frecuencia de medición del indicador
5. Establecer las metas y semáforos que debe cumplir el indicador.
6. Integración de los indicadores por perspectiva.
7. Determinar fuente de información para cada indicador.
8. Realizar prueba de uso.

4.2. Técnica de recolección de información.

El método de recolección de datos que se utilizó para esta investigación es cualitativo mediante la técnica de observación, además de entrevistas semi estructuradas, reuniones de trabajo con la dirección de la empresa, entre otras.

5. CAPITULO V: DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA.

En esta sección se detallaran los procedimientos principales de la empresa para así tener un mayor conocimiento y lograr proponer un sistema de gestión acorde a sus necesidades.

5.1. Proceso.

La empresa mantiene una política de stock de insumos por cada sucursal en donde una persona se encarga de verificar cuando es lo que hay y cuanto es lo que se necesita de acuerdo a la política. Las compras son realizadas semanalmente de acuerdo a la cantidad de stock faltante para el desarrollo de las actividades, una parte es comprada por la secretaria y la otra

es entregada directamente en la casa matriz de la empresa. La distribución de los insumos hacia las sucursales es realizada por una persona a cargo de esta labor, debiendo preocuparse de llevar la cantidad necesaria a cada una de ellas y en el tiempo oportuno.

Al finalizar la vida útil de los activos fijos la contadora se encarga de realizar cotizaciones de estos bienes para posteriormente comprarlos.

La elaboración de los productos se realizan de acuerdo a la carta maestra desarrollada por el dueño de la empresa, para mejorar esto se le propuso una ficha técnica con el fin de especificar en detalle lo que se necesita para los productos como pueden ser la cantidad, el tiempo, los utensilios a utilizar, la reposición, los condimentos, entre otras, con el fin de entregar un mismo producto en cada sucursal.

En el siguiente diagrama se presentara la compra de insumo.

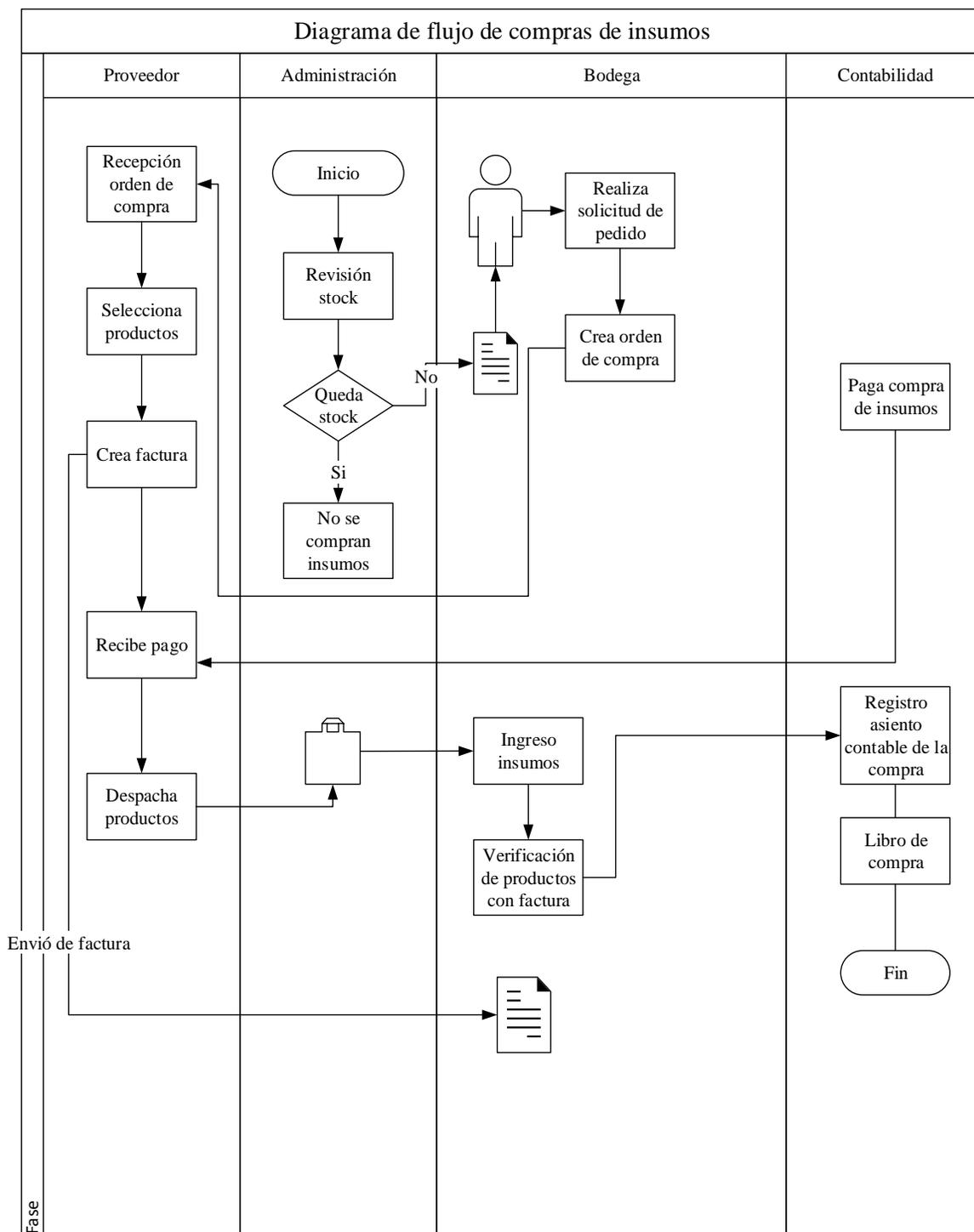


Figura N°1 Diagrama de producción insumos.

A continuación se presentara el flujo de activo fijo.

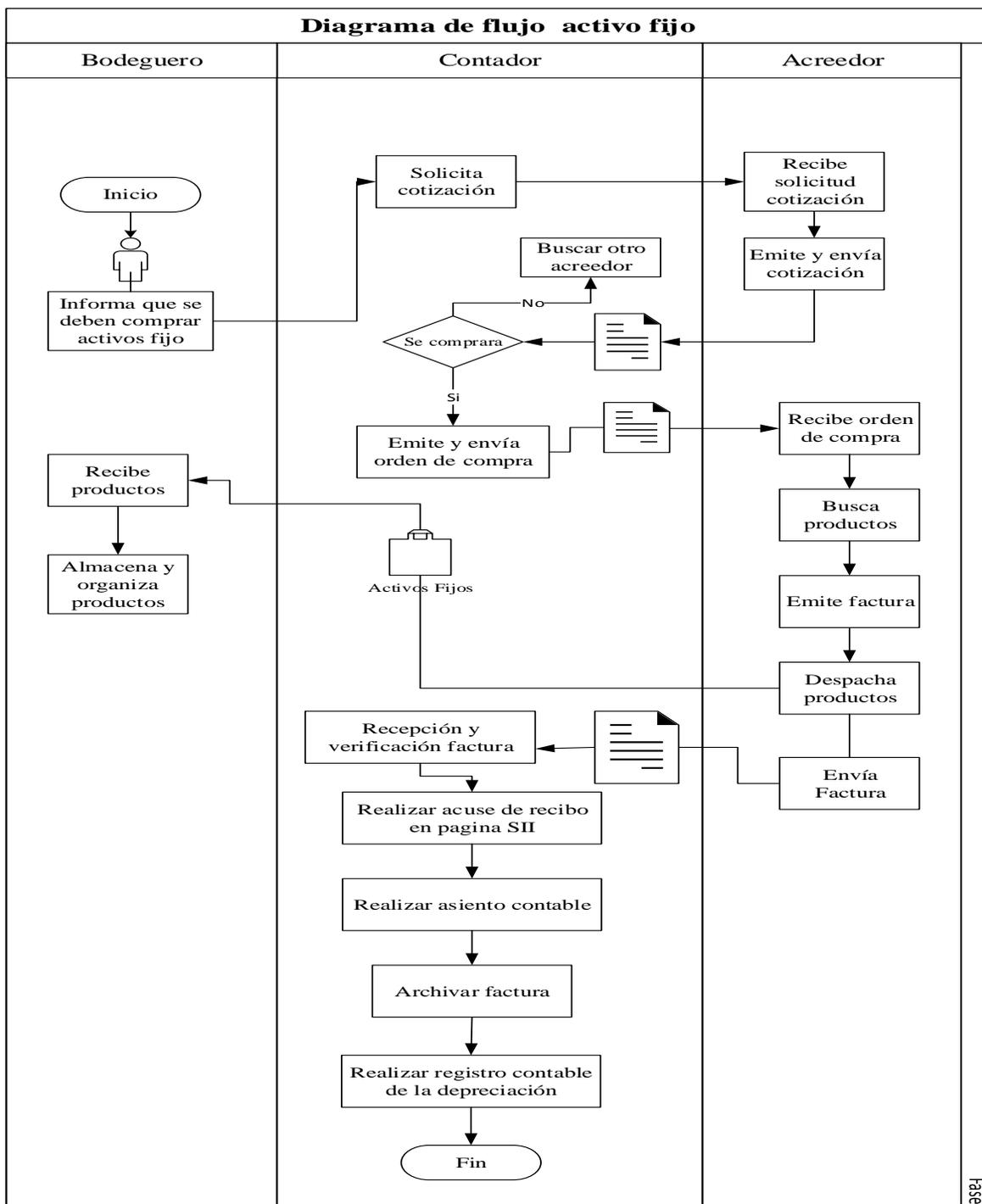


Figura N°2 Diagrama de producción activos fijos.

5.2. Ventas.

La cajera es la encargada de supervisar y verificar el adecuado cumplimiento de cada proceso que conlleva la ejecución de la venta, preocupándose de movilizar al personal que está a su cargo.

La empresa para registrar las ventas que se realizan mantiene un software en donde la cajera es la encargada de registrar cada vez que se toma un pedido por parte de la mesera indicándole el producto, la cantidad y la ubicación del cliente dentro de la sucursal, generándose un Boucher dirigido a la cocina para que sea preparado el pedido, posteriormente se entrega el pedido y luego de consumido el producto por parte del clientes este se dirige a la caja para cancelar lo ordenado, la cajera debe posicionarse en la mesa y seleccionar la forma de pago dentro del sistema.

Las formas de pago que mantiene la empresa para sus clientes son: dinero en efectivo, tarjetas de débito y tarjetas de crédito.

En el siguiente diagrama se presentara las ventas.

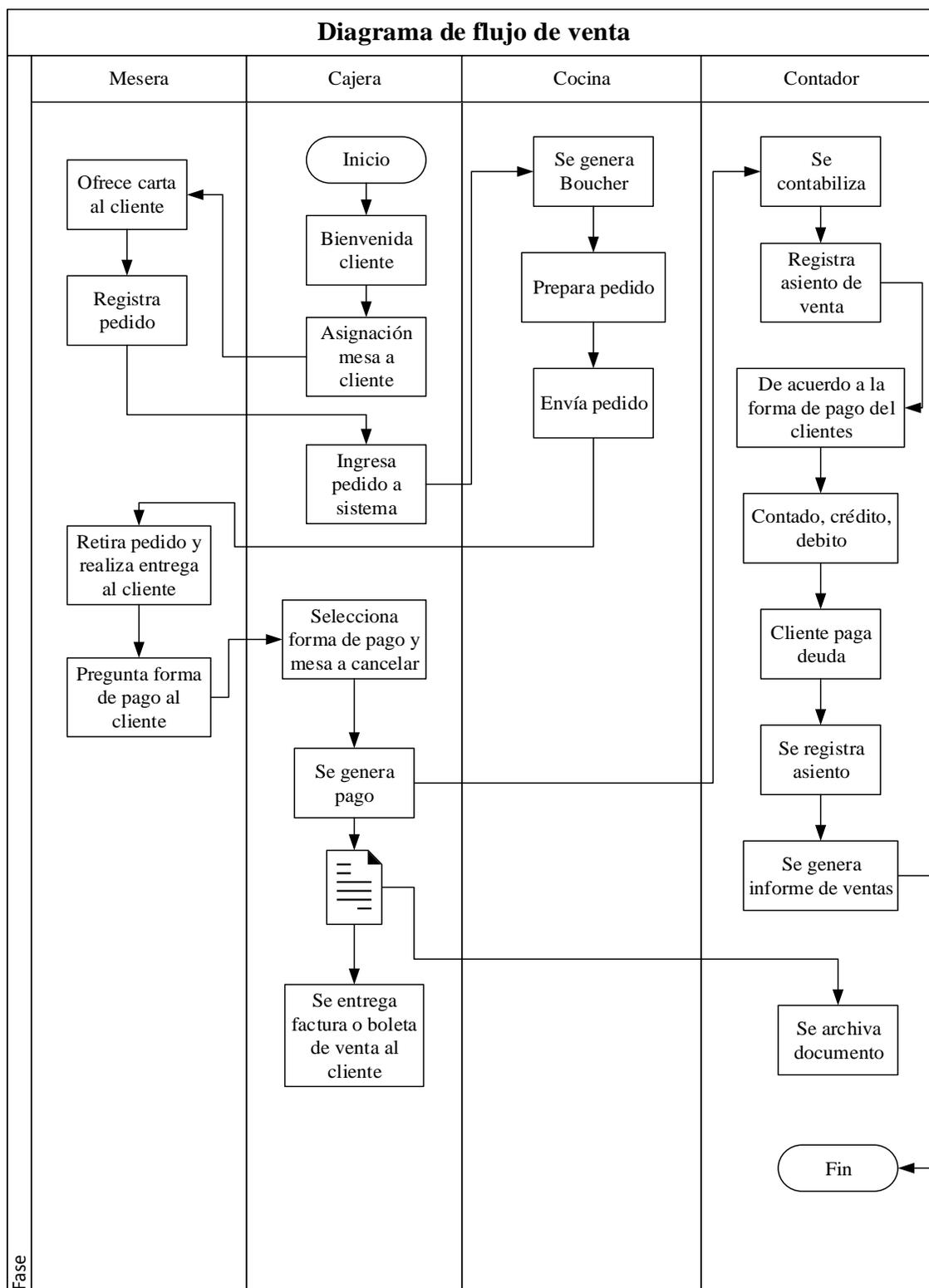


Figura N°3 Diagrama de venta.

5.3. Pagos que se efectúan.

Toda empresa se ve enfrentada a desembolsar dinero como a generar dinero, procurando que la generación de dinero sea mayor a los egresos que debe realizar durante el periodo a fin de permanecer y mantenerse en el tiempo.

El Goloso cuenta con distintos tipos de desembolsos necesarios para realizar su actividad económica en los cuales podemos encontrar la cancelación de las remuneraciones hacia sus trabajadores, compra de insumos, compras de activos fijos, pago de los gastos generales incurridos en el mes (luz, agua, gas), pago de arriendo por cada sucursal, etc.

En el siguiente diagrama se presentara el flujo de caja.

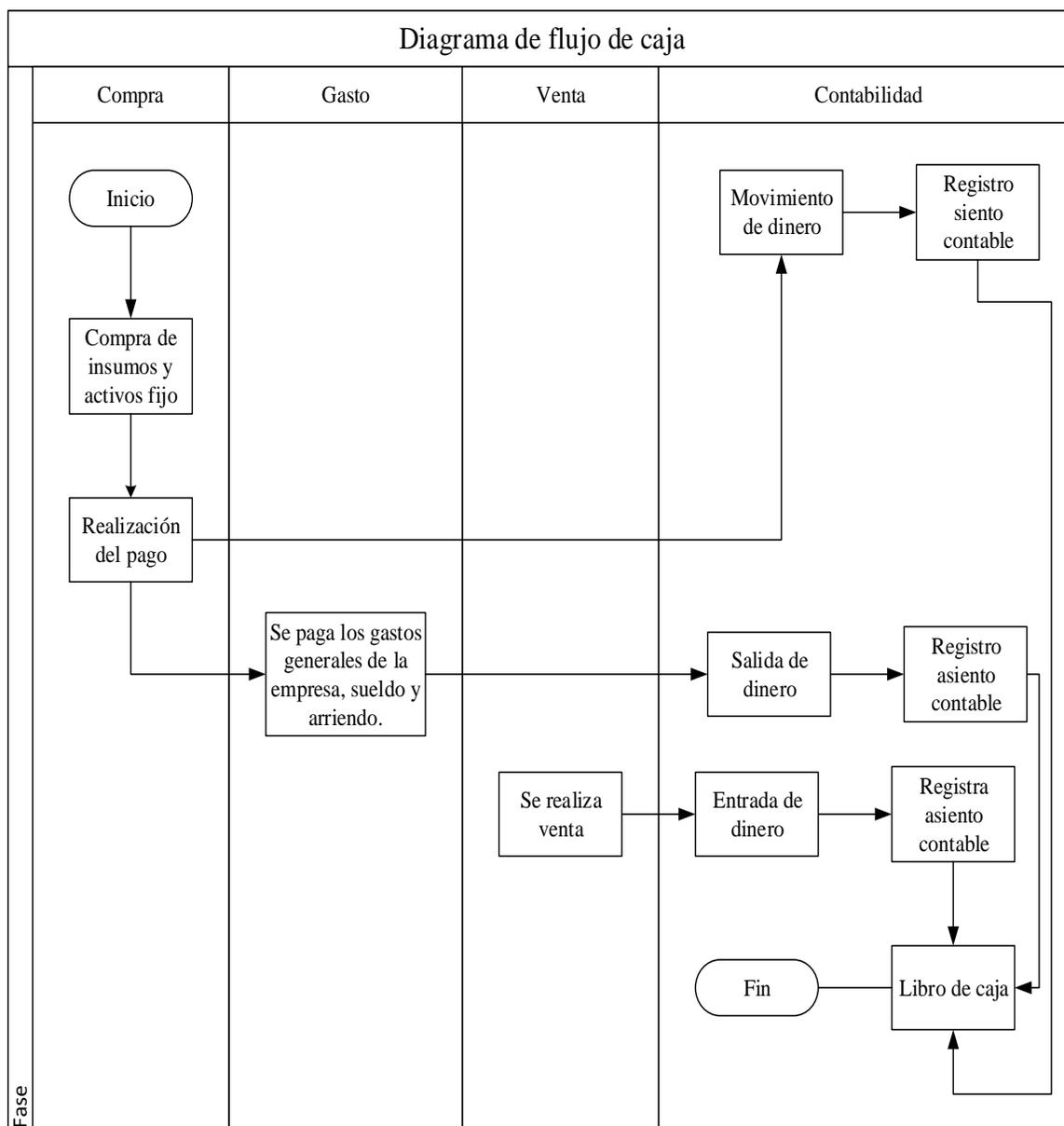


Figura N°4 Diagrama de pagos efectuados.

5.4. Fondo fijo.

El dueño de la empresa El Goloso entrega una suma de dinero a la secretaria semanalmente para efectuar ciertos pagos que se realizan con más frecuencia como lo son la compra del pan, carnes, entre otros, la persona encargada de su manejo rinde cuentas cada semana, y se le hacen nuevas entregas de dinero para reponer el importe de los pagos hechos.

En el siguiente diagrama se presentara el flujo de fondo fijo.

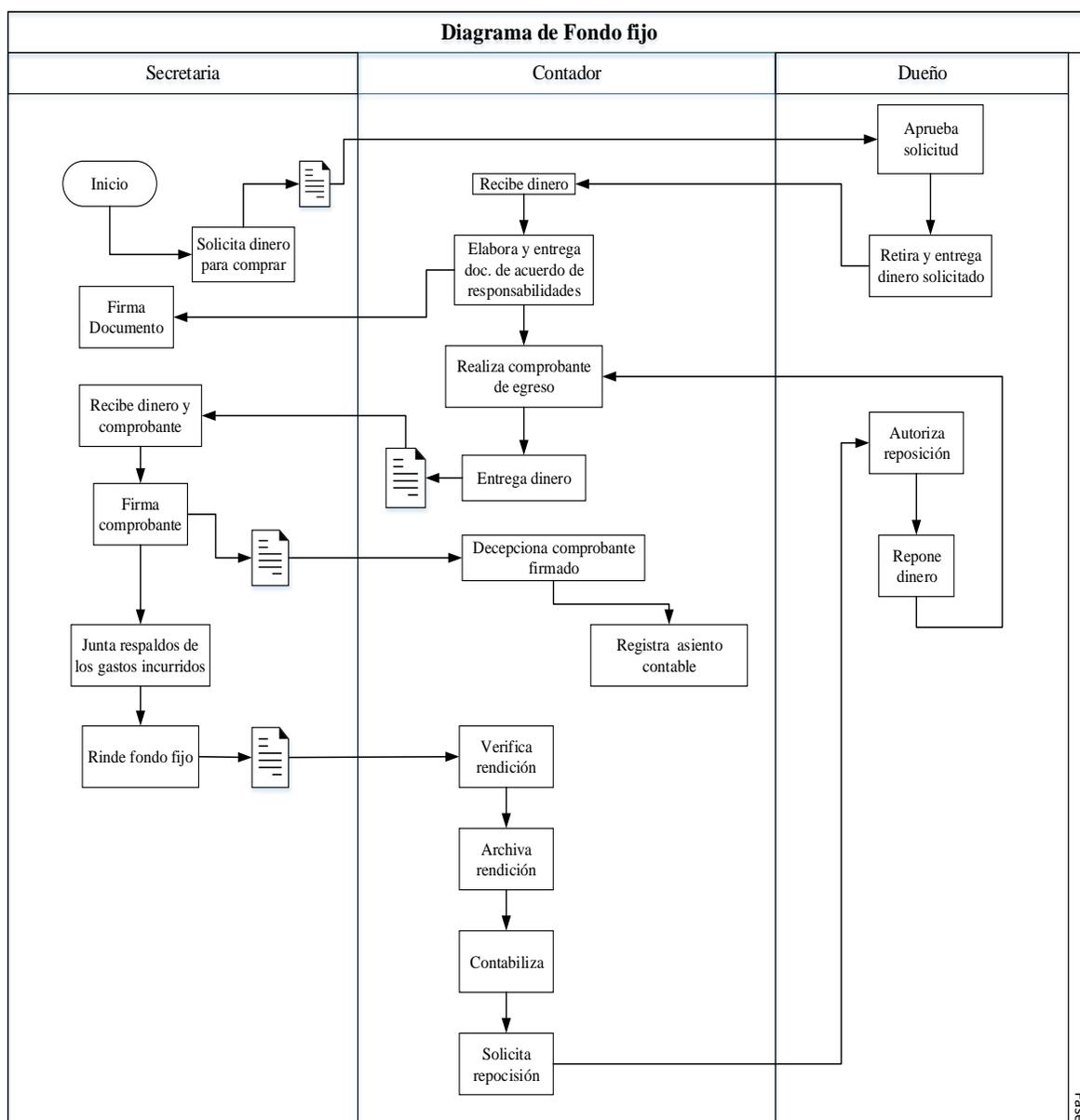


Figura N^o5 Diagrama fondo fijo.

5.5. Conciliación bancaria.

La empresa mantiene una cuenta corriente asociada a las transacciones que se realizan por medio de transbank en donde se generan asientos contables cada vez que se vende por este medio, también tiene asociado otra cuenta llamada banco la cual es ocupada para realizar los pagas que se generen en la realización de las actividades de la empresa.

En el siguiente diagrama se presentara la conciliación bancaria.

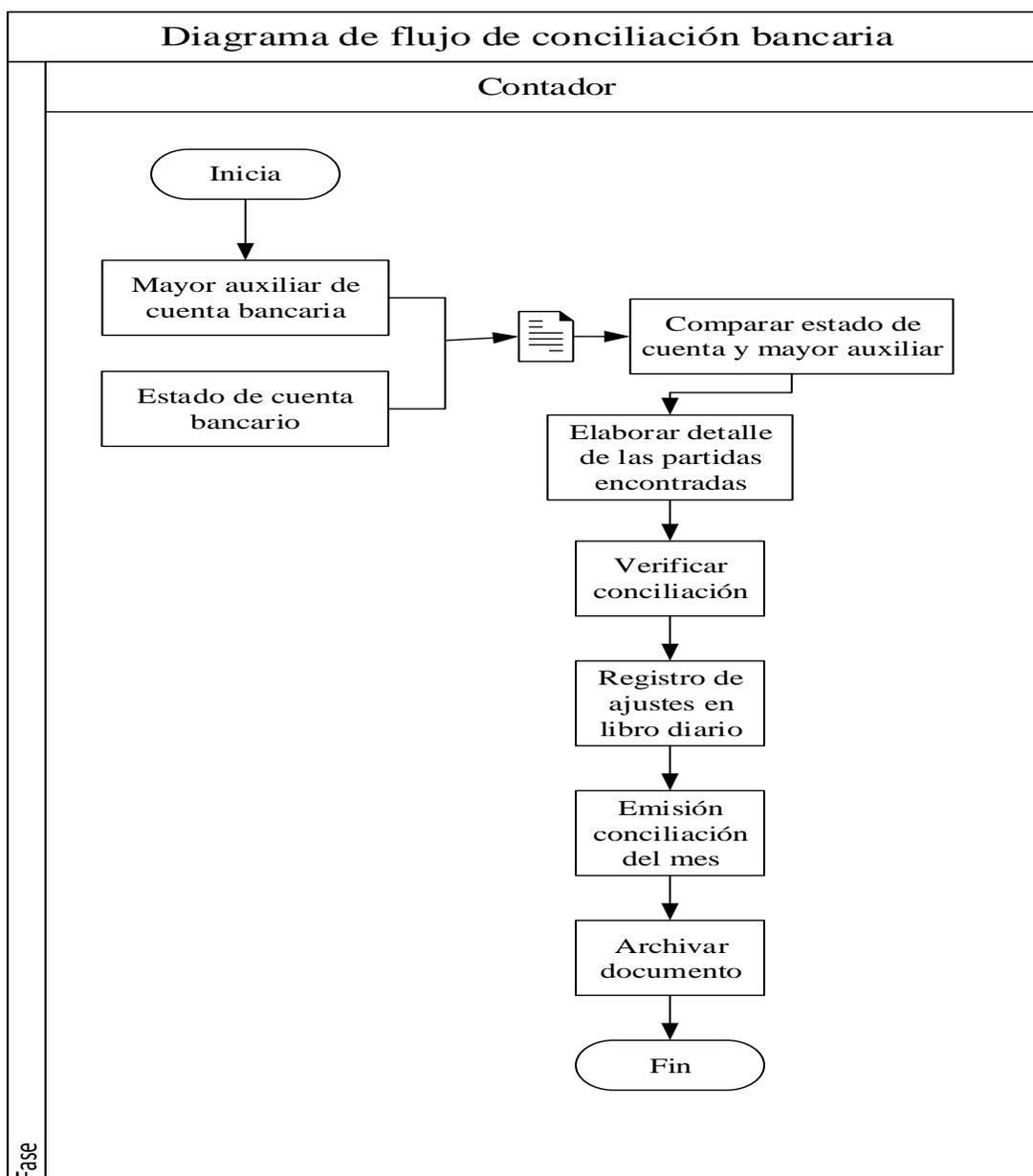


Figura N°6 Diagrama Conciliación Bancaria.

5.6. Remuneración.

La empresa para reclutar a sus trabajadores realiza entrevistas personalizadas, luego selecciona las más adecuadas para el cargo y finalmente contrata a la persona que reunió el requisitos y el perfil más aprobado de acuerdo a lo que se buscaba.

Las remuneraciones de los trabajadores son canceladas según lo establecido en su contrato de trabajo en donde los horarios están determinados por turnos rotativos y el pago del sueldo se realiza mensualmente. La persona a cargo de realizar las liquidaciones de sueldo considera para la determinación del total a pagar el sueldo base, los días, las horas trabajadas, lo imponible, lo no imponible, los descuentos previsionales y los anticipos si se realizaron. También se encarga de pagar las imposiciones que se deben pagar cada mes.

En el siguiente diagrama se presentara el flujo de remuneraciones.

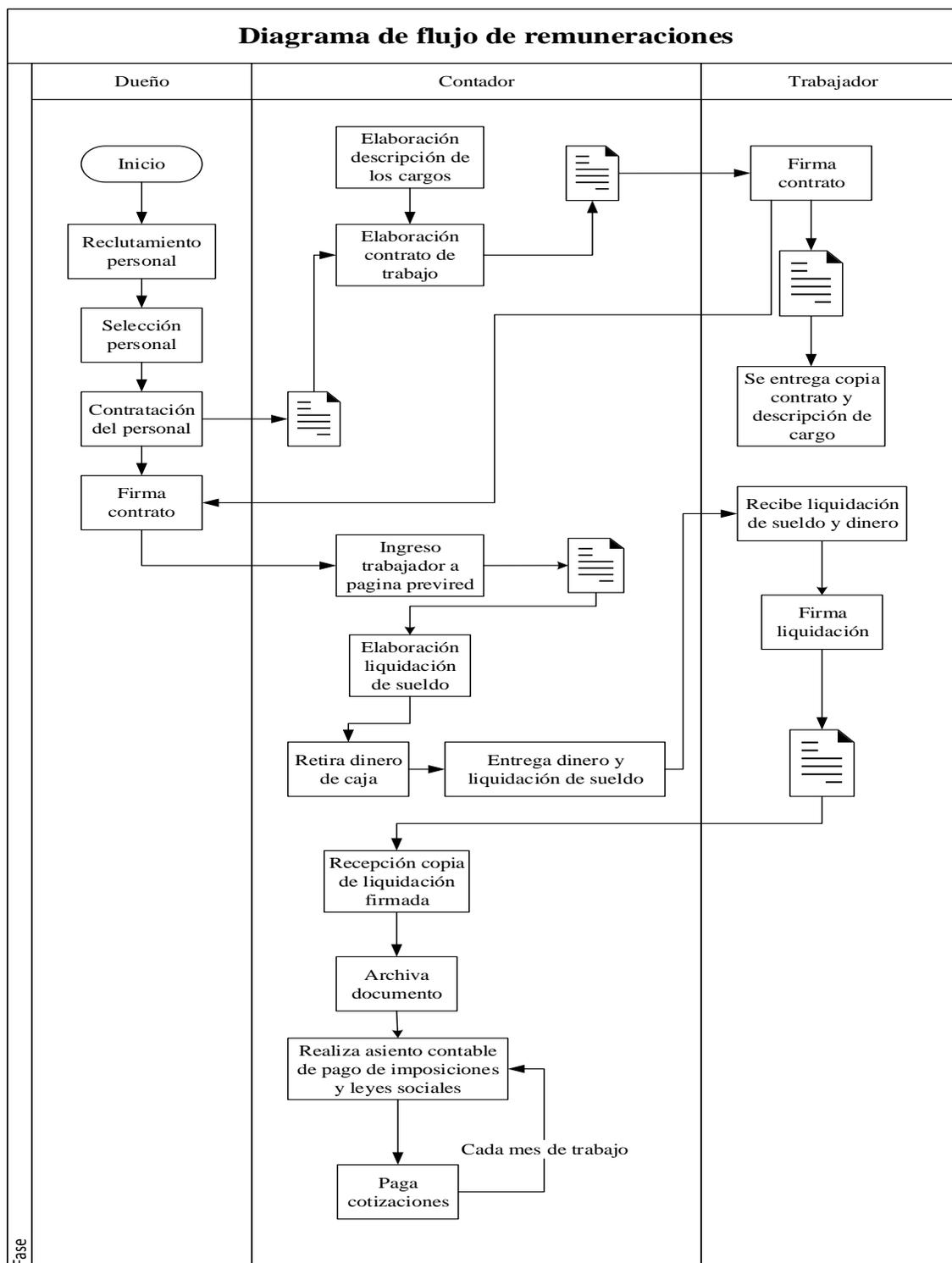


Figura N°7 Diagrama Remuneraciones.

5.7. Administración.

El área administrativa de la empresa se encarga de contratar el personal para cada sucursal, de verificar que estos cumplan con sus tareas asignadas, también se encarga de negociar los precios y distribución de los productos con los proveedores, en definitiva se encarga de planificar y controlar que todas las labores esenciales de la empresa se lleven a cabo de la mejor forma posible. Las personas encargadas de realizar estas labores son la secretaria y el dueño de la empresa, en donde la secretaria realiza la mayoría de las actividades que impliquen una ocupación de tiempo mayor, el dueño desarrolla los trámites más significativos para la empresa como lo son la obtención de préstamos bancarios, firma de convenios, contratación de cámaras de seguridad, entre otras.

La empresa al mantener poco personal en esta área está en proceso de búsqueda de un contador interno para apoyar estas actividades, como también para mejorar la gestión en el en los aspectos contables ya que resulta un poco engorroso para el resto del personal.

6. CAPITULO VI: SISTEMA DE CONTROL DE GESTION.

6.1. Plan de desarrollo estratégico.

El plan estratégico que se construyó para la empresa se basó en el modelo descrito en el marco teórico de esta investigación, por lo tanto a continuación se definirá la creación de la misión, visión, valores, objetivos y estructura que se presentará como propuesta a la empresa El Goloso, con su respectiva plan estratégico a seguir.

6.1.1. Análisis FODA.

Posterior a la creación de la misión, visión, valores y objetivos a la empresa se desarrollara un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se ve enfrentada la empresa, el cual consiste en enlistar las cosas buenas y malas de la empresa desde un punto de vista interno como externo que se detallaran a continuación.

6.1.1.1. Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Fortalezas	Debilidades
Se entrega calidad en el producto y servicio que se ofrece.	La empresa cuenta con poca publicidad de los productos.
Suficiente espacio físico para la atención de los clientes y maquinarias indispensables para la elaboración de los productos.	Carece de una estructura formal de los puestos de trabajo y funciones a efectuar.
Ambiente laboral grato entre los trabajadores y directivos.	Falta de estacionamiento adaptado a los clientes.
Uso de uniforme con logotipo de la empresa.	Poca variedad de productos.
Se mantiene una buena higiene en la preparación de los alimentos, mantención de las máquinas e utensilios y espacio físico.	Los locales son arrendados a terceras personas.
Precio de los productos accesibles.	

Tabla n°1 Fortalezas y debilidades.

6.1.1.2. Identificación de las oportunidades y amenazas para la empresa.

Oportunidades.	Amenazas.
----------------	-----------

La mayor parte del entorno que rodea a las sucursales se encuentran situadas instituciones educacionales, plazas, iglesias y terminal de buses.	Bajo nivel de ingresos promedio de las personas en Chillán.
Precios estables por parte de los proveedores.	Tendencia de estilo de vida saludable.
Compras repetitivas en un intervalo de tiempo corto por parte de los clientes.	Elevación de costos de servicios básicos.
Mayor número de mujeres trabajando.	Incertidumbre respecto cambios en la legislación.
Demanda de comida fuera de la casa.	Alta cantidad de competencia alrededor de las sucursales.
	Aumento de locales de venta de comida rápida.

Tabla n°2 Oportunidades y amenazas.

En seguida a la identificación del FODA se elaborará una matriz con el fin de determinar posibles estrategias a seguir por la empresa.

6.1.1.3. Matriz de estrategias

Matriz	Fortaleza	Debilidades
Oportunidad	Estrategia FO: 1. Explotar capacidades de crear nuevos productos de acuerdo a tendencias y preferencias del consumidor, aprovechando la demanda de la comida rápida.	Estrategia DO: 1. Diversificación de los productos para centrarse en la captación de clientes en las instituciones cercanas a las sucursales.
Amenazas	Estrategias FA: 1. Mantener un constante análisis de la calidad de servicio, la higiene y los precios, evitando que los clientes opten por otro lugar.	Estrategias DA: 1. Reformulación de la publicidad entregada para resaltar entre a la competencia.

Tabla n°3 Matriz de estrategia.

6.1.2. Propuesta de Misión, visión y valores.

En la siguiente tabla se presentara la misión, visión y valores propuestos para la empresa El Goloso.

Propuesta de descripción administrativa.	
Misión	Nuestra misión es satisfacer las necesidades alimenticias de nuestros clientes otorgando productos de calidad, brindando el espacio adecuado para que nuestros clientes sientan que es el mejor lugar para comer.
Visión	Buscamos ser una empresa con un crecimiento sostenible y rentable, donde nuestros clientes nos prefieran por la calidad del producto y servicio, superando sus expectativas.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ● Transparencia: La empresa busca entregar confianza a sus clientes para esto debe actuar de una manera franca y abierta dando a demostrar tal cual son y sin ocultar nada, buscando incrementar la imagen de la empresa. ● Cortesía: Como empresa se busca atender al cliente tal y como nos gustaría que nos tratasen a nosotros. De esta forma nos anticipamos a sus necesidades, buscando que la atención entregada ya sea a los clientes, proveedores y colegas de trabajo sea de la forma más amable y respetuosa posible. ● Disciplina: los trabajadores deben ser responsables con el cumplimiento de sus obligaciones dentro de la empresa, comprometiéndose con el cliente y con las metas de la empresa. ● Trabajo en equipo: La empresa busca la eficiencia del trabajo a través del esfuerzo colaborativo por parte de todo el personal que lo componen para así entregar un servicio de calidad. ● Higiene: La empresa se preocupa constantemente por una adecuada limpieza de las instalaciones para ofrecer un agradable ambiente a sus clientes, proporcionando incentivo para posibles nuevos clientes.

Tabla n^o4 Propuesta de misión, visión y valores.

6.1.3. Propuesta de objetivos Generales

- Aumentar los niveles de ventas para obtener mayores ingresos.
- Entregar un servicio de calidad.
- Mejorar el sistema de control de gestión.

6.1.4. Propuesta de objetivos específicos

- Aumentar el nivel de rentabilidad en un 20% tomando en consideración el periodo anterior en un lapso de 5 años.
- Generar una mayor liquidez en un 10% tomando en consideración el periodo anterior durante un lapso de 2 años.
- Proponer 10 promociones atractivas para los clientes en un lapso de 1 años, persuadiendo y convenciendo a través de un menú agradable para aumentar las ventas en un 5%, en relación al periodo anterior.

6.1.5. Organigrama operacional.

En este apartado se presenta una propuesta de organigrama para la empresa El Goloso en donde se busca establecer cada función significativa que ayudará al funcionamiento de la empresa, por lo que sí existe un error en alguna de ellas, sus consecuencias se reflejarán en el resto de las funciones ya que están sincronizadas entre sí.

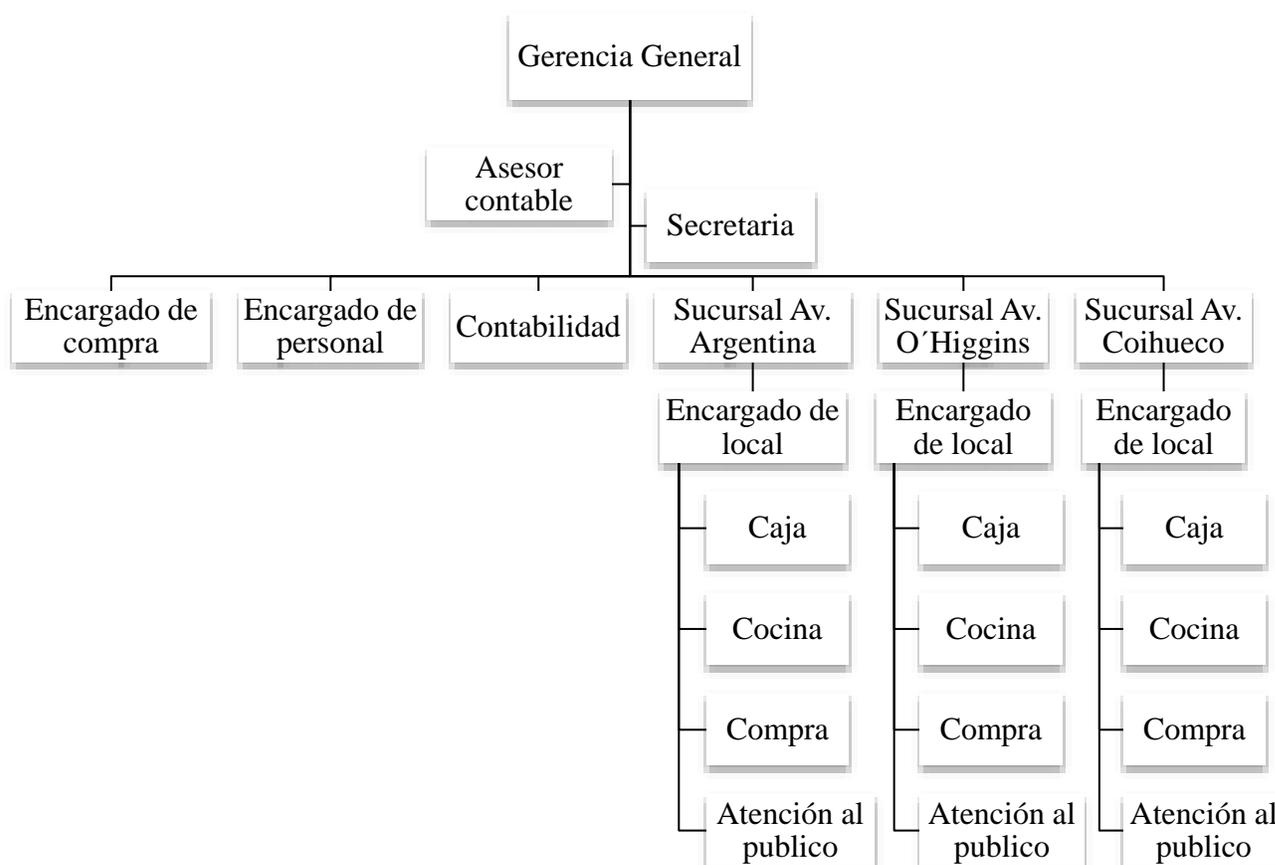


Figura n°8 Organigrama Operacional.

6.2. Matriz de riesgos.

Se propuso una matriz de riesgo que será detallada a continuación según los riesgos organizacionales internos y externos.

6.2.1. Riesgo organizacional – Interno.

Riesgo Producto de errores: Involucra la atención al cliente donde provocan un mal servicio por lo tanto según lo realizado en la matriz de riesgos se presentaron 7 identificaciones con una estimación de riesgo alto y 2 con una estimación de riesgo media las probabilidades generalmente de estos riesgos puede ser habitual con una consecuencia de media a grave.

Identificación y evaluación de los riesgos														
Según.	Número	Tipo de riesgo	Probabilidad				Organizacional - Interno							
			Identificación del riesgo				Consecuencia				Estimación del riesgo			
			improb.	prob.	Mprob.	C.C	In.	Md.	Gr.	Ex.	B.	M.	A.	MA.
P r e o d o c t o s	1	Comida en malas condiciones		X					X					A.
	2	Quejas del servicio			X				X					A.
	3	Indigestión o envenenamiento		X						X				A.
	4	Elaboración con productos en descomposición		X					X					A.
	5	Obsolescencia en la elaboración del producto		X				X						M.
	6	Obsolescencia en el manejo de maquinarias		X				X						M.
	7	Insalubridad		X				X						A.
	8	Mal uso del software			X			X						A.
	9	Error en el dígito de boletas		X					X					A.

Tabla n°5 Riesgo operacional - Interno/Producto de errores.

Riesgo Negocio: Circunstancia que puede tener un impacto negativo sobre el funcionamiento o la rentabilidad, según lo detallada en la tabla N°6 los resultados de estimación de riesgo son variados con 1 riesgo bajo, 6 riesgos medios, 2 riesgos altos y un riesgo muy alto el cual se debe tomar la medidas correctivas para no provocar una disminución de dinero el cual no se tenía estipulado.

Identificación y evaluación de los riesgos														
Según.	Número	Tipo de riesgo	Probabilidad				Organizacional - Interno							
			Identificación del riesgo				Consecuencia				Estimación del riesgo			
			improb.	prob.	Mprob.	C.C	In.	Md.	Gr.	Ex.	B.	M.	A.	MA.
N e g o c i o	1	No lograr las metas programadas		X					X					M.
	2	Licencias medicas			X		X							M.
	3	No cumplimiento de descripción de cargo		X				X						M.
	4	Quemaduras con el aceite			X					X				MA.
	5	Cierre de alguna sucursal		X					X					A.
	6	Inconformidad del cliente		X				X						M.
	7	Corte de suministro		X				X						A.
	8	Insuficiencia de almacenamiento		x				x						M.
	9	Caldas del personal		x				x						M.
	10	Iluminación Deficiente y/o en Exceso		x			x				B.			

Tabla n°6 Riesgo operacional - Interno/Negocio.

Riesgo Operacional: Es la posibilidad de fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología donde según lo detallado en la tabla xx los resultado estimación de riesgo estuvieron mayoritariamente bajos con 6 bajos, 4 medios y un riesgo muy alto el cual se debe tomar medidas correctivas para el adecuado funcionamiento operacional de la empresa.

Identificación y evaluación de los riesgos																
Según.	Numero	Tipo de riesgo Identificación del riesgo	Probabilidad				Organizacional - Interno									
							Consecuencia				Estimación del riesgo					
			improb.	prob.	Mprob.	C.C	In.	Md.	Gr.	Ex.	B.	M.	A.	MA.		
Operacional	1	Trabajadores no cumplan con sus horarios		x				x					B.			
	2	Robos ocasionados a la empresa			x							x				MA.
	3	Fraudes ocasionados a la empresa		x				x						M.		
	4	Mercadería insuficiente		x				x					B.			
	5	Falta del personal	x					x					B.			
	6	Maquinas en malas condiciones		x				x						M.		
	7	Caída de objetos		x				x						M.		
	8	Desorden		x				x						B.		
	9	Obstáculos en el piso		x				x						B.		
	10	Maquinas desprotegidas		x				x						B.	M.	

Tabla n°7 Riesgo operacional - Interno/Operacional.

Riesgo Financiero: Que tenga consecuencias financieras negativas para una organización donde según lo detallado en la tabla xx en la estimación de riesgo no hay riesgo muy alto el cual se deban tomar medidas correctivas presentándose 3 bajos 5 medio y 3 altos de los cuales se le deben prestar atención para que no ocasionen una disminución financiera.

Identificación y evaluación de los riesgos																
Según.	Numero	Tipo de riesgo Identificación del riesgo	Probabilidad				Organizacional - Interno									
							Consecuencia				Estimación del riesgo					
			improb.	prob.	Mprob.	C.C	In.	Md.	Gr.	Ex.	B.	M.	A.	MA.		
Financiero	1	Quiebra	x							x			B.	M.		
	2	Falta liquidez		x				x						M.		
	3	No pago de remuneración	x						x					M.		
	4	Sobregrada línea de crédito (obligaciones de pago)		x					x						A.	
	5	Perdidas		x					x						A.	
	6	Aumento en gastos generales		x				x						M.		
	7	No pago de impuestos		x					x						A.	
	8	Cliente se retira sin pagar		x				x						B.		
	9	No cumplimiento con proveedor	x					x						B.		
	10	Baja en el consumo de comida rápida		x					x						M.	

Tabla n°8 Riesgo operacional - Interno/ Financiero.

Riesgo Societario: Posibilidad de que los trabajadores se manifiesten en contra de la empresa donde en la tabla xx se identificaron las posibles causas que podrían manifestarse con su respectiva probabilidad y consecuencia obteniendo como resultados en la estimación de riesgo 5 bajos y 5 medios por lo tanto el riesgo societario no se encuentra elevado.

Identificación y evaluación de los riesgos															
Según.	Numero	Tipo de riesgo Identificación del riesgo	Probabilidad				Consecuencia				Estimación del riesgo				
			improb.	prob.	Mprob.	C.C	In.	Md.	Gr.	Ex.	B.	M.	A.	MA.	
S o c i e t a r i o	1	Enfermedades		x				x					M.		
	2	Sueldos no adecuados	x				x				B.				
	3	Ambiente no grato		x			x				B.				
	4	Manifestación de trabajadores		x				x					M.		
	5	Trabajo nocturno			x		x						M.		
	6	Embarazos			x		x						M.		
	7	Desmotivación laboral			x		x						M.		
	8	Inestabilidad laboral		x			x				B.				
	9	Trabajo monótono			x		x				B.				
	10	Relaciones Inadecuadas		x			x				B.				

Tabla nº9 Riesgo operacional - Interno/ Societario.

6.2.2. Riesgo organizacional – Externo

Riesgo Entorno: Asociado a la naturaleza como están especificados en la tabla nº8, los cuales en la estimación de riesgo se reflejan resultados variados según probabilidad y consecuencia de los hechos de los cuales son 4 bajos 3 medios y 4 riesgos altos los cuales se le deben dar más prioridad.

Identificación y evaluación de los riesgos															
Según.	Numero	Tipo de riesgo Identificación del riesgo	Probabilidad				Consecuencia				Estimación del riesgo				
			improb.	prob.	Mprob.	C.C	In.	Md.	GV.	Ex.	B.	M.	A.	MA.	
E n t o r n o	1	Aumento en los costos de mercadería		x				x					A.		
	2	Cambios en los gustos de las personas		x			x						M.		
	3	Incertidumbre política	x				x				B.				
	4	Nueva competencia			x			x					A.		
	5	Adaptación a nuevos software		x			x				B.				
	6	Cambios en la normativa		x			x				B.				
	7	Catástrofes		x				x					A.		
	8	Cambio en la preferencia		x				x					M.		

Tabla nº10 Riesgo operacional - Externo/Entorno.

Riesgo Social: que la empresa cause contaminación como se describen en la tabla xx en identificación del riesgo los cuales si llegaran a producirse unos de ellos se verá también reflejado en el riesgo de reputación de la empresa como resultado se obtuvo 3 bajos, 1 medio y 3 altos los cuales se deben disminuir para que no ocurra el hecho.

Identificación y evaluación de los riesgos														
Según.	Numero	Tipo de riesgo				Organizacional - Externo								
		Identificación del riesgo	Probabilidad				Consecuencia				Estimación del riesgo			
			improb.	prob.	Mprob.	C.C	In.	Md.	GV.	Ex.	B.	M.	A.	MA.
S o c i a l	1	No reciclaje	x				x							
	2	Tendencia vida sana	x					x				B		
	3	Ruidos molestos	x					x				B		
	4	Reclamos	x						x				A	
	5	Olor desagradable	x					x					M	
	6	No considerar plan de evacuación	x						x					A
	7	Mal uso del uniforme	x						x					A
	8	Infraestructura no adecuada	x					x				B		

Tabla n°11 Riesgo operacional - Externo/Social.

Riesgo Responsabilidad civil y penal: El riesgo está en total concordancia con el contador de la empresa ya que él está facultado a cumplir las responsabilidades civil y penal y ya que el contador no trabaja de forma física en la matriz la estimación de riesgo dio los siguientes resultados 2 medios y 8 altos los cuales se ven reflejados por una consecuencia extrema ya que involucra gran parte el funcionamiento de la empresa

Identificación y evaluación de los riesgos														
Según.	Numero	Tipo de riesgo				Organizacional - Externo								
		Identificación del riesgo	Probabilidad				Consecuencia				Estimación del riesgo			
			improb.	prob.	Mprob.	C.C	In.	Md.	GV.	Ex.	B.	M.	A.	MA.
R e s p o n s a b i l i d a d e c i v i l y p e n a l	1	No cumplimiento de IFRS	x					x					M	
	2	No realización de form 29	x						x					A
	3	Sistema contable no adecuado	x						x					A
	4	Gastos aceptados no identificados	x						x					A
	5	No cumplir con normativa de sanidad	x							x				A
	6	No realización de declaraciones juradas	x						x					A
	7	No realización de form 22	x							x				A
	8	No cumplir con el régimen acogido	x							x				A
	9	Pagos fuera de plazo de impuestos	x							x				A
	10	Robo al fisco	x							x				M

Tabla n°12 Riesgo operacional - Externo/Responsabilidad civil y penal.

Riesgo de reputación: El riesgo de reputación abarca gran números de actividades de la empresa involucrando riesgos tanto interno como externos algunas actividades se destacan en la tabla xx en identificación de riesgo dando como resultado en la estimación de riesgo 5 riesgos bajos, un riesgo medio 4 riesgos altos, este riesgo hay que mantenerlo en alerta buscando soluciones para mejorar la reputación de la empresa.

Identificación y evaluación de los riesgos																
Según.	Numero	Tipo de riesgo				Organizacional - Externo										
		Identificación del riesgo	Probabilidad				Consecuencia				Estimación del riesgo					
			improb.	prob	Mprob.	C.C	In.	Md.	GV.	Ex.	B.	M.	A.	MA.		
Reputación	1	Comida en malas condiciones		x								x				
	2	Higiene no adecuada	x										x		M	
	3	Pelear dentro del local			x					X						A
	4	Elaboración inadecuada		x												A
	5	Servicio inadecuado		x									x			A
	6	Tiempo de espera inadecuado		x					x						B	
	7	Mal uso del vocabulario		x					x						B	
	8	Ambiente no agradable	x							x					B	
	9	Precios altos			x				x						B	
	10	Orden del personal			x				x						B	

Tabla n°13 Riesgo operacional - Externo/Reputación.

6.2.3. Resultado matriz de riesgos.

A continuación se presentará los resultados obtenidos de la matriz de riesgo realizada para la empresa el Goloso donde se obtiene la información de los anexos 8.1, 8.2, 8.3 y los cuales identifican la cantidad de riesgo que presenta tanto en una organización interna como externa para posteriormente presentar medidas correctivas a los riesgos más significativos los cuales son altos y muy altos que se presentaron logrando disminuir el riesgo a un nivel aceptable.

6.2.3.1. Identificación matriz de riesgos.

Matriz de estimación de riesgos.				
Según riesgo.	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Producto de errores.		2	7	
Negocio.	1	6	2	1
Operacional.	5	4		1
Financiero.	2	5	3	
Societario.	5	5		
Entorno.	3	2	3	
Social.	3	1	3	
Responsabilidad Civil y penal.		2	8	
Reputación.	5	1	4	
Total.	24	28	30	2

Tabla n°14 Matriz de estimación de riesgos.

6.2.3.2. Medidas correctivas.

Se entiende por medidas de prevención aquellas que disminuyen el riesgo en su origen minimizando la probabilidad de que el acontecimiento no deseado se materialice.

Para lo cual se toman en consideración todos los riesgos clasificados como muy alto según los presentados en la tabla “Matriz de Estimación de Riesgos” los cuales son los riesgos operacionales que corresponde a quemadura de aceite y riesgo de negocio que corresponde a hurto en el local.

Se tomaron las siguientes medidas correctivas para disminuir el acontecimiento:

6.2.3.2.1. Quemadura con aceite.

Durante la utilización de los hornos, fogones y freidoras se pueden producir salpicaduras de agua hirviendo y aceite, o derrames del contenido de las ollas, cacerolas, etc., que originen quemaduras.

6.2.3.2.2. Medida preventiva.

Manoplas: Utiliza manoplas o guantes de protección contra contactos térmicos para:

- Mover sartenes, cacerolas u ollas que se encuentren en los hornos o fogones.
- Levantar las tapas de las freidoras y marmitas.
- Retirar los platos del lavavajillas.

Freidoras, marmitas, sartenes y cacerolas:

- Mantén la tapa de las freidoras y marmitas bajada mientras no estés introduciendo o retirando alimentos.
- No llenes hasta arriba la freidora o sartén y evita que el aceite se caliente demasiado.
- Controla el correcto funcionamiento del termostato de la freidora.
- No dejes caer los alimentos sobre el aceite caliente de la freidora,
- Depositarlos en el cestillo y luego bájalo. En las sartenes, ten precaución al introducir alimentos húmedos.
- Mantén los mangos de los recipientes orientados hacia el interior.
- Si el aceite sale ardiendo, no lo apagues con agua.

6.2.3.2.3. Hurto en el local.

La pérdida causada por hurtos y robos puede reducirse y hasta evitarse si los dueños de los negocios toman más precauciones.

6.2.3.2.4. Medida prevención de hurtos.

- Asegurarse que todas las cerraduras en las puertas y las ventanas son fuertes y adecuadas para hacer lo que deben hacer. Si se tiene alguna duda, consultar un cerrajero, un carpintero, o un comerciante de ferretería capacitados.
- Mantenerse alerta mientras el dueño y sus empleados abren y cierran el negocio. Estando alerta de cualquier persona sospechosa que remolonea cerca.
- Mantener un registro de los números de serie del equipo y de la mercancía.
- Examinar de modo cuidadoso a los futuros empleados antes de contratarlos. Revisando cuidadosamente las referencias.
- Mantener sólo un mínimo de dinero en efectivo en la localidad. Frecuentemente deposite el dinero en una caja fuerte o en el banco.
- Si tiene un sistema de alarma, verifíquelo con regularidad para determinar si está trabajando perfectamente.
- Saber en todo tiempo dónde están todas las llaves. Un sistema de control de llaves pobre lleva a una posición vulnerable de adentro y de afuera de su negocio. Cambiar las combinaciones de las cerraduras si existe alguna duda.
- Cambie la combinación de su caja fuerte periódicamente.
- Estacionar los vehículos de la compañía separados del edificio para que no puedan ser usados para trepar a la azotea o para que no obstruyan la vista de las entradas.
- Asegurarse que los empleados tengan un lugar seguro en donde dejar sus posesiones (bolsos, y abrigos) durante las horas de trabajo. Los cajones o gavetas de los escritorios en las oficinas que se dejan abiertos sin llave son sitios favoritos para depositar los bolsos, y un sitio primario para los ladrones.
- Instalar luz adecuada adentro así como afuera. Recuerda que los ladrones buscan la oscuridad u otro modo de ocultarse. Una propiedad bien iluminada tiene mucho menos apelo para el criminal.

6.3. Propuesta sistema contable.

Actualmente la empresa no mantiene un sistema contable para realizar las operaciones que conlleva la contabilidad, es asesorada por un contador externo el cual se encarga de llevar todos los registros contables y velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

La principal debilidad que podemos destacar en esta área como se mencionaba anteriormente es que no cuentan con sistema contable y para generar este se dependa de un tercero probando no tomar las decisiones en el momento oportuno.

Posterior a este análisis se propondrá un sistema contable a la empresa El Goloso que se basó en la unión de una variedad de elementos necesarios para su funcionamiento y la generación de informes contables correspondientes.

6.3.1. Elementos doctrinarios.

Este elemento hace referencia a las normativas que le empresa se debe regir de acuerdo al país en que está situada, en este caso Chile.

6.3.1.1. Área contable.

Al finalizar el año comercial la empresa debe presentar de acuerdo a las normativas que rigen esta área los siguientes estados: Estado de situación financiera, estado de resultado, estado de cambio en el patrimonio neto, estado de flujo de efectivo y notas explicativas, específicamente el 31 de diciembre de cada año.

6.3.1.2. Área tributaria.

A contar del día 1 hasta el día 12 de cada mes la empresa deberá declarar el formulario N°29 de acuerdo a los períodos tributarios que son declarados a mes vencidos, si la declaración es realizada por internet el plazo de presentación para realizar la declaración es hasta el día 20 de cada mes.

Al finalizar el año tributario la empresa debe presentar las declaraciones juradas correspondientes a su régimen acogido en este caso según el artículo 14 A de la ley de la renta en donde se expresa toda la información necesaria para la declaración anual de

impuesto, estas declaraciones tiene plazo para ser presentadas hasta el mes de marzo posterior al término del año tributario.

La declaración de impuesto anual debe ser presentada en el formulario N°22 durante el mes de abril posterior al año tributario a declarar.

6.3.1.3. Área laboral.

Las obligaciones que debe cumplir en esta área la empresa son las relacionadas con el trabajador en donde se le debe generar un contrato de trabajo cada vez que contrate personal, luego realizarle su correspondiente liquidación de sueldo al finalizar el periodo de trabajo, como máximo de un mes, de acuerdo al contrato y el código del trabajo, posterior a esto se debe pagar las imposiciones a contar del día 1 hasta el día 12 de cada mes, finalmente si se desea despedir a algún trabajador se le debe enviar una carta de aviso para luego proceder a firmar finiquito con sus correspondientes reglas.

6.3.2. Elementos materiales.

En esta sección se explicaran dos tipos de software que se le propondrán a la empresa para que esta decida por cual opción seguir.

6.3.2.1. Defontana.

De Fontana Génesis es una completa solución para la pequeña empresa que permite la optimización y automatización de algunos de los procesos más complejos del negocio como lo son la Contabilidad, Facturación, Nóminas de pago (Remuneraciones y Proveedores) entre otros.

Todas las aplicaciones de gestión empresarial están hospedadas en un Data Center y es posible acceder a ellas a través de cualquier estación de trabajo con una conexión estándar a Internet, las 24 horas del día.

Por lo anterior, la información administrativa y de gestión de una empresa que trabaja con De Fontana está disponible en tiempo real, desde cualquier lugar y en cualquier momento, permitiendo tomar mejores decisiones de negocios en forma oportuna, aumentando así su

competitividad y rentabilidad en un 30% y consiguiendo similares ahorros en su gestión administrativa.

El sistema ERP De Fontana dentro de sus ciclos cuenta con la funcionalidad de herramientas, esta permite importar información al sistema ERP De Fontana y de igual forma exportar la información ingresada y copiarla en una planilla Excel. Estas herramientas llevan el nombre de importadores y exportadores.

El precio de este software se verá reflejado en la siguiente imagen:

Planes	Funcionalidades	
	ERP Genesis Empresas Pequeñas	ERP Evolution Empresas Medianas
	VALOR OFERTA: 3 USUARIOS \$1.490.000+ IVA	VALOR OFERTA: 6 USUARIOS \$3.490.000 + IVA
	Soporte, Acceso a plataforma	
Herramientas Importación	✓	✓
Tesorería y Cobranzas	✓	✓
Contabilidad	✓	✓
Compras y Ventas	✓	✓
Nómina	✓	✓
Factura Electrónica	✓	✓
Inventario	✓	✓
Factoring	✓	✓
Cotizaciones	—	✓
Nota de Ventas	—	✓
Ciclo de Abastecimiento	—	✓
Pago Dec. Proveedores	✓	✓
Presupuesto	✓	✓
Contratos y Finiquitos	✓	✓
Matriz de Nómina	✓	✓
Gestión	—	✓
Activo Fijo	—	✓
Ordenes de trabajo	—	—
Requisiciones	—	✓
Costos de producción	—	—
Portal de Empleados	✓	✓
Portal de Recursos Humanos	✓	✓
CRM	✓	✓
Punto de Ventas	✓	✓

* Todos los planes incluyen Facturación Electrónica, ex

Figura N°9 Precios Software Defontana.

A continuación se describirán los modulo del software.

6.3.2.1.1. Modulo contabilidad.

Su principal función es almacenar todas las transacciones contables de su empresa, de acuerdo con el plan de cuentas, en regla y en conformidad de las peticiones legales y fiscales.

Estas transacciones contables son almacenadas en documentos denominados comprobantes contables, el sistema ERP De Fontana ordena éstos por fecha.

- Configuración de Contabilidad.

En esta funcionalidad, el sistema ERP De Fontana permite realizar todas las configuraciones iniciales para el ciclo de contabilidad y su respectiva integración con los otros ciclos del sistema ERP De Fontana, se definen las cuentas que se utilizarán en el proceso y las respectivas consideraciones para los comprobantes contables generados en contabilidad y generados a través de otras aplicaciones.

- Clasificadores.

Los clasificadores son opciones que se pueden crear y asociar a las cuentas contables, con el fin de controlar algún tipo de información mediante esta clasificación. Los clasificadores son asociados a las cuentas contables y son solicitados cada vez que se interactúa con la cuenta contable en el sistema ERP De Fontana.

- Tipos de comprobantes.

La Empresa, al desarrollar su actividad, va generando movimiento tales como:

- Compra de bienes y servicios.
- Pago de la compra.
- Venta de bienes y servicios.
- Cobro de la venta.

Estos comprobantes cumplen una función de documentación que respalda cada operación y se utiliza como dato para efectuar la anotación contable, es decir que, por medio del comprobante se capta la información.

La funcionalidad tipos de comprobantes muestra la lista de todos los comprobantes contables creados en el sistema ERP De Fontana.

- Formato de archivo.

En la configuración del formato, el sistema ERP De Fontana muestra la estructura que tiene definida el archivo con la cual se realizan las importaciones de comprobantes contables en la contabilidad, además el sistema ERP De Fontana muestra ejemplos que indican como importar.

- Construcción de Informes IFRS.

En esta sección en ERP se debe ingresar al tipo de informe que desea visualizar de acuerdo a la normativa vigente IFRS y en relación al plan y manual de cuentas de la empresa.

- Plan de cuentas.

De Fontana entrega un plan de cuentas, ya cargado, en el sistema ERP De Fontana. Este plan consiste en aproximadamente 700 cuentas y está determinado según la Ficha Estadística Codificada Uniforme (FECU - Anexo 2) correspondiente a documento emitido por la Superintendencia de valores y seguros. La funcionalidad Plan de cuentas muestra todas las cuentas contables que se han creado en el sistema ERP De Fontana, ordenadas por la codificación que fue definida en la naturaleza de las cuentas y largo de niveles.

- Presupuesto.

Este ciclo permite realizar presupuestos contables, es decir, en base a cuentas contables, el sistema ERP De Fontana permite hacer presupuestos e incluir además los análisis que estas cuentas contables tengan.

6.3.2.1.2. Módulo de tesorería.

En el ciclo de tesorería se concentran todas las funcionalidades y sub-ciclos que administran los ingresos y egresos de dinero. Este ciclo está relacionado directamente con el ciclo de contabilidad, ya que cada movimiento realizado en tesorería, generará de forma automática un comprobante contable.

6.3.2.1.3. Módulo venta.

Este ciclo permite realizar presupuestos contables, es decir, en base a cuentas contables, el sistema ERP De Fontana permite hacer presupuestos e incluir además los análisis que estas cuentas contables tengan.

Las secciones que cuenta en este módulo son las siguientes:

- Vendedores: Consiste en enlistar todos los vendedores de la empresa.
- Impuestos: se determinan los impuestos que el sistema usa para efecto de la funcionalidad.
- Condiciones de pago: Describe las condiciones de pago que consta la empresa.
- Tipos de documentos: Aquí se detallan los documentos que se generan al momento de vender.
- Formato de documentos: Especificación del formato de los documentos.
- Cargar imágenes a un documento de cotización.
- Construcción y definición de reportes de ventas.
- Parámetros de cálculo.
- Lista de precios.
- Promociones.

6.3.2.1.4. Módulo de compra.

El ciclo de compras contempla las funciones para el ingreso de documentos de compra, listado de proveedores y emisión de informes relacionados con los documentos de compras. En el ciclo de compras se realizan todas las transacciones relacionadas con facturas de compras, facturas exentas, notas de crédito y todo lo necesario para crear un registro de compra, los cuales tendrán incidencia en el libro de compras.

Las secciones que cuenta en este módulo son las siguientes:

- Impuestos.
- Condiciones de pago.
- Tipos de documentos.

- Formato de documentos.
- Proveedores.

6.3.2.1.5. Módulo de inventario.

El ciclo de inventario almacenará todos los movimientos de bodega sean de entrada o de salida que afecten el stock.

El ciclo de inventario entrega a los usuarios la centralización completa del proceso de costeo de las existencias, la cual está relacionada e integrada con varios de los ciclos del sistema, como lo son Ventas, Compras, Producción, Requisiciones.

Además el ciclo de inventario maneja todo lo que respecta al control del stock de las existencias, trabaja para ello en conjunto con las demás aplicaciones que tienen relación con inventario.

El sistema de costeo que la aplicación utiliza es el PMP (Precio Promedio Ponderado). En este ciclo es en donde se mantienen todas las transacciones realizadas, tanto con el costo de las existencias, como también el manejo del stock. Además de las propiedades que son posibles manejar para los artículos, como los lotes, las series, etc.

6.3.2.1.6. Módulo de remuneración.

El ciclo de Nómina permite la administración de los recursos humanos ya sea contratados o por boleta de honorarios y registra los procesos mensuales atinentes a estos; emisión liquidación de sueldo, ingreso boleta de honorarios, libro de remuneración y libro de honorarios, centralización contables, archivo PREVIRED para el pago de cotizaciones previsionales y además de procesos anuales declaraciones juradas 1887 y 1879.

6.3.2.1.7. Beneficios para la empresa.

El software ERP entrega los siguientes beneficios, tanto para el equipo interno de la empresa, como para la relación con los clientes:

- Contarás con tiempos más rápidos de respuesta a problemas relacionados con la información de tu empresa, ya que con los sistemas ERP se extraen los datos en tiempo real.

- Obtendrás un manejo más eficiente de la información crítica de la compañía, lo que te permitirá la toma oportuna de decisiones y la disminución de los costos totales de operación.
- Un software ERP te permitirá enfocarte en las áreas de producción y calidad de tus productos y servicios, gracias a que contarás con la automatización de las áreas administrativas de tu negocio.

Los beneficios se resumen en la solución de los problemas contables, mercantil o fiscal de la empresa. Asimismo, puede permitir un mayor control del inmovilizado en el inventario permanente, conciliación bancaria, liquidación de impuestos, entre muchos otros.

6.3.2.2. Softland.

Propuesta de software contable Softland el cual permite los módulos de contabilidad Pyme, Gestión comercial y punto de venta y sueldos Pyme donde se establece que cada módulo tiene un precio de \$250.000 + IVA, donde Sus características generales son

- Seguridad de usuarios a nivel de funciones.
- Varios años de información en línea.
- Fácil de usar con ayuda en línea en todas las opciones.
- Enlace automático entre todos los módulos softland.
- Informes exportables a Excel.
- Captura de datos.

A continuación se detallara cada módulo del software Softland.

6.3.2.2.1. Contabilidad Pyme.

Diseñado para controlar todos los movimientos contables de la pequeña empresa ya sea productiva, comercializadora o de servicios de una manera ágil y sencilla. Entrega todo los informes requeridos de acuerdo a la normativa vigente, como diario, mayor. Balances, libros de compra y venta, Etc.

6.3.2.2.1.1. Funciones.

- Plan de Cuentas Configurable: de acuerdo a la realidad de la empresa se determina el plan de cuentas, permitiendo hasta 5 niveles.
- Comprobantes: El ingreso de asientos contables a través de comprobantes es muy simple y amistoso, teniendo frente a cada ingreso de cuenta, cliente, documento, etc.
- Centros de costos: El manejo de centros de costos permite llevar un control exhaustivo de ingresos y egresos por cada centro de operaciones de la empresa.
- Multimoneda: Se le da este atributo a las cuentas que se deseen llevar en doble moneda y automáticamente, en base a la conversión se obtendrán los movimiento y saldos.
- Presupuesto operacional: Permite efectuar y controlar el presupuesto operacional, tanto a nivel de centro de costo como global.
- Conciliación Bancaria: permite efectuar de manera muy amistosa la conciliación llevando el control de lo pendiente de registrar, tanto en la contabilidad como en la cuenta bancaria.
- Control de cuentas corrientes: Permite manejar cuentacorrentista con un detallado control de documentos pendientes.
- Conciliación de empresas: A través de la definición de las empresas que forman el holding se podrán obtener los balances y estas de resultados consolidados.

6.3.2.2.1.2. Informes.

- Plan de cuentas.
- Comprobantes ingresados.
- Foliación de papeles para timbraje.
- Libro diario.
- Libro mayor y caja.
- Libro de compras.
- Libro de ventas.
- Libro de retenciones.
- Balance comprobación y saldos.
- Balance tributario.

- Libro inventario y balance.
- Clasificado y estado de resultado.
- Libro mayo por centro de costo.
- Balance por centro de costo.
- Presupuesto de operación.
- Balance consolidado.
- Balance tributario consolidado.
- Clasificado y estado de resultado consolidado.
- Analítico de cuentas.
- Estado de cuentas corrientes.
- IFRS.

6.3.2.2.2. Módulo de Gestión comercial para Pymes.

Mejora la administración de la empresa donde permite generar Fichas de Productos, manejar Convenios, administrar Cotizaciones, Manejo de Bodegas y Fichas de Clientes, entre muchas otras funcionalidades que facilitarán su gestión.

6.3.2.2.2.1. Funciones.

- Ficha de Productos: Completa ficha del producto con su fotografía, código de barra, ficha técnica, N° de serie, partida/pieza, talla/color, Kit, vencimiento, impuestos asociados, etc.
- Convenios con Proveedores: Maneja una completa base de datos de proveedores, asociando a cada uno la posibilidad de tener convenios de precios y descuentos, así como manejar los códigos de productos equivalentes.
- Cotizaciones y Órdenes de Compra a Proveedores: En base a selección múltiple de productos y proveedores, se envían las solicitudes de cotización a los proveedores por e-mail, las cuales pueden transformarse posteriormente en Órdenes de Compra. Los formatos son diseñados por los usuarios.
- Manejo de Bodegas: Permite manejar múltiples bodegas y permite optimizar los niveles de stock manejando niveles mínimos, de reposición y máximos.

- Manejo de Impuestos: Maneja distintos tipos de impuestos, los cuales son definidos por el usuario en base a las necesidades de la empresa, como IVA, alcoholes, etc.
- Múltiples Listas de Precio: Permite crear todas las listas de precio que se requieran, para asociarlos a los clientes.
- Ficha de Clientes: Maneja una completa ficha del Cliente con sus datos básicos, direcciones de despacho, plazo de pago, autorización de crédito, lista de precios asociada, impuestos a los que está asociado, etc.
- Cotizaciones y Notas de Venta: Al generar Cotizaciones y Notas de Ventas, se tiene en todo momento acceso a consultar el stock disponible de los productos y el estado de la cuenta corriente. Las notas de Ventas se pueden generar en base a una cotización o en forma directa y su aprobación puede ser automática o requerir de un supervisor.
- Seguimiento de las Notas de Ventas: En todo momento se puede saber el estado en que se encuentra cada uno de los productos involucrados en la Nota de venta, en cuanto a las cantidades despachadas, las facturas generadas, así como saber lo que está aún pendiente de entregar y/o facturar.
- Guías de Entrada y Salida de Bodega: Genera Guías de Entrada por diferentes conceptos; como compras, asociando directamente una Orden de compra, devoluciones de clientes, etc., y Guías de Salida por ventas, devoluciones a proveedores, etc.
- Facturación normal y electrónica: Genera los documentos de ventas, ya sea en papel o electrónicamente, en forma directa o en base a una Nota de venta. Permite facturar en línea rebajando el stock, anticipadamente, despachando después o Batch en base a guías de despacho efectuadas.
- Cajas del Punto de Venta: Permite parametrizar las cajas con los datos básicos, con el fin de agilizar la operación de ventas. Es decir, por cada caja se definen los tipos de documentos que podrá operar, como Boletas, Facturas, etc., la impresora donde imprimir, los valores predeterminados.

- Administración de las impresoras: Contempla una administración de impresoras que permite asignarlas de modo fijo a cada PC o en esquema centralizado para optimizar su uso.
- Control de deuda de Clientes: Permite ingresar los pagos parciales de documentos por parte de los clientes, llevando un exhaustivo control de los documentos con saldo pendiente y la deuda de cada uno de ellos.
- Contabilización automática: Genera la contabilización automática de las ventas, costos y pagos en el módulo de Contabilidad.

6.3.2.2.2. Informes:

- Órdenes de Compra efectuadas por Proveedor y Producto.
- Proveedores por Producto.
- Histórico de Compras por Producto y Proveedor.
- Stock por Bodegas.
- Guías de Entrada y Salida.
- Tarjeta de Control de Existencias.
- Control de niveles de Stock.
- Informe de Compras.
- Doctos con detalle de Talla/color.
- Recepciones no inventariables.
- Informe de Clientes paramétrico.
- Informe de Productos paramétrico.
- Cotizaciones por producto, Cliente y Vendedor.
- Notas de Ventas por Cliente, Producto y Vendedor.
- Listas de precios.
- Estadísticas de ventas por Cliente, Vendedor, Ciudad, etc.
- Márgenes de Ventas.
- Libro de Ventas normal y electrónico.
- Foliador único.
- Arqueo de Cajas.

6.3.2.2.3. Sueldos pyme.

Software de Liquidación de sueldos permite un completo manejo de la ficha de los trabajadores y posee un modelo flexible que se adapta a las condiciones de sueldo de cada empresa. Además, cuenta con conexión electrónica para el pago de cotizaciones previsionales.

6.3.2.2.3.1. Funciones.

- **Completa Ficha del Personal:** Maneja una completa ficha del empleado con toda la información personal, laboral, currículum, cargas familiares con su vigencia, fotografía, etc.
- **Modelo de Cálculo Paramétrico:** Posee un esquema sumamente flexible que permite a cada empresa adecuar su propio modelo según sus necesidades de información, creando los Haberes, Descuentos, Parámetros y las fórmulas que los relacionan para obtener las liquidaciones de pago al personal.
- **Atributos de los Empleados:** Se definen los atributos que se estimen adecuados para la administración y control de los empleados de acuerdo a las necesidades de la empresa, y se asignan a cada uno éstos los valores correspondientes para obtener posteriormente información respecto a quienes cumplen con un cierto requisito, o tienen cierta característica, etc.
- **Distintas Formas de Pago al Personal:** Para el pago de los sueldo se cuenta con distintas alternativas, las cuales se indican en la ficha del empleado, como son el pago en “Efectivo”, generando el listado de detalle de billetes; con “Cheques”, generando automáticamente los cheques de acuerdo al formato definido y por último “Depósitos Bancarios”, a través de conexiones electrónicas con los bancos.
- **Conexión Electrónica para Pago de Cotizaciones Previsionales:** Genera los archivos para la conexión electrónica con PREVIRED y las Cajas de Compensación.
- **Conexión al módulo de Contabilidad:** Contempla un proceso de contabilización automático, donde el usuario define los asientos contables con las cuentas a considerar generando un comprobante directamente en el módulo de contabilidad.

6.3.2.2.3.2. Informes:

- Reportes definibles por el usuario con toda la información relativa al personal.
- Formularios paramétricos para entrada de datos.
- Modelo de cálculo definido (haber, descuentos y parámetros).
- Planillas de AFP, Isapres, Caja de Compensación, INE.
- Distribución de trabajo por centro de costo.
- Comprobantes de liquidación de sueldo.
- Depósitos para bancos.
- Detalle de billetes.
- Certificación de renta.
- Declaraciones juradas.
- Libro de remuneraciones.

La empresa cuenta con elementos materiales computacionales establecidos por el contador externo, el sistema utilizado por el contador para registrar los procesos contables es el sistema americano.

Al desarrollar la investigación nos pudimos dar cuenta que el sistema utilizado por el contador no es el más óptimo para realizar los registros de la empresa es por esto que se propuso un registro de acuerdo al sistema centralizador ya que este permite que los registros contables sean abordados por varias personas a la vez y sean más entendible por el usuario.

El sistema centralizador sub-divide el libro diario, en varios libros auxiliares en los cuales se agrupan las transacciones con las mismas características registrándose diariamente, posteriormente son centralizados estos libros auxiliares mensualmente en un solo asiento en el libro diario, que se crean según las necesidades de control e información que requiera la empresa y finalmente toda esta información es expresado en el estado de situación financiera, estado de resultado, estado de cambio en el patrimonio neto, estado de flujo de efectivo y notas explicativas, lográndose reflejar la imagen fiel de la empresa.

Los libros auxiliares que la empresa podría llevar son:

- Libro de compra.
- Libro de ventas.
- Libro de caja.
- Libro de banco.
- Libro de remuneraciones.

El sistema centralizador da solución a las operaciones habituales de la empresa por lo que cada operación que se registre debe estar sincronizada y coordinada con todos los procesos.

A continuación se presentan dos propuestas de software con sus respectivo detalle con la finalidad que el dueño de la empresa pueda tomar la mejor decisión en relación a sus necesidades.

6.3.3. Elementos integradores.

Se expondrá el diagrama de sistema contable.

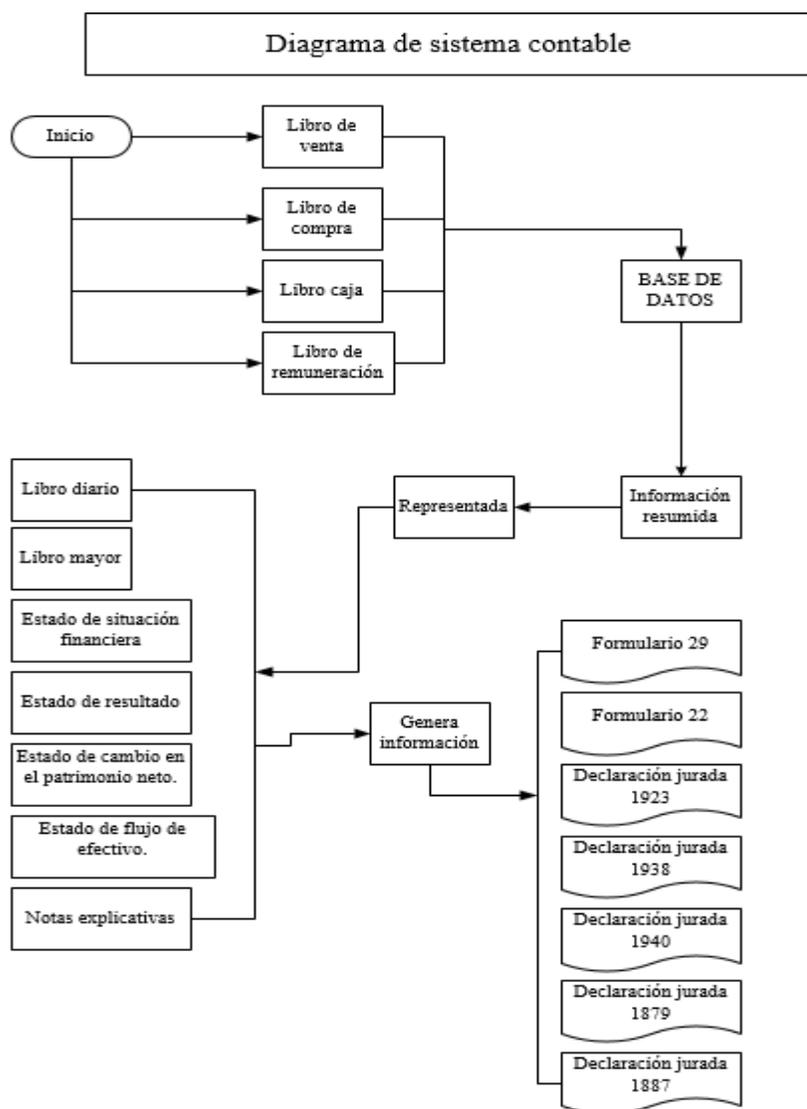


Figura Nª10 Diagrama de sistema contable.

El sistema contable que se propuso a la empresa se basó en el centralizador como se mencionó anteriormente, por esto se elaboró el diagrama en relación a esto y al tipo de software que utilizara la empresa en un futuro, lo que se buscó con este diagrama fue reflejar como funciona y que debe efectuar durante el periodo comercial en el que se encuentre la empresa correspondiente a los registros y obligaciones contables.

6.3.3.1. Propuesta plan de cuentas.

100.000. Activo.

110.000. Activo corriente.

110.100. Efectivo y efectivo equivalente.

110.101. Caja.

110.101.001. Casa Matriz.

110.101.002. Sucursal Av. argentina.

110.101.003. Sucursal Av. O'Higgins.

110.101.004. Sucursal Coihueco.

110.102. Banco.

110.103. Fondo fijo.

110.101.001. Casa Matriz.

110.101.002. Sucursal Av. argentina.

110.101.003. Sucursal Av. O'Higgins.

110.101.004. Sucursal Coihueco.

110.200. Impuesto por recuperar.

110.201. IVA crédito fiscal.

110.300. Inventario.

110.301. Insumos perecible.

110.301.001. Casa Matriz.

110.301.002. Sucursal Av. argentina.

110.301.003. Sucursal Av. O'Higgins.

110.301.004. Sucursal Coihueco.

110.302. Insumos no perecibles.

110.302.001. Casa Matriz.

110.302.002. Sucursal Av. argentina.

110.302.003. Sucursal Av. O'Higgins.

110.302.004. Sucursal Coihueco.

110.400. Otros activos no financieros.

110.401. Pago provisional mensual.

120.000. Activo no corriente.

120.100. Propiedad planta y equipo.

120.101. Equipo de cocina.

120.101.001. Casa Matriz.

120.101.002. Sucursal Av. argentina.

120.101.003. Sucursal Av. O'Higgins.

120.101.004. Sucursal Coihueco.

120.102. Vehículo.

120.102.001. Casa Matriz.

120.102.002. Sucursal Av. argentina.

120.102.003. Sucursal Av. O'Higgins.

120.102.004. Sucursal Coihueco.

120.103. Muebles y útiles.

110.103.001. Casa Matriz.

110.103.002. Sucursal Av. argentina.

110.103.003. Sucursal Av. O'Higgins.

110.103.004. Sucursal Coihueco.

120.104. Utensilios.

110.104.001. Casa Matriz.

110.104.002. Sucursal Av. argentina.

110.104.003. Sucursal Av. O'Higgins.

110.104.004. Sucursal Coihueco.

200.000. Pasivos.

210.000. Pasivos corrientes.

210.100. Otros pasivos financieros.

210.101. Préstamo bancario.

210.200. Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar.

210.201. Proveedor.

- 210.201.001. Casa Matriz.
- 210.201.002. Sucursal Av. argentina.
- 210.201.003. Sucursal Av. O'Higgins.
- 210.201.004. Sucursal Coihueco.

210.202. Acreedor.

- 210.202.001. Casa Matriz.
- 210.202.002. Sucursal Av. argentina.
- 210.202.003. Sucursal Av. O'Higgins.
- 210.202.004. Sucursal Coihueco.

210.300. Declaraciones a beneficios de los trabajadores.

210.301. Leyes sociales.

- 210.301.001. Casa Matriz.
- 210.301.002. Sucursal Av. argentina.
- 210.301.003. Sucursal Av. O'Higgins.
- 210.301.004. Sucursal Coihueco.

210.302. Imposiciones por pagar.

- 210.302.001. Casa Matriz.
- 210.302.002. Sucursal Av. argentina.
- 210.302.003. Sucursal Av. O'Higgins.
- 210.302.004. Sucursal Coihueco.

210.400. Impuestos y retenciones.

210.401. IVA debito fiscal.

210.402. Impuesto por pagar.

210.403. Retención honorarios.

- 210.201.001. Casa Matriz.
- 210.201.002. Sucursal Av. argentina.
- 210.201.003. Sucursal Av. O'Higgins.
- 210.201.004. Sucursal Coihueco.

220.000. Pasivo no corriente.

230.000. Patrimonio.

230.100. Aporte socio.

230.101. Capital

230.102. Cuenta particular.

230.200. Ganancias acumuladas.

230.201. Ganancia o pérdida.

300.000. Pérdida.

310.000 Pérdida operacional.

310.100. Costo por venta.

310.101. Costo insumos perecibles.

310.101.001. Casa Matriz.

310.101.002. Sucursal Av. argentina.

310.101.003. Sucursal Av. O'Higgins.

310.101.004. Sucursal Coihueco.

310.102. Costos insumos no perecibles.

310.102.001. Casa Matriz.

310.102.002. Sucursal Av. argentina.

310.102.003. Sucursal Av. O'Higgins.

310.102.004. Sucursal Coihueco.

320.200. Gastos de administración y venta.

320.201. Gastos generales.

320.201.001. Casa Matriz.

320.201.002. Sucursal Av. argentina.

320.201.003. Sucursal Av. O'Higgins.

320.201.004. Sucursal Coihueco.

320.202. Arriendo.

- 320.202.001. Casa Matriz.
- 320.202.002. Sucursal Av. argentina.
- 320.202.003. Sucursal Av. O'Higgins.
- 320.202.004. Sucursal Coihueco.
- 320.203. Combustible.
- 320.204. Mantención.
 - 320.204.001. Casa Matriz.
 - 320.204.002. Sucursal Av. argentina.
 - 320.204.003. Sucursal Av. O'Higgins.
 - 320.204.004. Sucursal Coihueco.
- 320.205. Merma y castigo.
 - 320.205.001. Casa Matriz.
 - 320.205.002. Sucursal Av. argentina.
 - 320.205.003. Sucursal Av. O'Higgins.
 - 320.205.004. Sucursal Coihueco.

- 320.300. Gatos del personal.
 - 320.301. Remuneración.
 - 320.301.001. Casa Matriz.
 - 320.301.002. Sucursal Av. argentina.
 - 320.301.003. Sucursal Av. O'Higgins.
 - 320.301.004. Sucursal Coihueco.
 - 320.302. Honorarios.
 - 320.302.001. Casa Matriz.
 - 320.302.002. Sucursal Av. argentina.
 - 320.302.003. Sucursal Av. O'Higgins.
 - 320.302.004. Sucursal Coihueco.

- 320.400. Otros gatos.
 - 320.401. Comisión Transbank.
 - 320.401.001. Casa Matriz.

- 320.401.002. Sucursal Av. argentina.
- 320.401.003. Sucursal Av. O'Higgins.
- 320.401.004. Sucursal Coihueco.
- 320.402. Intereses por préstamo.
- 320.403. Depreciación.
 - 320.403.001. Casa Matriz.
 - 320.403.002. Sucursal Av. argentina.
 - 320.403.003. Sucursal Av. O'Higgins.
 - 320.403.004. Sucursal Coihueco.
- 320.404. Otros gastos.
 - 320.404.001. Casa Matriz.
 - 320.404.002. Sucursal Av. argentina.
 - 320.404.003. Sucursal Av. O'Higgins.
 - 320.404.004. Sucursal Coihueco.

- 400.000. Ganancia.
- 410.000. Ganancia operacional.
 - 410.100. Ingresos por venta.
 - 410.101. Venta.
 - 410.101.001. Casa Matriz.
 - 410.101.002. Sucursal Av. argentina.
 - 410.101.003. Sucursal Av. O'Higgins.
 - 410.101.004. Sucursal Coihueco.

6.3.3.2. Propuesta manual de cuentas.

100.000. Activo.

110.000. Activo corriente.

110.100. Efectivo y efectivo equivalente.

110.101. Caja.

Descripción cuenta: Representa el dinero que cuenta en efectivo la empresa para la realización de sus actividades.

Cargos: Se carga cuando ingresa dinero a la empresa ya sea por recaudación de las ventas, devoluciones de impuesto.

Abonos: Se abona con otros desembolsos y depósitos.

Saldo Deudor: Dinero disponible en caja.

Saldo Acreedor: No tiene.

Documento: Factura, contrato de arriendo, comprobante de pago, comprobante de depósito, liquidación de sueldo, nota de crédito, nota de débito.

110.102. Banco.

Descripción cuenta: Representa los valores disponibles en la cuenta corriente de la empresa.

Cargos: Se carga cuando se efectúan depósitos, traslados de fondos, pago de ventas por medio de transbank, y cualquier otro documento que incremente los ingresos.

Abonos: Se abona por emisión de cheque, pago comisión transbank, impuestos, transferencias de dinero y cualquier otra forma de pago que signifique un egreso de dicha cuenta.

Saldo Deudor: Representa saldo en la cuenta corriente.

Saldo Acreedor: No tiene.

Documento: Comprobante de depósito, comprobante de pago, comprobante de transferencia.

110.103. Fondo fijo.

Descripción cuenta: Representa el dinero que la empresa destina de forma semanal para la compra de equipos de oficina y de insumos, administrado por la dirección.

Cargos: Se carga con la entrega de fondo fijo.

Abonos: Se abona cuando se rinde o gasto el fondo fijo por la secretaría debidamente respaldado con documentación fidedigna.

Saldo Deudor: Representa el saldo disponible del fondo fijo.

Saldo Acreedor: No tiene.

Documento: Facturas.

110.200. Impuesto por recuperar.

110.201. IVA crédito fiscal.

Descripción cuenta: Es el IVA que corresponde a las compras realizadas por la empresa.

Cargos: Se carga por las compras afectas al IVA, registradas en el libro de compras.

Abonos: Se abona con el pago de impuestos compensados con el IVA débito fiscal.

Saldo Deudor: Impuesto pendientes de recuperar.

Saldo Acreedor: No tiene.

Documento: Facturas, formulario 29.

110.300. Inventario.

110.301. Insumos perecible.

Descripción cuenta: Son todos los insumos destinados al proceso productivo ya sea la palta, tomate, pan, etc. de la empresa que tiene poca durabilidad, destinadas a la venta del negocio.

Cargos: Se carga por compras.

Abonos: Se abona por la generación del producto destinado a la venta y devoluciones por compras.

Saldo Deudor: Representa el saldo de las existencias.

Saldo Acreedor: No tiene.

Documento: Factura.

110.302. Insumos no perecibles.

Descripción cuenta: Son todos los insumos destinados al acompañamiento del producto a vender ya sea la bebida, néctar, etc. de la empresa que permanecen exentos de deterioro por más tiempo, destinadas a la venta del negocio.

Cargos: Se carga por compras.

Abonos: Se abona por las ventas y devoluciones por compras.

Saldo Deudor: Representa el saldo de las existencias.

Saldo Acreedor: No tiene.

Documento: Factura.

110.400. Otros activos no financieros.

110.401. Pago provisional mensual.

Descripción cuenta: Corresponde al pago provisorio de acuerdo a las ventas que realiza la empresa registradas cada mes en el formulario 29 a cuenta de los impuestos anuales que correspondan pagar en el mes de abril.

Cargos: Se carga cuando se paga el formulario 29.

Abonos: Se abona con la contrapartida de impuesto a pagar determinado en el año reflejado en el formulario 22.

Saldo Deudor: Representa el monto acumulado para el año siguiente.

Saldo Acreedor: No tiene.

Documento: Formulario 29.

120.000. Activo no corriente.

120.100. Propiedad planta y equipo.

120.101. Equipo de cocina.

Descripción cuenta: Activos fijos que representan el equipamiento básico para la producción de la empresa como lo son refrigerador, microondas, etc.

Cargo: Se carga por la compra de equipos de cocinas.

Abono: Se abona por la venta del bien, por la contabilización de la baja del equipo de cocina.

Saldo deudor: Valor de las de maquinarias.

Saldo acreedor: No tiene.

Documento: Factura.

120.102. Vehículo.

Descripción cuenta: Todo aquel medio de locomoción y movilización adquirido para distribuir y prestar servicios a la empresa.

Cargo: Se carga por la compra de vehículo.

Abono: Se abona por la venta del bien, por la contabilización de la baja del equipo de cocina.

Saldo deudor: Representa el valor del vehículo.

Saldo acreedor: No tiene.

Documento: Factura.

120.103. Muebles y útiles.

Descripción cuenta: Representan los bienes necesarios para realizar la actividad económica como lo son las sillas, mesas, escritorio, computador, archivador, lápiz, hojas, etc.

Cargo: Se carga por la compra de los bienes.

Abono: Se abona por la venta del bien, por la contabilización de la baja del equipo de cocina.

Saldo deudor: Representa el valor de los muebles y útiles.

Saldo acreedor: No tiene.

Documento: Factura.

120.104. Utensilios.

Descripción cuenta: Son las herramientas que se utilizan para la elaboración de los productos como lo son cuchillo cocinero, espátula, sartén, cacerola, cucharón, bowl, etc. También se debe registrar la compra de los utensilios de mesa como lo son las cucharas, tenedor, platillo, plato, vaso, taza, etc.

Cargo: Se carga por la compra de utensilios.

Abono: Se abona por las mermas y castigos.

Saldo deudor: Representa el valor de los utensilios.

Saldo acreedor: No tiene.

Documento: Factura.

200.000. Pasivos.

210.000. Pasivos corrientes.

210.100. Otros pasivos financieros.

210.101. Préstamo bancario.

Descripción cuenta: Es un movimiento que se efectúa entre el banco y la empresa otorgando un monto monetario para financiar un proyecto o para lo que estime conveniente la empresa.

Cargos: Se carga al momento de efectuar el pago de las cuotas del préstamo.

Abono: Se abona al momento de obtener un préstamo.

Saldo deudor: No tiene

Saldo acreedor: Representa las obligaciones adeudadas a las instituciones financieras.

Documento: Contrato, pagaré, comprobantes

210.200. Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar

210.201. Proveedor.

Descripción cuenta: Persona que abastece con insumos a la empresa en donde se contraen obligaciones provenientes de las operaciones.

Cargo: Se carga por la cancelación de la deuda.

Abono: Se abona por la generación de deudas al realizar la compra de insumos.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Por las deudas pendientes de pago a una fecha determinada.

Documento: Factura.

210.202. Acreedor.

Descripción cuenta: La cuenta suministra con productos complementarios al giro de la empresa como lo son la compra de muebles y útiles, equipo de cocina, vehículo, etc.

Cargos: Se carga por la cancelación total o parcial de la deuda, devolución de compra, etc.

Abonos: Se abona por las deudas que se han aceptado producto de la compra.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Por las deudas pendientes de pago a una fecha determinada.

Documento: Factura.

210.300. Declaraciones a beneficios de los trabajadores.

210.301. Leyes sociales.

Descripción cuenta: Son aquellos aportes que se registran por pago obligatorio del empleador hacia sus trabajadores los cuales son: seguro de invalidez y sobrevivencia, seguro de cesantía y la mutual de seguridad, que beneficia a los trabajadores dependientes durante el período trabajado.

Cargos: Se carga cuando se pagan las leyes sociales

Abonos: Se abona cuando se devenga las leyes sociales

Saldo deudor: No tiene.

Saldo acreedor: Representa el saldo de los aportes patronales.

Documento: Planillas de declaración, cupón de pago, libro de remuneración.

210.302. Imposiciones por pagar.

Descripción cuenta: Son las obligaciones previsionales que tiene el empleador al contratar personal para la empresa como los son la AFP, FONASA, ISAPRE, etc.

Cargos: Se carga cuando se pagan las imposiciones

Abonos: Se abona cuando se devenga la deuda que corresponde pagar por los trabajadores.

Saldo deudor: No tiene.

Saldo acreedor: Representa el monto que corresponde pagar de las retenciones de carácter previsional.

Documento: Planillas de declaración, cupón de pago.

210.400. Impuestos y retenciones.

210.401. IVA debito fiscal.

Descripción cuenta: Representa el IVA que se genera por las ventas afectas por la empresa.

Cargos: Se carga con la cancelación del impuesto.

Abonos: Se abona por las ventas realizadas.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el IVA Débito fiscal pendiente de imputación en la declaración de impuesto.

Documento: Facturas, formulario 29.

210.402. Impuesto por pagar.

Descripción cuenta: En esta cuenta se refleja la deuda que la empresa tiene por concepto de obligaciones o pago exigible de los impuestos que le corresponde a la empresa.

Cargos: Se carga con el pago de los saldos pendientes, al presentar las declaraciones.

Abonos: Se abona con el importe de los impuestos a cargo de la empresa, según cálculos efectuados sobre las operaciones realizadas.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el impuesto por pagar a cargo de la empresa.

Documento: Facturas, boletas y formulario 29.

210.403. Retención honorarios.

Descripción cuenta: Obligaciones por concepto de impuesto de 2^o categoría.

Cargos: Se carga cuando se paga la retención honorarios.

Abonos: Se abona cuando se genera la deuda por la cancelación de prestación de un servicio hacia la empresa a través de honorarios.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa el monto adeudado por concepto de honorarios.

Documento: Formulario 29, libro de honorarios, boleta de honorario.

220.000. Pasivo no corriente.

220.100. Otros pasivos financieros.

220.101. Depreciación acumulada.

Descripción cuenta: Corresponde al deterioro de valor acumulado de los activos fijos que tiene la empresa para su funcionamiento.

Cargos: Se carga mediante la contabilización de las bajas del bien o la venta.

Abonos: Se abona con la contabilización de la depreciación del ejercicio de cada uno de los activos fijo que posee la empresa.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Representa la suma actualizada de las depreciaciones acumuladas de los activos fijos de propiedad de la empresa.

Documento: No tiene.

230.000. Patrimonio.

230.100. Aporte socio.

230.101. Capital.

Descripción cuenta: Capital aportado y efectivamente pagado el empresario.

Cargos: Se carga por el valor de las disminuciones de capital, los retiros que realiza el dueño.

Abonos: Se abona por aportes del dueño.

Saldo Deudor: No tiene

Saldo Acreedor: Representa el valor patrimonial de la empresa por aportes iniciales y resultados del ejercicio.

Documento: No tiene.

230.102. Cuenta particular.

Descripción cuenta: Es lo que el dueño retira en dinero de las utilidades.

Cargo: Se carga por los retiros del dueño.

Abono: Se abona por los préstamos que realiza el dueño hacia la empresa.

Saldo deudor: No tiene.

Saldo acreedor: Representa el saldo de los montos retirados.

Documentos: No tiene.

230.200. Ganancias acumuladas.

230.201. Ganancia o pérdida.

Descripción cuenta: Es el resultado del ejercicio en que encuentre la empresa desarrollando sus actividades. Está cuenta registra los aumentos y disminuciones que corresponden a todas las cuentas de resultados, de ingresos, costos, y gastos, con la finalidad de obtener la utilidad o pérdida neta del ejercicio.

Cargos: Se carga con el valor del saldo de la cuenta de gastos.

Abono: Se abona con el valor del saldo de la cuenta de ingresos.

Saldo Deudor: Tiene saldo deudor cuando el resultado del ejercicio es negativo.

Saldo Acreedor: Tiene saldo acreedor cuando el resultado del ejercicio es positivo.

Documento: No tiene.

300.000. Pérdida.

310.000 Pérdida operacional.

310.100. Costo por venta.

310.101. Costo insumos perecibles.

Descripción cuenta: Es el precio que se paga por los insumos perecibles que compra la empresa.

Cargos: Se carga por el precio costos de los insumos vendidos.

Abonos: No se abona.

Saldo Deudor: Costo de los insumos vendidos por la empresa correspondiente al giro.

Saldo Acreedor: No tiene.

Documento: Factura.

310.102. Costos insumos no perecibles.

Descripción cuenta: Es el precio que se paga por los insumos no perecibles que compra la empresa.

Cargos: Se carga por el precio costos de los insumos vendidos.

Abonos: No se abona.

Saldo Deudor: Costo de los insumos vendidos por la empresa correspondiente al giro.

Saldo Acreedor: No tiene

Documento: Factura.

320.200. Gastos de administración y venta.

320.201. Gastos generales.

Descripción cuenta: Son los gastos básicos a los que incurre la empresa como lo son agua, luz, gas, internet, etc.

Cargos: Esta cuenta se carga cuando la empresa contrae una deuda, por concepto de satisfacer las necesidades básicas y generales del negocio.

Abonos: No se abona.

Saldo deudor: Representa el gasto total que incurre una empresa.

Saldo acreedor: No tiene.

Documento: Factura, Boletas.

320.202. Arriendo.

Descripción cuenta: Es la adquisición de una obligación por concepto de arriendo de un local comercial para usarlo durante un tiempo determinado, por un monto especificado reflejado en un contrato de arriendo.

Cargos: Se carga cuando se hace presente la deuda, cuando se genera un contrato de arriendo.

Abonos: No se abona.

Saldo deudor: Representa el monto de la deuda del arriendo.

Saldo acreedor: No tiene.

Documento: Contrato de arriendo.

320.203. Combustible.

Descripción cuenta: Hace referencia al combustible utilizado por los vehículos pertenecientes y utilizados por la empresa.

Cargos: Esta cuenta se carga por la compra de combustibles

Abonos: No se abona.

Saldo deudor: Corresponde al valor del gasto total incurrido en combustible por parte de la empresa.

Saldo acreedor: No tiene

Documento: Factura de compra, Boleta.

320.204. Mantención.

Descripción cuenta: Esta cuenta representa al gasto incurrido por la empresa, por concepto de mantención de los vehículos y de maquinaria utilizada en la cocina.

Cargos: Se carga por generación del gasto por los servicios utilizados.

Abonos: No se abona

Saldo deudor: Monto total de mantenciones realizadas en un periodo.

Saldo acreedor: No tiene

Documento: Factura.

320.205. Merma y castigo.

Descripción cuenta: Corresponde a los insumos vencidos y materiales en mal estado, los cuales no pueden ser utilizados para el desarrollo de las actividades.

Cargos: Se carga cuando se va reconociendo el castigo o merma.

Abonos: No se abona.

Saldo Deudor: Corresponde al monto total que posee la empresa por productos dañados.

Saldo acreedor: No tiene

Documento: No tiene.

320.300. Gastos del personal.

320.301. Remuneración.

Descripción cuenta: Representa los gastos relacionados con los pagos al personal por la prestación de servicios en virtud de un contrato de trabajo. Por lo tanto esta cuenta resume los conceptos de imponible, no imponible.

Cargos: Se carga con la centralización de las remuneraciones mensuales.

Abonos: No se abona.

Saldo Deudor: Representa el gasto acumulado por concepto de remuneraciones.

Saldo Acreedor: No tiene.

Documento: Liquidación de sueldo, libro de remuneración.

320.302. Honorarios.

Descripción cuenta: Representa los gastos relacionados con los pagos de servicios prestados por personas, los cuales son cancelados con boletas de honorarios.

Cargos: Se carga con la centralización de los honorarios mensuales.

Abonos: No se abona.

Saldo Deudor: Representa el gasto acumulado por concepto de honorario.

Saldo Acreedor: No tiene.

Documento: Boleta de honorario, libro de honorario.

320.400. Otros gastos.

320.401. Comisión Transbank.

Descripción cuenta: Corresponde a la deuda que se incurre por la utilización del servicio de Transbank.

Cargos: Se carga por el porcentaje determinado por la empresa transbank sobre las ventas realizar con este medio.

Abonos: No se abona.

Saldo deudor: Representa el valor del gasto total.

Saldo acreedor: No tiene.

Documento: Contrato de la prestación de servicio.

320.402. Intereses por préstamo.

Descripción cuenta: Representa los intereses pagados por la empresa en relación al préstamo con instituciones financieras.

Cargos: Se carga con los Intereses devengados

Abonos: el valor que se paga.

Saldo Deudor: No tiene.

Saldo Acreedor: Expresa el valor de los intereses por préstamo, pendientes de vencerse.

Documento: No tiene.

320.403. Depreciación.

Descripción cuenta: Es la disminución de valor que tiene un bien por los años de vida útil.

Cargos: Se carga con la depreciación de los activos fijos que mantiene la empresa.

Abonos: No se abona.

Saldo deudor: Representa el deterioro de valor de los activos fijos.

Saldo acreedor: No tiene.

Documento: No tiene.

320.404. Otros gastos.

Descripción cuenta: Son los materiales necesarios para ejecución de la actividad de la empresa como lo son el uniforme del personal, los materiales de empaque y de aseo.

Cargo: Se carga por la compra de los bienes.

Abono: No se abona.

Saldo deudor: Representa el valor de los gastos de esta cuenta.

Saldo acreedor: No tiene.

Documento: Factura.

400.000. Ganancia.

410.000. Ganancia operacional.

410.100. Ingresos por venta.

410.101. Venta.

Descripción cuenta: Son las ventas totales efectuadas por la empresa durante el periodo.

Cargos: No se carga.

Abonos: Esta cuenta se abona cuando se realiza una venta.

Saldo Deudor: No Tiene saldo deudor.

Saldo Acreedor: Representa los ingresos percibidos por la venta realizadas.

Documento: Factura, boleta.

6.4. Propuesta sistema presupuestario.

Objetivo del presupuesto: Implementar un sistema de presupuestario para la empresa el Goloso que le permite saber cuáles son sus ingresos y gastos en un tiempo determinado, conocer cuánto puede destinar al ahorro para el cumplimiento de sus metas planteadas,

identificar en qué está gastando su dinero, cuánto necesita para cubrir sus necesidades, determinar en qué está gastando de más y tomar medidas cuando se requiera hacer un recorte de gastos.

Para lo mencionado anteriormente se realizó un presupuesto de operación y tesorería para las 4 sucursales que mantiene actualmente la empresa el Goloso para posteriormente agruparlos todos en un presupuesto consolidado.

6.4.1. Presupuesto de operación.

Es el presupuesto principal de la empresa ya que se constituye por el presupuesto de compra, venta y fondo fijo que se generan en un periodo de tiempo

A continuación se presenta el presupuesto propuesto para la empresa

6.4.1.1. Presupuesto de compra.

Presupuesto de compra: Se especificaron los precios según perecible y no perecible en los perecible podemos encontrar las vienasas, la carne de churrasco, pollo, etc. en lo no perecible encontramos las bebidas, los productos de higiene etc. El periodo del presupuesto es semanal y mensual.

6.4.1.1.1. Explicación presupuesto de compras.

El precio de compra está establecido en la hoja de trabajo de la planilla Excel llamada datos Sucursal Matriz para poder sacar los totales semanales y mensuales de las compras deberá realizarse por cada insumo la multiplicación del precio de compra por la cantidad a comprar o requerida que se proyectó como empresa.

	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX
1	DATOS DE COMPRA								
2					OCTUBRE				
3	PRODUCTO	CLASIFICACION	UNIDAD	PRECIO UNIT	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	DIAS RESTANTES
21	CHURRASCO G	Perecible	KILO	\$4.990	45	45	48	42	6
22	PECHUGA DESHUESADA DE POLLO	Perecible	KILO	\$3.090	45	40	35	32	4
23	VIENESA DE POLLO SAN JORGE	Perecible	KILO	\$1.716	20	20	15	15	4
24	LOMO DE CERDO	Perecible	KILO	\$3.490	20	18	20	18	5
25	CHAMPIÑONES BLANCOS	Perecible	200g.	\$765	20	18	20	15	5
26	QUESO LAMINADO RANCO	Perecible	1000g.	\$5.345	10	10	10	9	5
27	MAYONESA HELLMANNS	Perecible	1000g.	\$1.756	8	8	5	4	2
28	SUCEDANEO JUGO LIMON	Perecible	500 CC.	\$1.167	4	4	3	3	
29	BICARBONATO MERKAT	Perecible	C/U	\$76	10	10	8	7	
30	AJI CREMA DON JUAN	Perecible	C/U	\$983	5	4	4	3	
31	QUESO GAUDA LAMINADO	Perecible	1000g.	\$5.344	10	8	8	8	4
32	POROTO VERDE CFRAN	Perecible	500g.	\$1.151	10	10	6	5	
33	ACEITE VEGETAL CRISTAL	Perecible	1000 CC.	\$822	15	15	15	12	
34	CHOCLO GRANO MINUTO VERDE	Perecible	200g.	\$437	20	15	16	10	
35	ACEITUNA HUASCO	Perecible	200g.	\$445	10	10	9	8	

Tabla N°15 Presupuesto/ Datos de compra.

En la celda número AS27 encontramos el precio de compra de la mayonesa Hellmanns y la cantidad requerida de este insumo se encuentran desde la celda AT27 a la AX 27 semanalmente. Lo que se traspasa automáticamente a una nueva hoja de trabajo donde se presenta el presupuesto de compras, comparando lo presupuestado con lo comprado realmente y revisando o analizando si corresponde a un exceso de proyección de compras o una proyección más baja de lo real como se presenta a continuación en la tabla N°15.

Percible	SEMANA 1
CHURRASCO G	224550
PECHUGA DESHUESADA DE POLLO	139050
VIENESA DE POLLO SAN JORGE	34320
LOMO DE CERDO	69800
CHAMPIÑONES BLANCOS	15300
QUESO LAMINADO RANCO	53450
MAYONESA HELLMANNS	14048
SUCEDANEO JUGO LIMON	4668
BICARBONATO MERKAT	760
AJI CREMA DON JUAN	4915
QUESO GAUDA LAMINADO	53440
POROTO VERDE CFRAN	11510
ACEITE VEGETAL CRISTAL	12330
CHOCLO GRANO MINUTO VERDE	8740
ACEITUNA HUASCO	4450
(+)total necesario	856720
(-)total compras realizadas	750000
(=)saldo final	106720

Tabla N°16 Presupuesto de compra.

Cabe destacar que para la tabla 13 y la 14 se consideraron un porcentaje mínimo de producto para realizar el ejemplo.

6.4.1.2. Presupuesto de venta.

Son todos los productos que mantiene la empresa a la venta deben ir detallados con su precio de venta según sucursal.

En ambos caso que se llegará a modificar un precio, ya sea de compra o de venta, se deberá modificar en la hoja de trabajo datos o parámetros para que los subtotales se ajusten con las formulas preestablecidas, al igual que la cantidad vendida o compradas, al mes próximo la tabla se modificará de manera automática con el porcentaje de reajuste establecido por la empresa.

6.4.1.2.1. Explicación presupuesto de ventas.

Se presentara como ejemplo los datos de venta del Lomo italiano el cual está ubicado en la celda D13.

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
2		DATOS DE VENTA									
3	N°	PRODUCTO	PRECIO	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	SEMANA 1
4	1	Churrasco Simple	2400	7	1	2	1	3	5	7	\$ 62.400
5	2	Churrasco Italiano	2600	1	1	5	4	3	4	5	\$ 59.800
6	3	Churrasco Completo	2800	0	1	8	1	2	2	2	\$ 44.800
7	4	Churrasco Luco	2800	0	1	5	3	2	5	8	\$ 67.200
8	5	Churrasco Champiñon	2800	1	1	7	0	2	2	7	\$ 56.000
9	6	Chacarero	2800	1	1	5	3	5	5	2	\$ 61.600
10	7	Churrasco a lo Pobre	2800	1	8	5	2	2	7	3	\$ 78.400
11	8	Churrasco Primavera	2800	1	1	2	2	6	3	5	\$ 56.000
12	9	Lomo Simple	2400	5	5	2	2	2	3	8	\$ 64.800
13	10	Lomo Italiano	2800	0	2	2	1	2	8	2	\$ 47.600
14	11	Lomo Completo	2800	0	0	2	1	2	3	3	\$ 30.800
15	12	Lomo Luco	2800	0	4	2	1	8	2	4	\$ 58.800

Tabla N°17 Presupuesto - Datos de venta/ Ubicación.

Por lo tanto desde la celda E13 a la k13 están las ventas de la semana.

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
2		DATOS DE VENTA									
3	N°	PRODUCTO	PRECIO	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	SEMANA 1
4	1	Churrasco Simple	2400	7	1	2	1	3	5	7	\$ 62.400
5	2	Churrasco Italiano	2600	1	1	5	4	3	4	5	\$ 59.800
6	3	Churrasco Completo	2800	0	1	8	1	2	2	2	\$ 44.800
7	4	Churrasco Luco	2800	0	1	5	3	2	5	8	\$ 67.200
8	5	Churrasco Champiñon	2800	1	1	7	0	2	2	7	\$ 56.000
9	6	Chacarero	2800	1	1	5	3	5	5	2	\$ 61.600
10	7	Churrasco a lo Pobre	2800	1	8	5	2	2	7	3	\$ 78.400
11	8	Churrasco Primavera	2800	1	1	2	2	6	3	5	\$ 56.000
12	9	Lomo Simple	2400	5	5	2	2	2	3	8	\$ 64.800
13	10	Lomo Italiano	2800	0	2	2	1	2	8	2	\$ 47.600
14	11	Lomo Completo	2800	0	0	2	1	2	3	3	\$ 30.800
15	12	Lomo Luco	2800	0	4	2	1	8	2	4	\$ 58.800

Tabla N°18 Datos de venta/ diario.

Además cada semana tiene su correspondiente subtotal en este ejemplo pertenece a L13, T13, AB13 y AJ13; el cual se sumando las 4 semanas se obtiene como resultado la venta mensual del lomo italiano,. Y así con cada uno de los productos pertenecientes a “EL GOLOSO”

	B	C	D	L	T	AB	AJ
2	DATOS DE VENTA			Cantidad Vendida Enero			
3	N°	PRODUCTO	PRECIO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
4	1	Churrasco Simple	2400	\$ 62.400	\$ 50.400	\$ 50.400	\$ 38.400
5	2	Churrasco Italiano	2600	\$ 59.800	\$ 48.000	\$ 26.400	\$ 21.600
6	3	Churrasco Completo	2800	\$ 44.800	\$ 24.000	\$ 21.600	\$ 19.200
7	4	Churrasco Luco	2800	\$ 67.200	\$ 19.200	\$ 31.200	\$ 28.800
8	5	Churrasco Champiñon	2800	\$ 56.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 19.200
9	6	Chacarero	2800	\$ 61.600	\$ 38.400	\$ 38.400	\$ 33.600
10	7	Churrasco a lo Pobre	2800	\$ 78.400	\$ 28.800	\$ 38.400	\$ 28.800
11	8	Churrasco Primavera	2800	\$ 56.000	\$ 40.800	\$ 31.200	\$ 33.600
12	9	Lomo Simple	2400	\$ 64.800	\$ 24.000	\$ 38.400	\$ 24.000
13	10	Lomo Italiano	2800	\$ 47.600	\$ 33.600	\$ 31.200	\$ 21.600
14	11	Lomo Completo	2800	\$ 30.800	\$ 43.200	\$ 19.200	\$ 21.600
15	12	Lomo Luco	2800	\$ 58.800	\$ 24.000	\$ 12.000	\$ 12.000

Tabla N°19 Datos de venta/ Semana.

Esta información se compara en el presupuesto de venta con la información realmente ejecutada y finalmente se refleja si la empresa proyecto más o menos de lo establecido semanalmente y por cada producto como se muestra a continuación.

Lomo Italiano	Semana 1
Ventas esperadas	\$ 47.600
Ventas reales	52000
Déficit / Superávit	\$ 4.400

Tabla N°20 Presupuesto de venta/ Lomo Italiano.

En la tabla 18 se presenta el presupuesto de venta del lomo italiano donde según lo que se esperaba para la primera semana eran \$ 47.000 realmente se logró unas ventas reales de \$52.000 logrando un superávit de \$4.400.

6.4.1.3. Presupuesto de fondo fijo.

Los datos registrados en la hoja de trabajo datos ecuador mencionados anteriormente son lo principal para llevar a cabo este tipo de presupuesto, cualquier cambio de valor original en precio o cantidad se deberá cambiar de planilla datos de la sucursal que corresponda el cambio de información.

Su funcionalidad es presupuestar la cantidad de pan que se usara de forma diaria en la empresa el Goloso.

6.4.1.3.1. Explicación ejemplo de fondo fijo.

En la primera semana que se llevó a cabo el presupuesto de fondo fijo, el cálculo en la hoja de trabajo sucursal se debe saber la cantidad de plata que se pagó en los dos tipos de pan que tienen en la empresa con tratamiento en fondo fijo por lo cual se deben multiplicar las celdas de la hoja de trabajo datos o parámetros, AS75 que es el precio del pan de hamburguesas por BA75 que es la cantidad de pan que se proyectó a comprar en la primera semana luego lo mismo con el pan pistoleta correspondiente a AS76 por BA76 ambos valores se suman.

	AQ	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA
74		DATOS FONDO FIJO	Clasificación	Unidad	Precio	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	TOTAL SEMANA
75		PAN HAMBURGUESA	Perecible	1000g.	\$714	15	14	12	10	12	10	8	81
76		PAN PISTOLETA	Perecible	1000g.	\$714	13	14	12	10	8	7	7	71
77													152

Tabla N°21 Presupuesto/ Datos de fondo fijo.

Lo anteriormente mencionado daría los datos para llegar al valor semanal proyectado de egreso respecto al pago de pan, más el saldo inicial. Y luego se debe revisar cuanto realmente se pagó por los dos tipos de pan trabajados en “EL GOLOSO” y con esto sabemos si existe superávit o déficit sobre lo presupuestado.

PRESUPUESTO FONDO FIJO						
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Días restantes	Total mes
(+)SALDO INICIAL	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ 900.000
PAN HAMBURGUESA	\$ 57.834	\$ 48.552	\$ 70.686	\$ 67.116	\$ 6.426	\$ 1.150.614
PAN PISTOLETA	\$ 50.694	\$ 45.696	\$ 65.688	\$ 52.836	\$ 5.712	\$ 471.240
TOTAL COMPRAS PROYECTADAS	\$ 91.472	\$ 105.752	\$ 63.626	\$ 80.048	\$ 87.862	\$ 649.386
TOTAL COMPRAS REALIZADAS						
(-) SALDO FINAL						
DEFICIT/ SUPERAVIT FONDO FIJO	\$ 108.528	\$ 94.248	\$ 136.374	\$ 119.952	\$ 12.138	\$ 250.614

Tabla N°22 Presupuesto de fondo fijo.

Para poder proyectar la segunda semana del presupuesto de fondo fijo de la empresa “EL GOLOSO” se deberá modificar por un el índice de reajuste designado por la empresa y con esto transformar el presupuesto semanal respecto al efecto proyección/ realidad, así con esa información poder mejor el presupuesto y llegar a un buen cálculo de lo estimado.

6.4.2. Presupuesto de tesorería.

Tiene la tarea de englobar los flujos presupuestarios de la empresa involucrando todo el efectivo.

6.4.2.1. Presupuesto de caja.

Este presupuesto incorpora el flujo de entrada y salida de dinero de la empresa por cualquier motivo o causa, en donde la principal fuente de entrada está dada por el pago de las ventas y la principal salida de dinero por el pago que la empresa realiza a los proveedores y sus gastos involucrando a todo el efectivo.

En el presupuesto de caja propuesto tenemos la siguiente estructura.

(+) Saldo inicial
Ventas
(=) Total Ingresos
compras
Remuneraciones
Gastos generales
Comisión e intereses
Cuenta Particular
Merma
Fondo fijo
Total Egresos
Saldo caja proyectado
Saldo caja real
Saldo faltante o sobrante

Tabla N°23 Estructura presupuesto de caja.

6.4.2.1.1. Explicación ejemplo de caja.

Para calcular las ventas, se debe sumar todos los productos vendidos cada semana que ya se encuentran en el presupuesto de ventas de la empresa, este dato se puede visualizar en la celda D98 de la hoja de trabajo sucursal Av. Ecuador de la planilla presupuesto.

	PRESUPUESTO DE CAJA N°1						MES OCTUBRE	
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Días restantes	TOTAL MES		
95								
96								
97	(+) Saldo inicial	\$ 200.000	\$ 1.520.037	\$ 3.142.930	\$ 3.825.974	\$ 4.529.402	\$ 200.000	
98	Ventas	\$ 3.012.128	\$ 3.155.880	\$ 2.173.416	\$ 1.984.920	\$ 691.152	\$ 11.017.496	
99	(=) Total Ingresos	\$ 3.212.128	\$ 4.675.917	\$ 5.316.346	\$ 5.810.894	\$ 5.220.554	\$ 24.235.839	
100	compras	\$ 1.496.063	\$ 1.351.239	\$ 1.266.498	\$ 1.074.039	\$ 177.306	\$ 5.365.146	
101	remuneraciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	
102	Gastos generales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 914.200	\$ 914.200	
103	Comision, intereses e impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 942.677	\$ 942.677	
104	Cuenta Particular	\$ 87.500	\$ 87.500	\$ 87.500	\$ 87.500	-	\$ 350.000	
105	Dif. Fondo fijo	\$ 108.528	\$ 94.248	\$ 136.374	\$ 119.952	\$ 12.138	\$ 471.240	
106	Total Egresos	\$ 1.692.091	\$ 1.532.987	\$ 1.490.372	\$ 1.281.491	\$ 5.046.321	\$ 11.043.263	
107	Saldo caja proyectado	\$ 1.520.037	\$ 3.142.930	\$ 3.825.974	\$ 4.529.402	\$ 174.233	\$ 13.192.576	
108	Saldo caja real							
109	Saldo faltante o sobrante	\$ 1.520.037	\$ 3.142.930	\$ 3.825.974	\$ 4.529.402	\$ 174.233	\$ 13.192.576	

Tabla N°24 Presupuesto de caja/ Ventas.

Las compras se deben calcular sumando todos los presupuestos semanales ya que el total es el egreso en el que incurrió la empresa como lo muestra la celda D100 de la hoja de trabajo sucursal Av. ecuador de la planilla de presupuesto.

	PRESUPUESTO DE CAJA N°1						MES OCTUBRE	
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Días restantes	TOTAL MES		
(+) Saldo inicial	\$ 200.000	\$ 1.520.037	\$ 3.142.930	\$ 3.825.974	\$ 4.529.402	\$ 200.000		
Ventas	\$ 3.012.128	\$ 3.155.880	\$ 2.173.416	\$ 1.984.920	\$ 691.152	\$ 11.017.496		
(=) Total Ingresos	\$ 3.212.128	\$ 4.675.917	\$ 5.316.346	\$ 5.810.894	\$ 5.220.554	\$ 24.235.839		
compras	\$ 1.496.063	\$ 1.351.239	\$ 1.266.498	\$ 1.074.039	\$ 177.306	\$ 5.365.146		
remuneraciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000		
Gastos generales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 914.200	\$ 914.200		
Comision, intereses e Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 942.677	\$ 942.677		
Cuenta Particular	\$ 87.500	\$ 87.500	\$ 87.500	\$ 87.500	-	\$ 350.000		
Dif. Fondo fijo	\$ 108.528	\$ 94.248	\$ 136.374	\$ 119.952	\$ 12.138	\$ 471.240		
Total Egresos	\$ 1.692.091	\$ 1.532.987	\$ 1.490.372	\$ 1.281.491	\$ 5.046.321	\$ 11.043.263		
Saldo caja proyectado	\$ 1.520.037	\$ 3.142.930	\$ 3.825.974	\$ 4.529.402	\$ 174.233	\$ 13.192.576		
Saldo caja real								
Saldo faltante o sobrante	\$ 1.520.037	\$ 3.142.930	\$ 3.825.974	\$ 4.529.402	\$ 174.233	\$ 13.192.576		

Tabla N°25 Presupuesto de caja/ Compras.

En la cuenta de egresos va registrada cada una de las cuentas inscritas en la hoja de trabajo llamada datos ecuador, estos valores pueden ser modificados como todos los otros datos en la llamada hoja datos según la sucursal que corresponda. Se puede apreciar los gastos desde la celda AP79 a la celda AP96 de la sucursal ecuador.

	AP
79	Octubre
80	GASTOS GENERALES
81	Combustible
82	Mantenciones
83	Materiales de oficina
84	utensilios
85	Material de empaque
86	Total luz, gas. Agua y arriendo (gatos genera
87	
88	Remuneraciones
89	Cuenta Particular
90	Comision, intereses e Impuestos
91	Imposiciones por pagar
92	interes
93	comision transbank
94	impuesto municipales
95	impuesto por pagar
96	Leyes sociales
97	
98	
99	Total egresos

Tabla N°26 Datos gastos generales.

Cuando se tiene todos los valores mencionados recientemente se concluye que se llegó al presupuesto de caja proyectado, el cual debe ser comparado con el saldo de caja real y concluir si existe faltante o sobrante de caja.

PRESUPUESTO DE CAJA N°1							
MES OCTUBRE							
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Días restantes	TOTAL MES	
(+) Saldo inicial	\$ 200.000	\$ 1.520.037	\$ 3.142.930	\$ 3.825.974	\$ 4.529.402	\$	200.000
Ventas	\$ 3.012.128	\$ 3.155.880	\$ 2.173.416	\$ 1.984.920	\$ 691.152	\$	11.017.496
(=) Total Ingresos	\$ 3.212.128	\$ 4.675.917	\$ 5.316.346	\$ 5.810.894	\$ 5.220.554	\$	24.235.839
compras	\$ 1.496.063	\$ 1.351.239	\$ 1.266.498	\$ 1.074.039	\$ 177.306	\$	5.365.146
remuneraciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000.000	\$	3.000.000
Gastos generales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 914.200	\$	914.200
Comision, intereses e Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 942.677	\$	942.677
Cuenta Particular	\$ 87.500	\$ 87.500	\$ 87.500	\$ 87.500	-	\$	350.000
Dif. Fondo fijo	\$ 108.528	\$ 94.248	\$ 136.374	\$ 119.952	\$ 12.138	\$	471.240
Total Egresos	\$ 1.692.091	\$ 1.532.987	\$ 1.490.572	\$ 1.281.491	\$ 5.046.321	\$	11.043.263
Saldo caja proyectado	\$ 1.520.037	\$ 3.142.930	\$ 3.825.974	\$ 4.529.402	\$ 174.233	\$	13.192.576
Saldo caja real							
Saldo faltante o sobrante	\$ 1.520.037	\$ 3.142.930	\$ 3.825.974	\$ 4.529.402	\$ 174.233	\$	13.192.576

Tabla N°27 Presupuesto de caja/ Resultado.

Cabe destacar que el presupuesto de caja se irá desarrollando de forma automática una vez desarrollado el presupuesto de compra, venta y fondo fijo.

6.4.3. Presupuesto consolidado.

A continuación se presenta el presupuesto consolidado el cual concentra las 4 sucursales que mantiene la empresa las cuales están ubicadas en Avenida Ecuador (Casa Matriz). Avenida argentina, Chillan Viejo Avenida O'Higgins, y la última en la ciudad de Coihueco.

A continuación se presenta el resumen de los presupuestos:

PRESUPUESTO DE COMPRA CONSOLIDADO			
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Total Compra Proyectada	\$ 11.681.868	\$ 11.085.959	\$ 13.052.280
Total Compra Real			
TOTAL	\$ -11.681.868	\$ -11.085.959	\$ -13.052.280

Tabla N°28 Presupuesto de compra / Consolidado.

PRESUPUESTO DE CAJA CONSOLIDADO		
	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
(+) Saldo inicial	\$ 10.267.954	\$ 20.150.926
Ventas	\$ 13.502.834	\$ 9.846.346
(=) Total Ingresos	\$ 23.770.788	\$ 29.997.272
compras	\$ 3.020.635	\$ 3.262.697
remuneraciones	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Gastos generales	\$ 3.400.000	\$ 3.242.000
Comision, intereses e Impuestos	\$ 2.147.354	\$ 1.969.677
Cuenta Particular	\$ 250.000	\$ 250.000
Dif. Fondo fijo	\$ 349.227	\$ 266.561
Total Egresos	\$ 3.619.861	\$ 3.779.258
Saldo caja proyectado	\$ 20.150.926	\$ 26.218.014
Saldo caja real	\$ -	\$ -
Saldo faltante o sobrante	\$ 20.150.926	\$ 26.218.014

Tabla N°29 Presupuesto de caja/ Consolidado.

PRESUPUESTO DE VENTA CONSOLIDADO			
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Total Ventas Proyectadas	\$ 35.469.081	\$ 13.502.834	\$ 9.846.346
Total Ventas reales			
TOTAL	\$ 35.469.081	\$ 13.502.834	\$ 9.846.346

Tabla N°30 Presupuesto de venta/ Consolidado.

PRESUPUESTO FONFO FIJO CONSOLIDADO			
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
(+)SALDO INICIAL	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
PAN HAMBURGUESA	\$ 2.799.600	\$ 2.017.176	\$ 970.848
PAN PISTOLETA	\$ 1.383.732	\$ 845.377	\$ 960.871
TOTAL COMPRAS PROYECTADAS	\$ 2.416.542	\$ 3.033.480	\$ 2.099.037
TOTAL COMPRAS REALIZADAS	\$ -	\$ -	\$ -
(=) SALDO FINAL	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla N°31 Presupuesto de fondo fijo/ Consolidado.

6.4.4. Gráficos Presupuesto consolidado.

En esta sección se realizó un análisis del presupuesto consolidado reflejado en los gráficos.

6.4.4.1. Gráfico Presupuesto de compra consolidado.

A continuación se presenta el gráfico de presupuesto de compra.

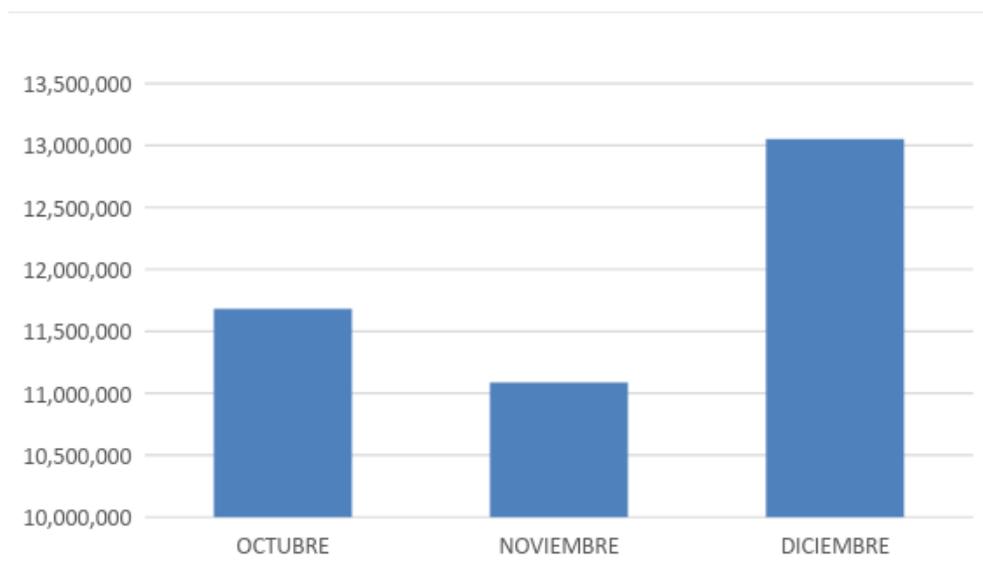


Gráfico N°1 Presupuesto de compra consolidado.

Se observa un que las compras tiene un margen de compra entre los diez millones y 14 millones los cuales se observa que el porcentaje de compra aumenta en diciembre debido a lo que se presupuesta vender por las fiestas ocasionadas en las fechas como también las actividades que se desarrollan como lo son las fiestas de cursos, aniversarios, etc.

6.4.4.2. Presupuesto de caja consolidado.

A continuación se presenta el gráfico de presupuesto de caja consolidado.

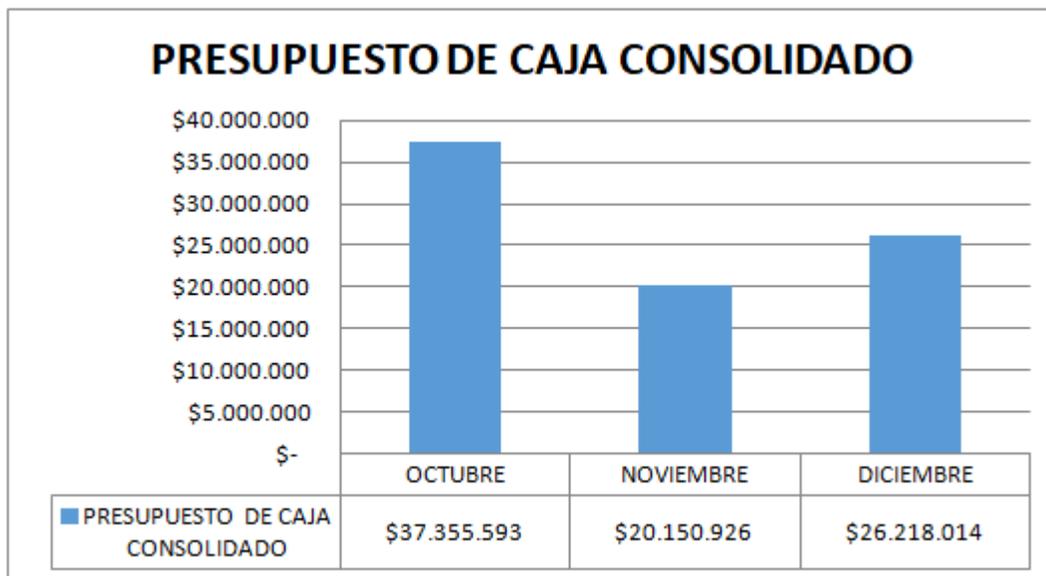


Gráfico N°2 Presupuesto de caja consolidado.

El mes con mayor cantidad de caja lo presenta el mes de octubre debido al saldo que arrastra anteriormente como también al gran porcentaje de ventas que se originaron en el mes, en cambio se originó una baja de caja en el mes de noviembre debido a las bajas ventas que se presupuestan.

6.4.4.3. Presupuesto de venta consolidado.

A continuación se presenta el gráfico de presupuesto de venta consolidado.

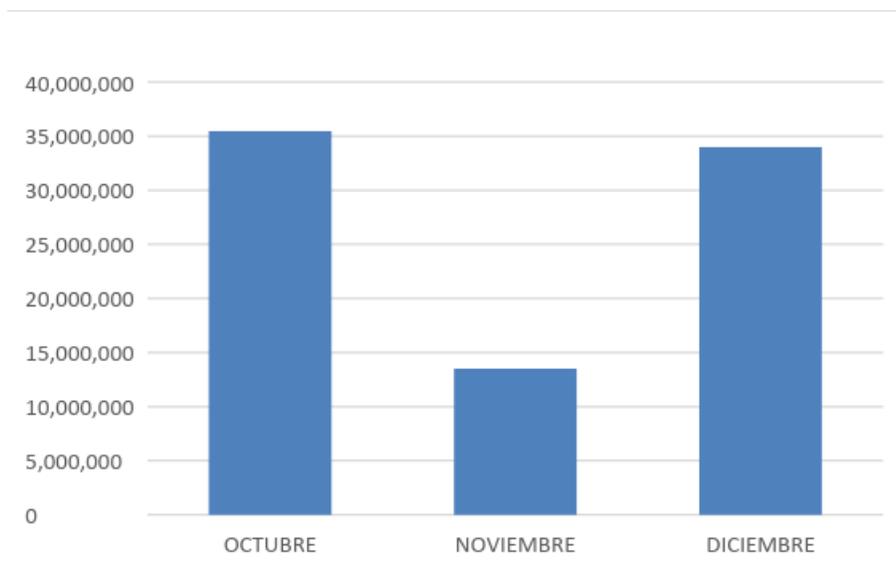


Gráfico N°3 Presupuesto de venta consolidado.

En el presupuesto de venta se presenta un porcentaje alto en venta para los meses de Octubre y Diciembre.

6.4.4.4. Presupuesto de Fondo fijo consolidado.

A continuación se presenta el gráfico de presupuesto de fondo fijo consolidado.

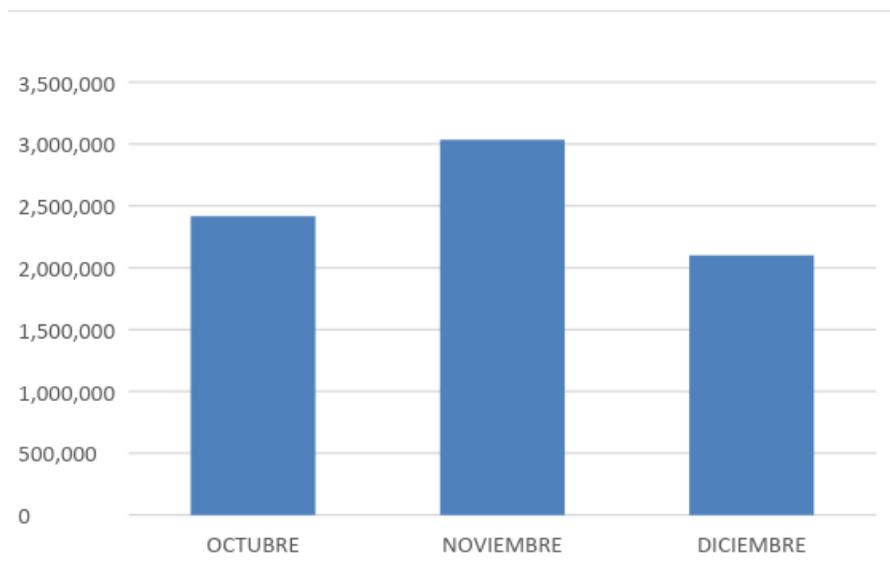


Gráfico N°4 Presupuesto de fondo fijo consolidado.

El gráfico n°4 detalla que el fondo fijo mantiene una variación mínima y el aumento se debe a la mayor cantidad de venta que se han ido generando producto de las fechas en temporadas alta en venta.

6.5. Propuesta sistema CMI.

En esta sección se desarrolló la propuesta del cuadro de mando integral para la empresa El Goloso con el fin de garantizar su éxito en sus operaciones, apoyando a alcanzar mejores niveles de gestión y aumentar su valor económico.

6.5.1. Cuadro de mando operativo.

La realización del cuadro de mando operativo se basó en la identificación de las actividades claves de la empresa para llevar a cabo sus actividades y en la creación de indicadores para medir estas actividades los cuales serán presentados a continuación.

6.5.1.1. Identificación de actividades claves.

- Compras: buscar proveedores especializados en el rubro, con buenos precios, abastecerse de insumos en el momento oportuno.
- Operaciones: Gestionar de la mejor forma la elaboración de los productos que se entregan a los clientes.
- Recursos humanos: Contratación de personal capacitado para las labores que se realizan.
- Venta: Satisfacer las necesidades de los clientes para así vender gran cantidad de productos.

6.5.1.2. Creación de indicadores claves.

A continuación se presentaran los indicadores operacionales creados como propuesta para la empresa.

Nombre	Control de stock.	
Responsable	Encargado de bodega.	
Objetivo	Medir la cantidad de stock de acuerdo a la política de la empresa.	
Fórmula	$(\text{Cantidad de insumos utilizados P N} / \text{Compras realizadas P N}) * 100$	
Fuente de información	Software de la empresa, módulo de inventario de insumos.	
Periodicidad	Semanal.	
Nivel de desagregación	Por sucursal.	
Meta	80%	
Rango.		
>80% x >70%	>69% x >55%	>54% x >0%
		

Tabla N°32 Indicador de compra.

El indicador creado para la actividad clave de compras se creó como forma de medir cuanto stock mantiene la empresa y poder abastecerse en el momento oportuno, la política de stock que mantiene la empresa es de mantener un 20% de los insumos en bodega, al aplicar la fórmula se podrá verificar en que rango se encuentra el stock.

- Verde desde 80% hasta 70%: Cumplimiento de política de stock.
- Amarillo desde 69% hasta 55%: Cumplimiento de política de stock, pero se debe realizar las compras correspondientes.
- Rojo desde 54% hasta 0%: Se debe comprar.

Nombre	Costos totales.	
Responsable	Encargado de local.	
Objetivo	Determinar los costos incurridos en el periodo.	
Fórmula	(Costo total P N/ Costo total estimado P N)	
Fuente de información	Software de la empresa, módulo de compra.	
Periodicidad	Diario.	
Nivel de desagregación	Por sucursal.	
Meta	100%	
Rango.		
>100% x >99%	>95% x >90%	>54% x >0%
		

Tabla N°33 Indicador de compra.

El indicador creado para la actividad clave de compras se desarrolló para diagnosticar el margen que se genera entre lo real y lo presupuestado, al aplicar la fórmula se podrá verificar en que rango se encuentra:

- Verde desde 100% hasta 99%: Cumplimiento de compras en relación a lo presupuestado.
- Amarillo desde 95% hasta 90%: No se está realizando lo que espero.
- Rojo desde 54% hasta 0%: Analizar y controlar el procedimiento de compra.

Nombre	Porcentaje de cumplimiento en órdenes.	
Responsable	Maestro de cocina.	
Objetivo	Determinar el desempeño para entregar cada pedido realizado por los clientes.	
Fórmula	$(\text{Número de órdenes de pedido recepcionados} / \text{Número de pedidos despachados}) * 100$	
Fuente de información	Software de la empresa, módulo de venta.	
Periodicidad	Semanal.	
Nivel de desagregación	Por sucursal.	
Meta	100%	
Rango.		
>100% x >99%	>98% x >95%	>94% x >0%
		

Tabla N°34 Indicador de operaciones.

El indicador creado para la actividad clave de operaciones se creó como forma de controlar el cumplimiento en las entregas de pedidos solicitados, al aplicar la fórmula se podrá verificar en que rango se encuentra:

- Verde desde 100% hasta 99%: Realización de pedidos como corresponde.
- Amarillo desde 98% hasta 95%: Controlar la generación del pedido.
- Rojo desde 94% hasta 0%: Evaluar el cumplimiento de las obligaciones del trabajador.

Nombre	Porcentaje de jornada de trabajos perdidos.	
Responsable	Secretaria.	
Objetivo	Determinar qué porcentaje de horas trabajadas se han realizado, como también cuanto se ha asentados los trabajadores.	
Fórmula	$(\text{Total horas trabajadas P N} / \text{Total horas contratadas P N}) * 100$	
Fuente de información	Software de la empresa, módulo remuneración.	
Periodicidad	Semanal.	
Nivel de desagregación	Por sucursal	
Meta	100%	
Rango		
>100% x >98%	>96% x >85%	>84% x >0%
		

Tabla N°35 Indicador de recursos humanos.

El indicador creado para la actividad clave de recursos humanos se creó como forma de controlar la asistencia de los trabajadores, al aplicar la fórmula se podrá verificar en que rango se encuentra:

- Verde desde 100% hasta 98%: Trabajador cumple con lo establecido.
- Amarillo desde 96% hasta 85%: Trabajador solicitó licencia médica.
- Rojo desde 84% hasta 0%: Evaluar la continuidad del trabajador en la empresa.

Nombre	Productividad de las ventas por turno.
--------	--

Responsable	Secretaria.	
Objetivo	Medir la productividad de la empresa para saber si está funcionando según lo determinado o se debe mejorar.	
Fórmula	(Unidades vendidas por turno P N / Total personal por turno P N)	
Fuente de información	Software de la empresa, módulo remuneración y ventas.	
Periodicidad	Diario.	
Nivel de desagregación	Por sucursal.	
Meta	150%	
Rango.		
>150% x >110%	>109% x >98%	>98% x >0%
		

Tabla N°36 Indicador de venta.

El indicador creado para la actividad clave de venta se efectuó para analizar en qué turno se vende más, logrando así saber cuántos trabajadores colocar por turno de trabajo fortaleciendo la eficiencia, al aplicar la fórmula se podrá verificar en que rango se encuentra:

- Verde desde 150% hasta 110%: Realización de buenas ventas.
- Amarillo desde 109% hasta 98%: Porcentaje aceptable de ventas.
- Rojo desde 98% hasta 0%: Sacar trabajadores del turno.

Nombre	Beneficios generados por producto.
--------	------------------------------------

Responsable	Jefe de local.	
Objetivo	Medir que producto genera más ingresos en cada periodo de tiempo.	
Fórmula	$(\text{Costo ventas según producto P N} / \text{Total ventas según producto P N}) * 100$	
Fuente de información	Software de la empresa, módulo ventas.	
Periodicidad	Semanal.	
Nivel de desagregación	Por sucursal.	
Meta	30%	
Rango.		
>30% x >45%	>46% x >69%	>70% x >100%
		

Tabla N°37 Indicador de venta.

El indicador creado para la actividad clave de venta se creó para determinar que producto vendido por la empresa es más rentable y cual no, para tomar la decisión de mantenerlo o eliminarlo, al aplicar la fórmula se podrá verificar en que rango se encuentra:

- Verde desde 30% hasta 45%: El producto se puede seguir vendiendo.
- Amarillo desde 46% hasta 69%: Evaluar la persistencia del producto.
- Rojo desde 70% hasta 100%: Eliminar el proceso de elaboración del producto.

6.5.2. Cuadro de mando directivo.

Logrará controlar los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas que se segmentar para lograr corregir las desviaciones que se producen por medio de indicadores claves mejorando la condición de la organización.

6.5.2.1. Cuadro de mando directivo no integrado.

Se busca facilitar el control de los resultados en la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas claves en que se segmentas. Orientando a los resultados internos en su conjunto.

A continuación se presentan los indicadores de cuadro de mando directivo no integrados.

Nombre	Cumplimiento de distribución de insumos.	
Responsable	Secretaria.	
Objetivo	Controlar el reparto a cada sucursal.	
Fórmula	$(\text{Número de distribución de insumos realizadas por sucursal} / \text{número de distribuciones presupuestadas por sucursal}) * 100$	
Fuente de información	Software de la empresa, módulo distribución.	
Periodicidad	Semanal.	
Nivel de desagregación	No tiene.	
Meta	100%	
Rango		
>100% x >99%	>98% x >95%	>94% x >0%
		

Tabla N°38 Indicador de cumplimiento de distribución.

El indicador creado para la actividad clave de distribución se creó como forma de verificar el cumplimiento en las entregas de insumos a cada sucursal, al aplicar la fórmula se podrá verificar en que rango se encuentra:

- Verde desde 100% hasta 99%: Distribución de productos como corresponde.
- Amarillo desde 98% hasta 95%: Controlar las distribuciones.
- Rojo desde 94% hasta 0%: Evaluar el cumplimiento de las obligaciones del trabajador.

Nombre	Sanciones hacia al trabajador por no cumplimiento.	
Responsable	Secretaria.	
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de las tareas realizadas por los Trabajadores presentados en la carta de amonestación.	
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de amonestación P N} / \text{ Total trabajadores P N}) * 100$	
Fuente de información	Software de la empresa, módulo de remuneración.	
Periodicidad	Mensual.	
Nivel de desagregación	Por sucursal.	
Meta	7%	
Rango		
>7% x >15%	>16% x >30%	>31% x >100%
		

Tabla N°39 Indicador de sanciones hacia el trabajador.

El indicador clave “Sanciones al trabajador por no cumplimiento” refleja el número de veces que se realizan amonestaciones al trabajador por no cumplir con sus deberes como corresponde, al aplicar la formula se podrá verificar en que rango se encuentra:

- Verde desde 7% hasta 15%: Es aceptable el no cumplimiento de los trabajadores.
- Amarillo desde 16% hasta 30%: Evaluar la continuidad del trabajador.
- Rojo desde 31% hasta 100%: Eliminar la continuidad del trabajador.

6.5.2.2. Cuadro de mando directivo integrado.

Supone que todos los niveles serán capaces de vincularse con la estrategia a los objetivos propuesto.

Para lo mencionado anteriormente se proponen los siguientes indicadores claves.

Nombre	Medición del margen de contribución.	
Responsable	Cajera.	
Objetivo	Medir el margen de rentabilidad que se genera en el mes con respecto a los costos que incurre la empresa y las ventas.	
Fórmula	$(\text{Total Costos P N} / \text{Total ventas P N}) * 100$	
Fuente de información	Software de la empresa, módulo de ventas y costos.	
Periodicidad	Mensual.	
Nivel de desagregación	Por sucursal.	
Meta	50%	
Rango		
>50% x >65%	>66% x >75%	>76% x >100%
		

Tabla N°40 Indicador de margen de contribución.

El indicador creado para la actividad clave de operaciones se creó para analizar rentabilidad de los productos que ofrece la empresa para así poder determinar si es viable continuar produciéndolo, al aplicar la formula se podrá verificar en que rango se encuentra:

- Verde desde 50% hasta 65%: Aun es rentable el producto.
- Amarillo desde 66% hasta 75%: Evaluar la continuidad del producto.
- Rojo desde 76% hasta 100%: Eliminar la continuidad del producto.

Nombre	Flujo de caja.	
Responsable	Secretaria.	
Objetivo	Determinar el flujo de caja de la empresa.	
Fórmula	(Cantidad de dinero que entro en la empresa P N/ Cantidad de dinero que salió de la empresa P N)	
Fuente de información	Software de la empresa, módulo de ventas, compras, remuneración, gastos generales.	
Periodicidad	Mensual.	
Nivel de desagregación	Por sucursal.	
Meta	120%	
Rango		
>150% x >100%	>95% x >85%	>84% x >80%
		

Tabla N°41 Indicador de Flujo de caja.

El indicador creado para la actividad clave de operaciones se creó para analizar rentabilidad de los productos que ofrece la empresa para así poder determinar si es viable continuar produciéndolo, al aplicar la formula se podrá verificar en que rango se encuentra:

- Verde desde 150% hasta 100%: Aun es rentable el producto.
- Amarillo desde 95% hasta 85%: Evaluar la continuidad del producto.
- Rojo desde 84% hasta 80%: Eliminar la continuidad del producto.

6.5.3. Cuadro de mando estratégico.

A continuación se presentaran propuesta de indicadores estratégicos para la empresa.

Nombre	Viabilidad de página web.	
Responsable	Secretaria.	
Objetivo	Determinar lo que efectivamente pagó por el número de visitas que realizaron sus clientes.	
Fórmula	$(\text{Número de visitas efectuadas en la página web P N} / \text{Número de visitas efectuadas en la página web P N-1}) * 100$	
Fuente de información	Software contable de la empresa, módulo de venta y marketing.	
Periodicidad	Mensual.	
Nivel de desagregación	Por sucursal.	
Meta	200%	
Rango		
>120% x >100%	>99% x >110%	>98% x >0%
		

Tabla N°42 Indicador de marketing.

El indicador creado para medir el marketing de la empresa se presenta anteriormente en donde se busca evaluar la rentabilidad de mantener o eliminar la página web, al aplicar la fórmula determina si puede obtener lo siguiente rango:

- Verde desde 120% hasta 100%: El resultado es este la página web es viable.
- Amarillo desde 99% hasta 110%: Se evaluará la continuidad de la página web.
- Rojo desde 98% hasta 0%: Se elimina la continuidad de la página web.

Nombre	Porcentaje de trabajadores capacitados.	
Responsable	Secretaria.	
Objetivo	Capacitar a los trabajadores para que se especifiquen en su labor.	
Fórmula	(Número total de trabajadores sin capacitar P N / Número total de trabajadores capacitados P N)	
Fuente de información	Software de la empresa, modulo remuneración.	
Periodicidad	Mensual.	
Nivel de desagregación	Por sucursal.	
Meta	0%	
Rango.		
>0% x >1	>2% x >3	>4% x >100
		

Tabla N°43 Indicador de trabajadores capacitados.

El indicador creado para medir la cantidad de trabajadores que no se encuentran capacitados para realizar las labores asignadas, al aplicar la fórmula determina si puede obtener lo siguiente rango:

- Verde desde 0% hasta 1%: El resultado es aceptable.
- Amarillo desde 2% hasta 3%: Se deberá gestionar la realización de una capacitación para los trabajadores.
- Rojo desde 4% hasta 100%: Controlar la contratación de los trabajadores para así capacitarlos antes de entrar a trabajar.

6.5.4. Cuadro de mando integral.

Se realizó un cuadro de mando integral para la empresa el Goloso de tal forma que integre de manera general todo lo considerado en el sistema de control estratégico de la empresa para lo cual implementaron las perspectivas financiera, perspectiva clientes, perspectiva procesos internos y perspectiva de formación y crecimiento las cuales se verán a continuación.

6.5.4.1. Perspectiva Finanzas.

Donde se basa en la estrategia de crecimiento de los ingresos desarrollando nuevas fuentes y rentabilidad donde se utilizó los siguientes componentes.

Nuevas franquicias: ya sea abriendo nuevas sucursales, creando nuevos productos y captando nuevos clientes los cuales aumenta las fuente de ingreso.

Incrementar el valor de los clientes: Trabajar con los clientes actuales potenciales como lo son las Retail los cual tiende un beneficio a mediano plazo profundizando las relaciones.

Mejorar la estructura de costos: se implementó un sistema de control lo cual ayuda a facilitar la reducción de los costos directo de los productos como también los costos indirectos.

Mejorar la utilización de los activos: Para lo cual se tiene en consideración el capital circulante y el capital fijo dándole una mayor utilización, mejor adquisición o eliminación de los activos fijos.

Indicador perspectiva finanzas- control de la viabilidad de la empresa.

Nombre del Indicador	Control de la viabilidad de la empresa.	
Objetivo	Llevar un control de la viabilidad que mantiene la empresa.	
Formula	(Utilidad Operacional del mes/ utilidad operacional mes anterior)	
Fuente de Información	Software de venta modulo estado de resultado de la empresa el goloso por el tiempo en que se está aplicando el indicador.	
Periodicidad	Mensual.	
Nivel de desagregación	Por sucursal.	
Meta	120%	
Rango.		
>120% x >102	101% > x > 90%	>89% x >0%
		

Tabla N°44 Indicador perspectiva financiera.

En indicador creado anteriormente refleja si efectivamente la empresa está otorgando viabilidad en un periodo específico para mantener un control constante.

- Verde desde 120% hasta 102%: El resultado es viable.
- Amarillo desde 101% hasta 95%: porcentaje de viabilidad muy mínimo.
- Rojo desde 94% hasta 0%: La empresa no da viabilidad.

6.5.4.2. Perspectiva de los Clientes

Aquí se ubica la proposición de valor la cual es la parte más importante de la estrategia empresarial la cual se basa en las siguientes tres estrategias:

- Liderazgo en producto: para ser líderes en los productos los clientes deben sentir que es altamente deseable.
- Intimidad con el cliente: Crear estrechamente un vínculo con los clientes para que sientan la necesidad de volver.
- Excelencia operativa: Mantener una combinación de calidad, precio y facilidad de compra cosa que la competencia le cueste igualar.

A continuación se presenta el indicador de “Cumplimiento de ventas” para la perspectiva Clientes.

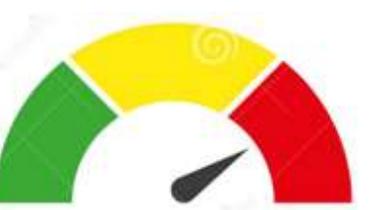
Nombre del Indicador	Cumplimiento ventas.	
Perspectiva	Clientes.	
Responsable	Contador.	
Objetivo	Verificar el nivel de cumplimiento de ventas en la empresa el goloso según lo real v/s lo presupuestado.	
Formula	(ventas reales del mes/ventas proyectadas del mes)	
Fuente de Información	Software de ventas.	
Periodicidad	Mensual.	
Meta	100 %	
Rango.		
100% > x > 95 %	94% > x > 98%	97% > x > 0%
		

Tabla N°45 Indicador perspectiva de cliente.

El indicado propuesto anteriormente representa si efectivamente se está cumpliendo con la cantidad de ventas hacia los clientes en caso contrario se puede ver reflejado un desinterés de los clientes hacia los productos de la empresa.

- Verde desde 100% hasta 95%: Se cumple con el nivel de ventas.
- Amarillo desde 94% hasta 98%: Porcentaje de ventas muy mínimo.
- Rojo desde 97% hasta 0%: La empresa no da las ventas correspondientes.

6.5.4.3. Perspectiva Proceso Interno.

El fin es desarrollar una estrategia exitosa y sostenible donde asegura la alineación entre las actividades internas de la organización y su proposición de valor para el cliente.

Las actividades de una organización se incorporan en los procesos internos de la cadena de valor donde se segmenta en cuatro grupos de procesos internos los cuales son:

- Proceso de innovación: Construir la franquicia.
- Proceso de gestión de los clientes: Aumentar el valor de los clientes.
- Procesos operativos: Alcanzar la excelencia operativa.
- Proceso regulador y medioambiental: ser un buen ciudadano empresarial.

Para lo cual se propone el siguiente indicador clave “Deficiencia de los productos” para la perspectiva proceso interno.

Nombre del Indicador	Deficiencia de los productos.	
Perspectiva	Procesos internos.	
Responsable	Jefe de unidad.	
Objetivo	Medir el nivel de deficiencia de los productos según lo presupuestado v/s lo real para entregar un buen producto a los clientes.	
Fórmula	(costo total productos deficientes en el mes/costo total productos comprados mes)	
Fuente de Información	Software de compras.	
Periodicidad	Mensual.	
Meta	2%	
Rango.		
2% > x > 3%	4% > x > 20%	21% > x > 100%
		

Tabla N°46 Indicador perspectiva procesos internos.

En el indicador propuesto anteriormente se relaciona con los productos deficientes en el mes en el cual mientras menos productos deficientes mejor para la empresa.

- Verde desde 0% hasta 10%: Se cumple con el nivel de deficiencia.
- Amarillo desde 11% hasta 35%: porcentaje de deficiencia mediano.
- Rojo desde 36 % hasta 100 %: La empresa mantiene un nivel de deficiencia muy alto.

6.5.4.5. Perspectiva Formación y crecimiento.

Define a los activos intangible necesarios para que las actividades de la organización y las relacionadas con los clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos, lo cual se basa en las siguientes tres categorías.

- Competencias estratégicas: las habilidades estratégicas y el conocimiento que los trabajadores deben tener para apoyar a la estrategia.
- Tecnología estrategia: los sistemas de información, bases de datos, herramientas y gestión de contactos necesarios para apoyar la estrategia.
- Clima de acción: los cambios culturales necesarios para motivar, respaldar y alinear la mano de obra detrás de la estrategia.

A continuación se presenta indicador “Remuneraciones de los trabajadores” el cual se propone para la perspectiva de formación y crecimiento.

Nombre del Indicador	Remuneraciones de los trabajadores.	
Perspectiva	Formación y crecimiento.	
Responsable	Gerente.	
Objetivo	Verificar el cumplimiento de las remuneraciones con lo real vs/ las autorizadas.	
Formula	(remuneraciones reales totales en el mes / remuneraciones autorizadas en el mes)	
Fuente de Información	Liquidaciones de sueldo.	
Periodicidad	Mensual.	
Meta	110%	
Rango.		
110% x > 100%	89% > x > 70%	>69%
		

Tabla N°47 Indicador perspectiva formación y crecimiento.

El indicador propuesto anteriormente hace mención a los pagos que se efectúan según como se deben pagar correspondientemente con lo real y lo autorizado.

- Verde desde 110% hasta 100%: Se cumple con el nivel de pagos remuneraciones.
- Amarillo desde 89% hasta 70%: porcentaje de pagos es medianamente baja.
- Rojo desde 69 % hasta 0 %: los pagos no son pagados correspondientemente.

7. CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Para concluir este trabajo de investigación, este capítulo se dedicara a mostrar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo en esta memoria de título.

7.1. Conclusiones.

Se pudo entregar una clara información a la empresa que nos dio la posibilidad de aplicar nuestros conocimientos. Le otorgamos las herramientas de control de gestión que carecen y necesitan para ser una empresa aún más estable y eficiente en sus operaciones gracias al análisis exhaustivo en los procesos y actividades que se desarrollan en ella.

Según el análisis en la Evaluación del sistema control de gestión, la empresa presenta falencias significativas. Aun así, la empresa funciona y ha logrado posicionarse en el mercado, gracias a la calidad de sus productos y la manera de atender a los clientes

Durante el desarrollo de nuestra investigación se comenzó realizando un plan de desarrollo estratégico, para esto fue necesario recopilar información tanto interna como externa que ayudo a conocer los puntos críticos de la entidad proponiéndose una descripción específica que guiara a la empresa, también se propusieron objetivos generales y específicos para direccionar a la empresa de forma eficaz y eficiente.

Continuando con los riesgos, la empresa El Goloso no posee los conocimientos técnicos para evaluar, clasificar y medir los riesgos a los que se ve enfrentada la empresa es por esta razón que se propuso una matriz de riesgos con sus correspondientes medidas correctivas con la finalidad de disminuir los riesgos, cabe mencionar que todo lo descrito se realizó en concordancia con el dueño de la empresa.

Posteriormente se ha propuesto un sistema contable con dos propuestas software contables los cuales son Softland y Defontana adaptables con el plan de cuentas y manual de cuenta propuesto de acuerdo a la normativa vigente, todo esto se desarrolló por no contar con un contador interno encontrándose solo un contador externo por lo cual no se obtienen informes contables en los momentos oportunos.

Respecto a sistema presupuestario la empresa no mantiene un sistema formal para calcular la diferencia que se genera entre lo real y lo presupuestado es por esto que se propuso una planilla adaptada a la necesidades de la empresa en donde genera automáticamente los presupuestos compra, venta, caja y fondo fijo para esto el dueño debe determinar el factor que estime conveniente para cada mes e ingresar los datos reales generando las variaciones las cuales ayudan a controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.

En cuanto al Cuadro de Mando Integral une el concepto de Planificación Estratégica con el Concepto de Control de Gestión, esto se comprueba al observar como la misión y visión de la empresa El Goloso se traduce en objetivos estratégicos alcanzables y medibles mediante Indicadores Clave, de modo que al alcanzar las metas en cada uno de los indicadores establecidos en el Cuadro de Mando Integral se dé cumplimiento a lo declarado en la misión y visión de la organización.

Es importante la implementación de las propuestas señalas en esta memoria, ya que ayudará a la empresa a mantenerse en el mercado, aminorar riesgos que afecten de forma negativa a la producción y administración para lograr mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa el Goloso.

7.2. Recomendaciones.

- Se recomienda a la empresa disponer de un contador interno encargado de realizar todas las labores que impliquen el cargo para que la información sea oportuna para la toma de decisiones.
- Implementar un software contable que tenga todas las áreas relevantes para la empresa, para esta empresa se recomienda utilizar el software Softland ya que se adapta a lo que requiere la empresa y costo es más bajo que el software Defontana.
- Se recomienda instalar indicadores dentro de un software para que la empresa pueda controlar y monitorear el cumplimiento de las metas establecidas, bajo una perspectiva de innovación y mejora.
- Se sugiere mantener constante actualización de la planilla de presupuesto creada en esta investigación para saber cuánto es lo que se espera y cuanto es lo que se realizó.
- Por ultimo tener en consideración que el uso formal del modelo de control de gestión ayuda a planificar los procesos, a prever problemas financieros y de gestión, garantizando las competencias en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Industria alimenticia. (2015). Recuperado el 2018, de <https://www.industriaalimenticia.com/articles/88049-un-analisis-detallado-del-mercado-mundial-de-las-comidas-rapidas>.

- Albuquerque, j. (1992). *Sistema contable de gestión: metodología y técnica de operación*. Santiago: Ianso pacifique.
- Cabanelas, j. (1997). *Dirección de empresas: bases en un entorno abierto y dinámico*. Madrid: pirámide.
- Charles Hill, g. j. (2009). *Administración estratégica, octava edición*. México: McGraw-Hill/interamericana editores, s.a. de C.V.
- David, f. (23 de mayo de 2003). *Administración estratégica, novena edición*. México: Pearson educación.
- Espinosa, a. g. (2013). "aplicación del modelo de planeación estratégica de Fred r. David para una empresa de servicios de hospedaje". México: instituto politécnico nacional.
- Garrido, s. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid, España: McGraw-Hill interamericana.
- Giacomozi, a. m. (2009). *Sistema de control de gestión en la empresa*. Chillán: Universidad del Bio Bio.
- Gómez, h. s. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: lelis.
- Jaime, l. (2008). *Metodología para la gestión empresarial basada en el balance scorecard*. Guayaquil-ecuador: taller editorial gráfica.
- Jaramillo, c. m. (2010). *Cursos índices de gestión*.
- Jones, r. (1970). *Presupuesto: clave de la planeación y control: orientaciones prácticas para la administración*. México: española.
- Kaplan, n. r. (2008). *The execution premium*. España: reimpresa.
- Kaplan, r., & Norton, d. (1992). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard business. School press.
- Medina, a. (2009). *Sistema de control de gestión en la empresa*. Chillán: universidad del Bio Bio.
- Méndez, m. m. (2014). *Propuesta de modelo control de gestión para empresas de consultoría. Caso: more Stephens*. Guayaquil- ecuador: Universidades Politécnicas Salesianas.
- Milano, n. (2016). *La importancia de las pymes en la generación de trabajo en américa latina*. Portal pymes. Ministerio de economía, fomento y turismo. (s.f.). Recuperado el 2018, de <http://www.economia.gob.cl/>
- Reyes, m., Riquelme, y., Sotelo, d., & Yáñez, c. (2009). "alternativas de financiamiento para las pymes en la ciudad de Chillán". Chillán: universidad del Bío-Bío.
- Riquelme, m. (s.f.). *Web y empresa*. Recuperado el agosto de 2018, de <https://www.webyempresas.com/valores-de-una-empresa/>
- Roberts, k., & n. d. (1997). *Cuadro de mando integral: the balanced scorecard*. Barcelona: gestión 2000.
- Rodríguez, c. (2011). *Cómo construir una matriz de riesgos operativo*. Económicas.
- Serna, h. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: lelis.
- Sigweb. (2012). *matriz de riesgos, evaluación de riesgos*. Obtenido de <http://www.sigweb.vl/biblioteca/matrizderiesgo.pdf>
- Silva, b. (2006). *Fundamentos del sistema contable: nuevos y actualización*. Santiago: salesiano.
- Suazo, p. r. (2014). *Propuesta de un sistema de control de gestión para CGE distribución s.a.* chillan: universidad de chile.
- Vidal, l. d. (2010). *Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería*. Santiago: universidad de chile.

8. ANEXOS.

8.1. Simbología matriz de riesgos.

Probabilidad/Consecuencia	Insignificante.	Moderado.	Grave.	Extrema.
Improbable.	Bajo	Bajo	Medio	Medio
Probable.	Bajo	Medio	Alto	Alto
Muy probable.	Medio	Alto	Alto	Muy alto
Casi certero.	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto

Anexo N°1 Sismología Matriz de riesgos/ Probabilidad y consecuencia.

Valor	Sismología
Bajo	B.
Medio	M.
Alto	A.
Muy alto	MA.

Anexo N°2 Sismología Matriz de riesgos/ Valor.