



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

Tesis para optar al Título de Contador Público y Auditor

Modelo de Gestión a Microempresas

Estudio de caso Supermercado Clarita, San Carlos

Autor: María Camila Paz Sepúlveda Molina

Profesor Guía: Alex Medina Giacomozzi

Chillan, Marzo 2018



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

Agradecimientos

En primer lugar agradecer a Dios porque él es el que hace posible todas las cosas y me dio la oportunidad de llegar a este momento tan importante para mi vida. Además agradecer a mi familia, pololo y amigos, en especial a mi mamá y mi tía quienes me han apoyado firmemente para llegar a completar este camino. Al profesor Alex Medina quien fue mi profesor guía en la elaboración de esta investigación.



Contenido

- Agradecimientos.....	2
- Resumen	6
- Abstract.....	7
- Introducción.....	8
Antecedentes Generales de la investigación:.....	9
- Problema de investigación.....	9
- Propósito de la investigación.....	10
- Pregunta de investigación.....	11
- Objetivos:	11
Capítulo I: Marco Teórico	13
- Empresas en Chile	13
- Microempresas:	14
- Microempresas en Chile:	16
- Microempresa Familiar:	18
- Modelo de Gestión en la Microempresa:.....	19
- Gestión:	19
- Modelo de Gestión	20



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
La Universidad de la Región del Bío-Bío

”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

- Tipos de gestión que se pueden aplicar en las microempresas:.....	29
Capítulo II: Marco Metodológico.....	33
Capítulo III: Antecedentes del Supermercado.....	37
Capítulo V: Modelo de Gestión Supermercado Clarita.....	41
- Compras.....	41
- Diagrama 1: Compras.....	42
- Análisis del diagrama de compras:.....	43
- Ventas.....	43
- Diagrama 2: Ventas.....	44
- Análisis del Diagrama de Ventas:.....	45
- Personal.....	45
- Diagrama 3: Personal.....	46
- Análisis del diagrama de Personal.....	46
- Contabilidad.....	47
- Diagrama 4: Contabilidad.....	48
- Análisis del diagrama de contabilidad:.....	50
- Análisis FODA.....	51
- Propuesta de mejora para las compras.....	57
- Diagrama 5: Nuevo diagrama de compras.....	59
- Propuesta de mejora para Ventas:.....	61



- Diagrama 6: Nuevo diagrama de ventas.....	64
- Propuesta de mejora Personal.....	66
- Diagrama 7: Propuesta de mejora para personal	67
- Propuesta de mejora Contabilidad:.....	68
- Plan de cuentas para contabilidad de Supermercado Clarita.....	70
- Manual de cuentas	74
- Diagrama 7: Nuevo diagrama de contabilidad	78
- Propuesta de mejora creación de inventarios.	81
- Diagrama 9: Inventario.....	82
Capítulo VI: Conclusiones	83
- Bibliografía.....	86
- Anexos	91
- Anexo 1: Simbología Diagramas de Flujo	92
- Anexo 2: Boleta de Ventas	93
- Anexo 3: Planilla con listado de días y visita de vendedores.....	94
- Anexo 4: Planilla tipo para realizar inventario de mercaderías.....	95
- Anexo 5: Asientos de compras y ventas mensual	96



Resumen

La ciudad de San Carlos está ubicada en la provincia de Ñuble, es una ciudad rural que presenta un constante crecimiento especialmente en el área comercial, cabe destacar que una de las mayores actividades económicas de la ciudad es la agricultura, por otra parte tenemos presente una gran cantidad de microempresas las cuales desarrollan sus actividades en los distintos sectores de la ciudad. Para esta investigación se estudiara el caso de la microempresa familiar Supermercado Clarita ubicada en la población René Schneider.

Esta investigación tiene por objetivo conocer los modelos de gestión existentes en el mundo para microempresa, posterior a esto se estudiara el estado actual de la empresa seleccionada en relación a su gestión y conforme a la información que entregue el dueño del supermercado realizar o bien complementar el modelo de gestión que esta empresa utiliza en el desarrollo de sus actividades.



Abstract

The city of San Carlos is located in the province of Ñuble is a rural city that presents a constant growth, especially in the commercial area, it should be noted that one of the biggest economic activities of this city is agriculture, on the other hand we have present a large number of micro-businesses which are developed in the different sectors of the city. For this research, we will study the case of the family micro-enterprise Supermarket Clarita located in the Rene Schneider population.

This research aims to know the existing management models in the world for microenterprise to study the current status of the selected company in relation to the management of this and according to the information given by the owner to make or complement the model of management that this company uses in the development of its activities.



Introducción

La ciudad de San Carlos, según datos del INE tendrá una población de 53.815 habitantes para el año 2020 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2015), además cabe destacar que su principal actividad económica es la agricultura, al igual que las microempresas familiares que según datos adquiridos por medio de la ley de transparencia la municipalidad entregó 222 patentes a microempresas familiares para este año 2017 (Municipalidad de San Carlos, 2017). Pero no se conoce muy bien el estado en el cual se encuentran estos microempresarios, es por eso que mediante un estudio de caso se pretende conocer el estado actual de una microempresa familiar del área comercial.

Cabe destacar que hoy en día la manera más factible de generar ingresos es emprendiendo, es por eso que las personas tienden a crear sus propias empresas con el fin de sustentar sus gastos y a la vez obtener ganancias. Muchas de estas personas realizan su inicio de actividades sin siquiera saber cómo administrar sus negocios y sus bienes.

En esta investigación que se llevará a cabo se va a realizar un estudio de caso a una microempresa familiar del área comercial de la ciudad de San Carlos con el fin de conocer la gestión que se realiza dentro de esta y promover o bien diseñar un modelo de gestión que se adecue a las necesidades de la empresa. Además esta investigación puede ayudar al comerciante en la toma de decisiones para invertir en nuevos productos o bien innovar en sus procedimientos llevando a la empresa a crecer a lo largo del tiempo.



Antecedentes Generales de la investigación:

Problema de investigación

Se desconoce o falta información sobre el modelo de gestión que pueden utilizar las microempresas familiares.

Hoy en día la gran mayoría de las personas piensa que trabajar en una empresa es lo más seguro que puede haber pero también existen otras que optan por el camino del emprendimiento, muchas veces sin conocer todo lo que esto conlleva.

Las microempresas familiares son empresas que funcionan en la casa habitación del dueño y que desarrollan una actividad relacionada con la elaboración de productos, venta directa al consumidor final, entrega de servicios, como por ejemplo un taller mecánico o la compra y venta de productos (conocidas como empresas de comercio). Por lo general estas funcionan con el mínimo conocimiento de gestión, es por eso que se realizara un estudio de caso para conocer el estado en el cual se encuentra una microempresa familiar. (SII, 2009)

Una empresa se crea con una idea de negocio, pero uno de los problemas que enfrentan es la falta de conocimientos para emprender. Es por eso que se tiende a desconocer el modelo de gestión que poseen las empresas ya que solo algunas alcanzan el éxito. Situándose en el caso de estudio en cuestión, se optó por una empresa con más de 40 años de funcionamiento, donde se pretende conocer su estado actual y en base a este complementar o crear un nuevo modelo de gestión que sea efectivo emplear en la empresa.



Propósito de la investigación

El propósito de esta investigación es conocer a fondo como funciona una microempresa del área comercial de la ciudad de San Carlos y dar solución a algunos problemas que suelen ocurrir en el desempeño de sus actividades mediante un modelo de gestión desarrollado para esta empresa luego de observar y conocerla a fondo.

Con datos solicitados por medio de la ley de transparencia a la Municipalidad se presenta a continuación una tabla que muestra las patentes municipales entregadas este año a microempresas familiares de la ciudad, siendo estas un total de 222.

Tabla 1: Cantidad de patentes entregadas en San Carlos para el primer semestre del año 2017.

Patentes	N°
Almacenes	6
Amasandería y Pastelería	11
Arriendo de computadores y películas	2
Bazar y Librerías	17
Boutique y Venta de prendas de vestir	2
Carnicería y Rosticería	3
Cocinería y Comida Rápida, venta de alimentos	14
Compra y venta de repuestos	2
Compra y venta de flores, Florerías	6
Taller y confección de prendas de vestir	2
Distribuidora de abarrotes y artículos de oficina	2
Fábricas, elaboradoras y envasadoras	8
Frutería y Verdulería	10
Fuente de soda, gelatería y restaurant	5
Minimarket	36
Peluquería	3
Provisiones por menor	53
Pescados y Mariscos	1



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

Supermercados y Puestos Varios	26
Taller de reparación de vehículos y Vulcanización	7
Talabartería	1
Taller armado de muebles y hojalatería	2
Venta artículos de aseo y electrónicos	3

Fuente: (Municipalidad de San Carlos , 2017)

Cabe destacar que con este tipo de información nos podemos dar cuenta que dentro del área comercial se encuentra la mayor cantidad de microempresas de la ciudad, es por eso que es factible estudiar una de estas.

Pregunta de investigación

¿Qué modelo de gestión es adecuado a las necesidades y requerimientos de microempresas familiares?

Esta investigación tiene como principal objetivo crear o complementar un modelo de gestión de una microempresa en particular, con el fin de apoyar y potenciar sus actividades e objetivos y que estos se logren como el empresario lo espera. Cabe destacar que este modelo que se creará puede ser utilizado por empresas similares o bien por personas que deseen iniciar sus negocios.

Objetivos:

Objetivo general

- Diseñar modelo de gestión para el Supermercado Clarita de San Carlos.

Objetivos específicos

- Identificar los modelos de gestión existentes para microempresas comerciales.
- Determinar las debilidades del modelo de gestión actual de la empresa.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
La Universidad de la Región del Bío-Bío

”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

- Establecer el modelo de gestión apropiado a la empresa

- Determinar los recursos y requerimientos necesarios para la implementación del modelo de gestión.

- Integrar los recursos y requerimientos al nuevo modelo.



Capítulo II: Marco Teórico

Empresas en Chile

En Chile existen 1.074.040 empresas (SII, 2016). Este país ocupa el segundo lugar en Latinoamérica con una economía sólida que apoya el comercio (Índice Global de Desarrollo Minorista, 2012), cabe destacar que las empresas más grande a nivel nacional del área comercial son Cencosud y Falabella.

Cencosud partió siendo solo un supermercado en la ciudad de Temuco que con el pasar del tiempo sus dueños fueron invirtiendo en distintos rubros llegando a obtener una gran cantidad de propiedades , y junto con eso abrir nuevas sucursales tanto de Jumbo, Almacenes Paris, Santa Isabel, Johnson, EASY. (Historia de grandes exitos, 2014)

En Chile 1 de cada 2 empresas es de propiedad familiar. De hecho, este fenómeno está más presente en las empresas de menor tamaño. En efecto, en la pyme y en la microempresa un 49,6% y un 51,1% de las empresas es familiar, mientras que en la gran empresa solo un 41,3%. Los sectores con más empresas familiares son comercio, manufactura y agro-silvicultura (57,5%; 52,0% y 50,0% respectivamente). (Arrellano & Schuster, 2015)

En la Región del Biobío existen al año 2016 un total de 108.780 (SII, 2016) empresas quedando en segundo lugar después de la región metropolitana por número de empresas. Cabe destacar que en la provincia de Ñuble existen varias empresas dentro de las cuales sobresale la Cooperativa Copelec, la cual comienza siendo una empresa de distribución de



energía eléctrica y que a lo largo del tiempo ha ido incrementando su capital invirtiendo en más rubros como lo es la comercialización de bienes y servicios. (Copelec, 2017)

En San Carlos existen 3.333 microempresas en base al tamaño de ventas (0 y 2.400 UF). (INE, 2015)

Por datos como los nombrados anteriormente se hace interesante estudiar el tema de las microempresas, ya que estas aportan empleos al país y a la vez las microempresas familiares generan ingresos a familias completas. Es por eso que se realizará un estudio de caso a una microempresa familiar del área comercial de la ciudad de San Carlos, provincia de Ñuble para conocer el estado en el cual esta se encuentra, cuáles son sus necesidades de gestión y en base a esto realizar un Modelo de gestión adecuado a la empresa.

Microempresas:

Las microempresas son organizaciones creadas con el fin de generar ingresos, por lo general sus dueños son personas emprendedoras que con una idea de negocio pretenden sacar adelante a su familia. Cabe destacar que estas microempresas contribuyen al desarrollo económico social y productivo dentro de un país, ya que su actividad principal es producir, comercializar o intermediar bienes y/o servicios para la satisfacción de las necesidades de los clientes. Existen 3 tipos de clasificación para las microempresas según la actividad que estas desarrollen, los que se nombran a continuación: (Cantos Aguirre, 2006)



- **Microempresa de Producción**

Están dedicadas a la transformación de la materia prima, por lo general en este tipo se encuentran las panaderías, los artesanos, las confiterías, etc.

- **Microempresa de Comercio**

Son las empresas especializadas en la compra/venta de bienes y productos elaborados. Se especializan en revender el producto, sin haberlo transformado.

- **Microempresa de Servicios**

Son microempresas que utilizan una habilidad personal con apoyo de algún equipo. Su cualidad es ser inmateriales y su acción es satisfacer una necesidad. Como por ejemplo los talleres mecánicos, las peluquerías, etc.

Características de las microempresas: (De la Floresta, 2012)

- El dueño de la microempresa se delega bastantes cargos como por ejemplo es el gerente, administrador, vendedor, etc.
- Es una fuente generadora de empleos
- Son flexibles, ya que adaptan sus productos a los cambios del mercado.
- Por lo general los dueños de estas empresas tienden a no optar a un sueldo y sus gastos personales son solventados por los ingresos del negocio.
- Algunas de estas están ubicadas dentro del hogar del dueño y comparten servicios públicos, vehículo, esto lleva a una desventaja ya que los costos de todo eso no sumarian a la empresa.



- No utilizan tecnología como las empresas grandes, por ejemplo un software de control de abastecimiento.
- Por otro lado las personas que producen y venden sus productos tienden a comprar la materia prima justa para el día, esto quiere decir que no se abastecen correctamente.
- Poseen un margen bajo de ganancia.
- Al ser una microempresa familiar los miembros del equipo de trabajo son todos pertenecientes al grupo familiar.
- Muchas veces los empresarios poseen gran conocimiento del producto que elaboran, pero muy poco de administración lo que lo puede llevar muchas veces al fracaso.

Microempresas en Chile:

Según cifras de la encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, en Chile existen cerca de 1.500.000 microempresarios, cuya actividad representa un 92% del total de empresas a nivel nacional. La mayoría de estas son de trabajadores por cuenta propia los cuales las crean para generar ingresos. Cabe destacar que las microempresas aportan más del 30% de los empleos en el país. (CASEN, 2011)

Una de las formas de clasificar a las empresas es por sus tramos de ventas, las entidades para ser microempresas no deben superar las 2.400 UF. Además se destaca que según la tercera EME el 91% de los emprendimientos en Chile corresponde a microempresas. (EME, 2013)



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

En Chile el estado intenta fomentar el microemprendimiento entregando capacitación, financiamiento y apoyo a los microempresarios mediante diversos programas como por ejemplo SERCOTEC. En la página de Chile atiende se pueden encontrar las distintas opciones que entrega el gobierno de apoyo a las empresas dependiendo de la etapa en que estas se encuentren, estas son: con la idea de negocio; crear una empresa; primer año; crecer/financiar; en problemas. Todo esto desde el inicio al fin de una idea de emprendimiento. (Chile atiende, 2015)

Tabla 2: Entidades que brindan apoyo a las microempresas en Chile

Sercotec	Teléfono (56 2) 6754300
Cepri	Teléfono (56 2) 9462790
Fundes Chile	Teléfono (56 2) 2301400
Genera UC	Teléfono (56 2) 3545458
Desafío Joven	Teléfono (56 2) 2337790
Manual de Mejoramiento de Productividad para la Pyme	Elaborado por la Organización Internacional del Trabajo y la Confederación de la Producción y del Comercio. Fono 231.97.64 - Fax 231.98.08 (CPC)
Manual Competitividad Pyme	Ministerio de Economía, Chile calidad y Corfo
Portal Tecnológico para la Pyme	Desarrollado por Fundación Chile Teléfono (56 2) 2400300
Asociación de Inventores de Chile	Teléfono (56 2) 689 5361 Servicios ofrecidos por la empresa
ParaEmprender.cl	Teléfono 600 3604050

Fuente: (SOFOFA, 2014)



Microempresa Familiar:

Es una empresa perteneciente a una o más personas naturales que residen en la misma casa habitación, estas pueden desarrollar labores profesionales, oficios, industria, artesanía, o cualquier otra actividad ya sea de prestación de servicios o de producción de bienes, excluidas aquellas peligrosas, contaminantes o molestas. Según la ley de Microempresa familiar (MEF ley N°19.749, 2001), existen diversos requisitos para que una empresa se pueda establecer como microempresa familiar, estos son:

- Acreditar que es legítimo ocupante de la vivienda en que se desarrollará la actividad, como por ejemplo casa propia, arrendada o cedida. Si la vivienda está ubicada en un condominio deberá contar con la autorización de la administración de este.
- La actividad económica que constituya su giro se debe desarrollar en la casa habitación familiar.
- En la microempresa familiar no deben trabajar más de cinco personas ajenas a la familia.
- Los activos productivos de la microempresa familiar (sin considerar el valor del inmueble en que funciona) no deben superar las 1.000 UF. Los activos productivos corresponden a las instalaciones, herramientas, materias primas e insumos que sirven para la producción de bienes y servicios. Para la valoración de estos activos, el microempresario podrá aplicar las normas establecidas en la ley sobre Impuesto a la Renta.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
La Universidad de la Región del Bío-Bío

”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

• Que la actividad que desarrollen sea inofensiva, es decir, que no produzca contaminación. Su actividad será inofensiva si no produce daños ni molestias a la comunidad y a su entorno, debe controlar y neutralizar los efectos del proceso productivo o de acopio.

Modelo de Gestión en la Microempresa:

Gestión:

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo, se entiende que es el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Cabe destacar que la gestión que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una compañía o industria depende de cuatro pilares básicos fundamentales, gracias a los cuales se pueden conseguir que se cumplan las metas propuestas por las entidades. Estos pilares son: (Perez & Merino, Definicion.de, 2012)

- **Estrategia:** conjunto de pasos que se deben llevar a cabo teniendo en cuenta factores como el consumidor o el mercado todo esto para consolidar y hacer efectivas las acciones.
- **Cultura:** el grupo de acciones para promover los valores de la empresa, fortalecer la misma, recompensar los logros alcanzados y realizar decisiones adecuadas.
- **Estructura:** actos para promover la cooperación, para diseñar formas de compartir el conocimiento y para situar a las personas mejores calificadas frente a las iniciativas.



• **Ejecución:** tomar decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Modelo de Gestión

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, estos pueden ser aplicados en empresas del ámbito público (bienestar social) y privado (obtención de ganancias). (Perez, 2008)

El modelo de gestión debe enfocarse en tres pilares fundamentales dentro de una organización: los procesos, las personas y la tecnología, estos pilares deben estar alineados con la misión, visión y valores. Solo con la integración de estos 3 pilares la organización logra llegar al cumplimiento total de sus objetivos. (Rodríguez J. , 2010)

Antes de realizar un modelo de gestión se necesitan saber los siguientes antecedentes ¿Dónde está la empresa, en qué estado se encuentra? (análisis FODA); ¿A dónde va la empresa, que quiere lograr? (visión de la empresa); y por ultimo ¿de dónde vienen, quiénes son? (misión de la empresa). Además para crear un modelo de gestión se necesitan tener antecedentes de los siguientes bloques que sirven para su construcción, estos son: (Rodríguez J. , 2010)

- Segmentos de clientes: todos los segmentos que puede tener la empresa.
- Productos y/o servicios: satisfacer las necesidades de los clientes y resolver los problemas de estos.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
La Universidad de la Región del Bío-Bío

”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

- Canales de distribución y comunicaciones: como se entregan los productos y/o servicios a los clientes.
- Relación con los clientes: como se establecen las relaciones con cada segmento de clientes.
- Flujos de ingresos: son los resultados de la venta de los productos o servicios ofrecidos con éxito a los clientes.
- Recursos clave: son los medios necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente.
- Actividades clave: son las actividades que se llevan a cabo para la realización de los productos y servicios.
- Red de Partners: son los proveedores o personas que entregan servicios a la empresa.
- Estructura de costos: son los elementos del modelo de negocios que demuestran los costos asociados a la realización o venta de un producto o servicio.

Tipos de Modelos de Gestión:

- **Modelo de gestión funcional:** (Cruciani, 2013)

Se basa en el proceso administrativo de la empresa enfocándose en la planificación, organización, dirección, control y que persona de la empresa debe realizar cada acción.

Los principales elementos de este modelo:

- Objetivo-meta.
- Organización de áreas y procesos.
- Desarrollar el equipo de trabajo.



- **Modelo de motivación y necesidades:** (Arana, 2003)

Existen diversos autores que han escrito sobre la motivación y las necesidades pero para ejercer este tipo de modelo las empresas se guían por el de Maslow, Herzberg y Vroom. Que sugiere conocer en si al capital humano de la empresa y sus necesidades.

Dentro de una empresa se pueden encontrar distintas culturas y personalidades, es por eso que el gerente debe darse el tiempo de conocer el grupo de trabajo que es lo que los motiva a trabajar, porque hacen las cosas.

Para conocer mejor a los empleados existe una herramienta que describe las necesidades de estos, esta es la pirámide de Maslow que define los siguientes conceptos:

- Las necesidades fisiológicas, que son las necesidades que todas las personas tienen como comer, dormir, abrigarse, etc.
- Las necesidades de seguridad, se centra principalmente en la seguridad del empleado y su familia, refiriéndose al empleado este busca un trabajo estable y seguro médico, etc.
- Las necesidades sociales, para satisfacer estas necesidades dentro de una empresa se debe tener actividades sociales, tales como paseos, deporte, trabajo en equipo, etc.
- Las necesidades de ego o estima, dentro de esta encontramos el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás; para satisfacer esta necesidad se necesita estar a gusto con las anteriormente nombradas.
- Las necesidades de autorrealización, se desarrollan estas cuando se da la oportunidad de desarrollarse dentro de la entidad, expresar las ideas y conocimientos, etc.



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

- **Modelo de gestión por procesos:** (Rey, 2014)

Consiste en un monitoreo continuo a la planificación, herramientas, verificación y acción de los procesos, que estos cumplan con la normativa vigente del país y sean realizados de manera eficiente y eficaz dentro de la empresa para cumplir con los objetivos.

Para desarrollar este modelo se necesita responder a las siguientes interrogativas:

- Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito de la Organización
- Cómo gestiona la Organización sistemáticamente sus procesos
- Cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora
- Cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y la creatividad
- Cómo se evalúan las mejoras

Los procesos se dividen en 3:

- Procesos estratégicos
- Procesos clave
- Procesos de apoyo
- **Modelo de gestión por objetivos:** (Ynfante, 2009)

Este modelo se basa en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, sus elementos son las metas específicas, la participación en la toma de decisiones, un plazo explícito y una retroalimentación del desempeño en el desarrollo del objetivo.



Los objetivos de este modelo van como en una pirámide, estos son:

- Objetivos generales de la organización
- Objetivos de las divisiones
- Objetivos de los departamentos
- Objetivos de las personas
- **Modelo de gestión por resultados:** (Rodríguez R. , 2008)

Este modelo consta de cuatro etapas, en primer lugar la gestión de la empresa; seguido de la responsabilidad; en tercer lugar el monitoreo, control y evaluación de los procesos y para finalizar el desarrollo del personal.

Los elementos de este modelo son:

- Enfocarse en los resultados que se deseen
- Establecer metas claras y concretas
- Construir una cadena lógica que muestre los resultados deseados a los diferentes niveles de la organización
- Usar indicadores de monitoreo para mejorar la implementación del modelo.
- Usar la evidencia de evaluaciones para mejorar la toma de decisiones.
- **Modelo de gestión de la innovación:** (Restrepo, 2017)

Consiste en focalizar el objetivo, capacitarse, implantar el método de innovación y vigilar que se cumpla con las metas.

Los pasos para realizar este modelo son:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
La Universidad de la Región del Bío-Bío

”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

- Crear un plan de negocio unido a la estrategia de innovación
 - Desarrollo de nuevos productos o servicios
 - Vigilancia tecnológica
 - Gestión de proyectos tecnológicos y de innovación
 - Financiamiento de la innovación
 - Aseguramiento de la innovación
 - Explotación de la innovación en la estrategia del negocio
 - Conservación y uso del conocimiento de la empresa.
- **Modelo de gestión estratégico:** (Marcinia, 2012)

Es el proceso permanente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo.

Esto cuenta con cuatro etapas:

- Determinación de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos
 - Análisis estratégico
 - Construcción, implementación y monitorización de la estrategia
 - Control estratégico.
- **Modelo de gestión de las 5 S's:** (Rosas, 2013)

Es una práctica de calidad creada en Japón que se refiere al mantenimiento integral de la empresa, no solo de la maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno del trabajo. Esta modelo mejora los niveles de calidad, eliminación de tiempos muertos y la reducción de los costos. Consta de 5 elementos:



- Calidad y descarte
- Organización, higiene y visualización
- Disciplina y compromiso
- Limpieza.
- **Modelo de gestión por competencias:** (Ruiz, 2015)

Es un modelo de gestión integral de recursos humanos que, a través de las competencias, busca la mejor adaptación entre la organización y las personas de cara a la consecución de los objetivos empresariales. Los elementos de este modelo son:

- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Planificación y gestión del tiempo.
- Utilización de tecnologías de la comunicación y la información (TIC).
- Toma de decisiones.
- Comunicación oral y escrita.
- Habilidades interpersonales.
- Resolución de problemas.
- Razonamiento lógico y crítico.
- **Modelo de gestión de la producción:** (Gestion y Administracion, 2013)

La gestión de la producción se basa en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes tácticas para poder mejorar las actividades que son desarrolladas en una empresa que crea sus productos. Los elementos de este modelo son:

- Descripción de los procesos de producción de los distintos productos terminados.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
La Universidad de la Región del Bío-Bío

”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

- Cálculo y análisis de costos de producción.

- Previsiones de consumos de materias primas y servicios vinculados a la fabricación.
- Órdenes de fabricación, y automatización de los movimientos de almacén.
- **Modelo de gestión Europeos:** (EFQM, 2017)

Modelo EFQM fue creado por la Fundación Europea para la gestión de la calidad y se define como la vía para la autoevaluación y de la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos. Los conceptos fundamentales con los cuales trabaja este modelo son:

- Añadir valor para los clientes
- Crear un futuro sostenible
- Desarrollar la capacidad de la organización
- Aprovechar la creatividad y la innovación
- Liderar con visión, inspiración e integridad
- Gestionar con agilidad
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas
- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.
- **Modelo de gestión del conocimiento:** (Careaga, 2013)

Corresponde al conjunto de actividades desarrolladas para utilizar, compartir, desarrollar y administrar los conocimientos que posee una organización y los individuos que en esta trabajan, de manera de que estos sean encaminados hacia la mejor consecución de sus objetivos. Los objetivos de este modelo son crear un depósito de conocimientos, mejorar el



acceso al conocimiento, crear un ambiente para el intercambio del conocimiento y administrar el conocimiento como un activo. Los elementos de este modelo son

- Cultura organizacional
- Capital intelectual
- Tecnología de la información
- **Modelo outsourcing de procesos de negocios(BPO):** (Rouse, 2017)

El modelo BPO por sus siglas en ingles se refiere a la subcontratación de funciones de procesos de negocios mediante proveedores de servicios internos o externos a una empresa. Normalmente, el objetivo de dicha subcontratación va unido a la reducción de costos y recursos por parte de la empresa contratante. Para contratar un buen servicio de outsourcing se deben contemplar los siguientes criterios:

- Experiencia y credenciales.
- Adecuación cultural.
- Enfoque de Integración.
- Presencia global.
- Flexibilidad.
- Conocimiento de la Industria.
- Experiencia en el diseño de acuerdos.
- Experiencia en el desarrollo de alianzas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
La Universidad de la Región del Bío-Bío

”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

- Pericia técnica y de reingeniería de procesos.

- Pericia en la gestión de procesos.

- Solvencia económica.

- Dimensión para estar al día en los últimos avances de gestión y tecnología.

- Credibilidad.

- Fiabilidad.

- Flexibilidad.

- Ahorro significativo.

- Servicio.

Tipos de gestión que se pueden aplicar en las microempresas:

Gestión Administrativa

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización y el empleo de los recursos con el fin de obtener las metas establecidas. En primer lugar la planificación permite que la empresa se anticipe a los acontecimientos futuros con base en métodos y procedimientos administrativos que permitan a la entidad determinar las metas y acciones para cumplir sus objetivos (Palao & Gomez , Aduñese de su futuro, 2009). En segundo lugar está la organización que constituye la fundamentación de los procesos para minimizar el esfuerzo, maximizar el tiempo y simplificar procesos innecesarios (Palao & Gomez, Inicie su negocio, 2009). En tercer lugar está la dirección, que es la materialización de la ejecución y la práctica de lo planificado e organizado por medio de la



acción y decisión de los líderes. Y en cuarto lugar el control, proceso en el cual se comprueba, corrige y se mejoran las actividades planificadas (Palao & Gomez , 2009).

Gestión Contable

Es la que permite llevar un registro y control sistemático de todas las operaciones financieras de una empresa, con el objetivo de elaborar, comunicar, auditar, analizar e interpretar la información económica y financiera de una entidad. Es decir que la contabilidad es la técnica de manifestar las operaciones que ejecuta la empresa con orden, exactitud y puntualidad de manera que los resultados sirvan para la toma de decisiones. Las fases de la contabilidad son: (Palao & Gomez , 2009)

- Identificación de las transacciones realizadas.
- Registros de las actividades en los libros contables
- Clasificación de la información en distintos grupos para la toma de decisiones.
- Resumen de la información para la realización de los estados financieros.
- Comunicación de la situación de la empresa a los administradores para la toma de decisiones correcta.
- Interpretación de la información de los estados financieros.

Gestión de Marketing



Proceso administrativo y social destinado al estudio de mercado por el cual individuos

o grupos obtienen lo que necesitan o desean creando y entregando productos con otros mediante transacciones. Todo esto aporta datos para el mercado en el cual se desenvuelve la empresa, además hay que tomar en cuenta las variables pertenecientes al mercado para producir una respuesta deseada por su mercado meta. Estas variables son:

Producto: Es todo aquello que la empresa entrega o fabrica con el fin de cubrir las necesidades de sus clientes con calidad, marca, estilo y diseño propio. (Palao & Gomez, 2009)

Promoción: Es la forma en la cual el producto o servicio se comunica al consumidor mediante publicidad, la atención o la venta en sí. Esta es una herramienta para que el producto o el servicio alcancen su posición en el mercado. (Palao & Gomez, 2009)

Plaza: Es el lugar donde se comercializa el producto, cabe destacar que si el cliente no encuentra el producto no sirven de nada las etapas anteriores. (Palao & Gomez, 2009)

Precio: Es el valor de traspaso entre el cliente y el proveedor, esta es la herramienta que muchas veces es influyente en los consumidores por lo cual merece una atención personalizada al momento de fijar los precios ya que se deben tomar en cuenta los costos asociados al producto. (Palao & Gomez, 2009)

Modelos de gestión para microempresas: (Jibaja, 2010)



- **Modelo de gestión administrativa:**

En la empresa, la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas con la ayuda de las personas y de las herramientas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, tales como:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control.

- **Modelo de funciones operativas:**

Es importante estudiar y entender las funciones de operación que normalmente inciden en el manejo de una microempresa, así como la integración de los mismos como un modelo de negocio. Este se puede caracterizar como un sistema abierto, ya que sus áreas son un conjunto de partes interrelacionadas entre sí de tal forma que lo que afecta a un área influye sobre las demás. Los elementos de este modelo son:

- Ventas y mercadotecnia (4P)
- Producción
- Talento Humano
- Contabilidad y Finanzas

- **Modelo para el mejoramiento de la actividad:**

El concepto de microempresa como sistema, define el conocimiento de las variables que influyen en la actividad y rendimiento de la misma y del trabajador individual, es decir, posee



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

una perspectiva diferente a la del concepto tradicional (vertical), pues interviene el consumidor, el producto y el flujo de trabajo, lo cual permite conocer el modo en que se ejecutan realmente las tareas que por medio de procesos traspasan las fronteras funcionales. Las mayores oportunidades para mejorar la actividad suelen estar en los contactos funcionales que son puntos críticos y pasan de un proceso a otro como por ejemplo ideas nuevas de producto o la comunicación de datos e información sobre facturación, desde ventas a contabilidad y finanzas. Este modelo consta de 3 niveles:

- Nivel organización
- Nivel procesos
- Nivel puesto de trabajo/ejecutor

Capítulo II: Marco Metodológico

- **Tipo de estudio**



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

Es una investigación descriptiva y exploratoria ya que se realizó un estudio de caso, para el cual se estudió una microempresa de la ciudad de San Carlos con una ardua trayectoria en el rubro comercial. Además esta investigación es de tipo cualitativa y de corte transversal ya que se observó el funcionamiento de esta empresa, en base a eso y a la información entregada por sus dueños se formuló un modelo de gestión apropiado con sus actividades

- **Recopilación de información**

Al ser este un estudio de caso no se necesitó en si una muestra o población para la realización de este estudio, lo que se hizo fue observar los movimientos y actividades diarias de la empresa en un lapso de tiempo para conocer el funcionamiento de esta y poder conocer sus procesos, destacar sus habilidades, manejo en el negocio y sus dificultades en algunos ámbitos.

Con fin de corroborar que la información que se tomó nota al momento de observar los procesos se entrevistó al microempresario para conocer más sobre la empresa. Además se realizó una revisión de información de fuente secundaria de autores que hayan escrito sobre el tema.

Cabe destacar que la observación de los procesos y métodos que desempeña la empresa en sus actividades diarias para el estudio es una fuente de información primaria.



Con el propósito de conocer la cantidad de microempresas existentes en la ciudad de San Carlos por rubro se solicitó información por medio de la ley de transparencia para lo cual se tuvo respuesta positiva dentro de un mes de solicitados los antecedentes.

Para poder llegar a conocer la empresa y la forma en que esta desarrolla sus actividades se utilizaron las siguientes técnicas de recopilación de datos:

- **Diagramas de Flujo:** esta técnica se utilizó con el fin de describir los principales procesos que desarrolla la empresa y poder conocer el estado actual en el que se encuentra la entidad. En el anexo 1 se muestra la simbología utilizada en estos diagramas.
- **Análisis FODA:** con el fin de conocer los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) de la empresa se realizó este análisis.
- **Observaciones:** se fijaron días para ir a visitar la empresa con el fin de conocer el estado actual de esta y los principales procesos que realiza para poder estipularlos en los correspondientes diagramas de flujo, y además agregar los antecedentes al análisis FODA.
- **Entrevistas:** para aclarar dudas y obtener información precisa que no quedo clara en las observaciones se entrevistó tanto al dueño de la empresa, a su hermana (trabajadora) y a unos clientes para conocer el desempeño de esta empresa.



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

• **Revisión de documentos:** se le solicitó al empresario los documentos de compra y venta, además de los libros contables para hacer una revisión de cómo esta empresa lleva los correspondientes registros.

Para Supermercado Clarita se utilizara el modelo de gestión por procesos adaptándolo a la realidad de la empresa, ya que actualmente esta no presenta ningún modelo para realizar sus actividades, pero en si se va a ejercer un orden en los distintos procesos que la empresa tiene y además crear algún proceso que sea necesario para esta. Es decir se creara un modelo para la realización efectiva de los procesos de la empresa poniendo mayor énfasis en el proceso de contabilidad.



Capítulo III: Antecedentes del Supermercado

Nombre o razón social: Supermercado Clarita

Ubicación: Pasaje Gaspar Cbrales #896, Población René Schneider, San Carlos.

Representante legal o dueño: María Molina Toro

Supermercado Clarita nace alrededor del año 1970 bajo el alero de la familia Molina Toro, al comienzo estaba a nombre de la Señora Clara Molina Toro, en el año 1985 pasa a la Señora Teresa Molina Toro, y desde el año 1990 hasta hoy su representante y dueño es la Señora María Molina Toro.

Este local se desempeña en la venta de productos terminados ya sean bebidas, lácteos, confites, pan, congelados, abarrotes en general, art. de librería y bazar, entre otros 1000 productos aproximadamente. Cabe destacar que este funciona en la casa habitación de la familia, además cuenta con 2 grandes ampliaciones para exhibir mejor la gran cartera de productos que se entrega a los clientes. Además cuenta con una bodega de abarrotes y otra de bebidas.

Supermercado Clarita es una empresa comercial perteneciente al sector económico terciario, ya que este incluye aquellas empresas que dentro de sus actividades no está la producción de bienes materiales, sino que la distribución de lo que producen los otros sectores. El primario es la extracción directa de recursos naturales y el secundario está orientado a la transformación de los recursos. (Perez & Merino, 2014).



Esta microempresa se dedica al comercio de productos terminados a su consumidor final como por ejemplo lácteos, confites, abarrotos, etc.

El mercado objetivo de esta empresa son todas las personas que deseen adquirir algún producto de primera necesidad, como lo son los alimentos, además de artículos de librería, bebestibles, entre otras. Todas estas personas son las que viven en la población donde está ubicado el local (población René Schneider) especialmente las de la intersección de las calles Puelma y Gaspar Cabrales, esporádicamente podrían ser personas de afuera pero que se encuentren de visita en los alrededores de la ubicación del negocio.

La atención del local la desempeña la familia, es decir su dueña, la hermana de esta y su hija. Según detallan sus clientes este supermercado es reconocido dentro de la población por la buena atención que se destaca dentro de los demás negocios.

La competencia directa de esta empresa son 5 negocios que entregan la misma gama de productos, además de que a 4 cuadras aproximadas se encuentra el supermercado A cuenta y a unas 6 el centro de la ciudad.

Supermercado Clarita cuenta con un contador externo el cual le realiza las declaraciones de impuestos mensuales y anuales, los libros de compra y de venta son realizados por el personal del local. Además para la realización del libro diario, mayor y balance el contador utiliza el software contable “Larrondo”



Para las ventas solamente trabaja con boleta manual (ver anexo 2) y libro de ventas para el cual se suman todas las transacciones del día y son ingresadas en horario de cierre de local.

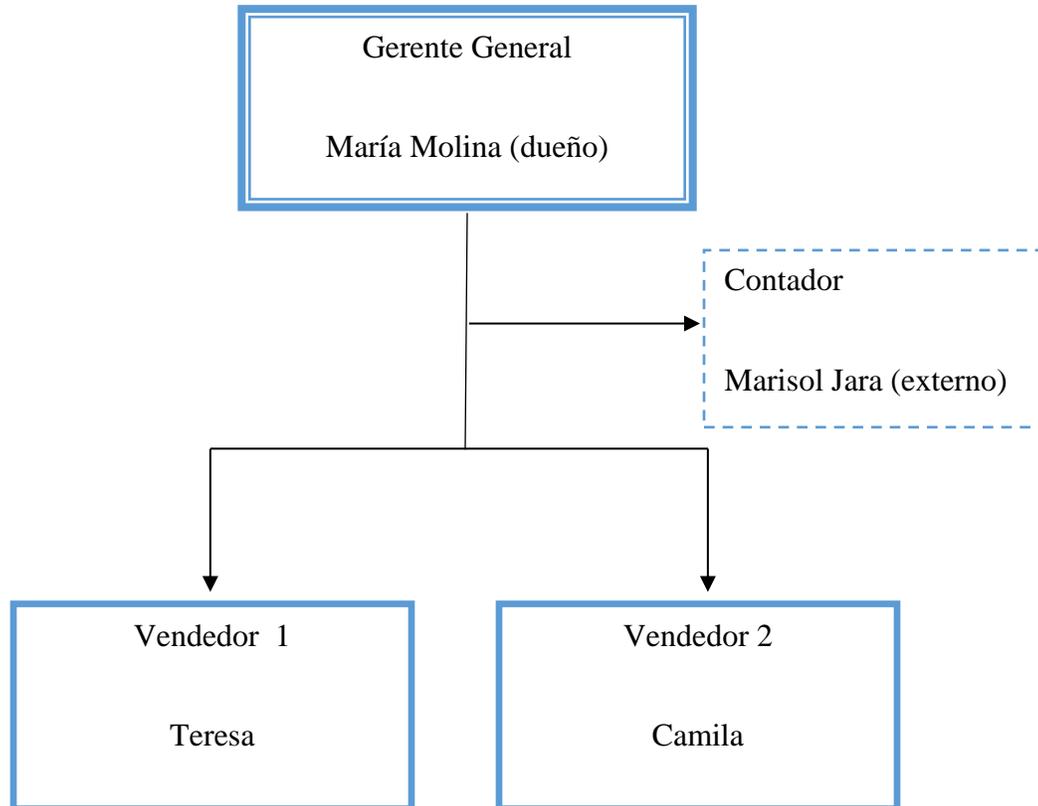
Para las compras supermercado clarita cuenta con alrededor de 50 proveedores los cuales atienden semanalmente al empresario abasteciendo de manera permanente el negocio. Existe una falencia dentro de este proceso ya que muchas veces se comete el error de comprar más productos de los necesarios por el simple hecho de que se encuentren en oferta llevando esto muchas veces a mermas por el vencimiento de productos.

La empresa se encuentra acogida al régimen de tributación de renta atribuida 14 A.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa, la cual está encabezada por el dueño de la empresa, posterior sigue el contador que es una persona externa al local y para finalizar las dos vendedoras que atienden el negocio de forma paralela con su dueña.



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”





Capítulo V: Modelo de Gestión Supermercado Clarita

Como se nombró anteriormente en la metodología, la empresa no cuenta con modelo de gestión, pero al que más se asemeja su situación actual es al modelo de gestión por procesos, es por eso que se describirán con la información entregada por sus dueños los procesos actuales y en base a estos se realizara el nuevo modelo.

Procesos actuales de la empresa

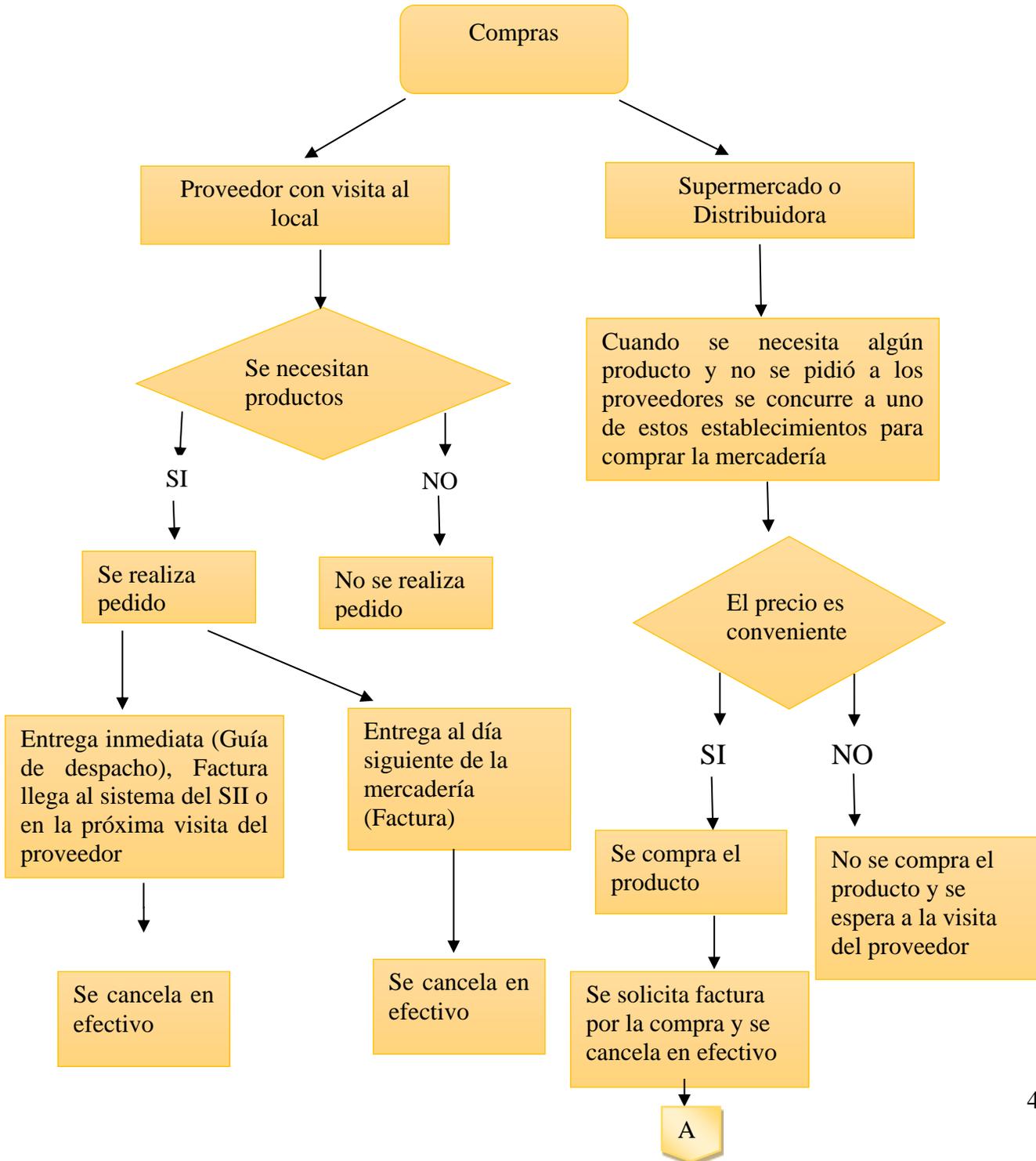
Compras

Supermercado Clarita es una microempresa del área comercial por lo cual compra productos elaborados para la venta directa a sus consumidores. Esta empresa tiene dos opciones para realizar las compras la primera es a los proveedores que envían un vendedor al local, estas visitas varían entre una o dos veces por semana dependiendo del proveedor, una vez que el vendedor se encuentra en el local se verifican si existe la necesidad de adquirir algún producto, si es así se consulta el precio y si este es conveniente se adquiere el producto, la entrega de lo solicitado al vendedor va a depender del proveedor puede ser inmediata con guía de despacho o bien dentro de la semana con su respectiva factura, el monto total de los documentos de compra se cancela en efectivo; y la segunda forma de realizar las compras es en una distribuidora o supermercado, este método de compra se utiliza generalmente cuando se necesitan productos de inmediato y la visita del respectivo proveedor de esa mercadería está lejana, el dueño de la empresa se dirige a estos locales y verifica que se encuentre el producto que se necesita y si el precio es conveniente se adquiere una cantidad suficiente, para esta compra se solicita factura y es cancelada en



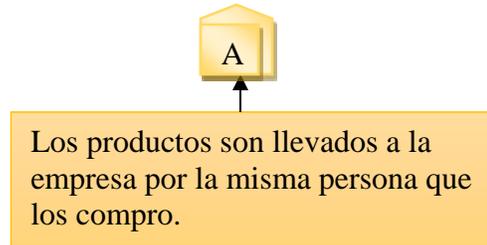
efectivo, los productos son llevados a la empresa por la misma persona que los compro. (Ver diagrama 1)

Diagrama 1: Compras





”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”



Fuente: (Elaboracion propia, 2017)

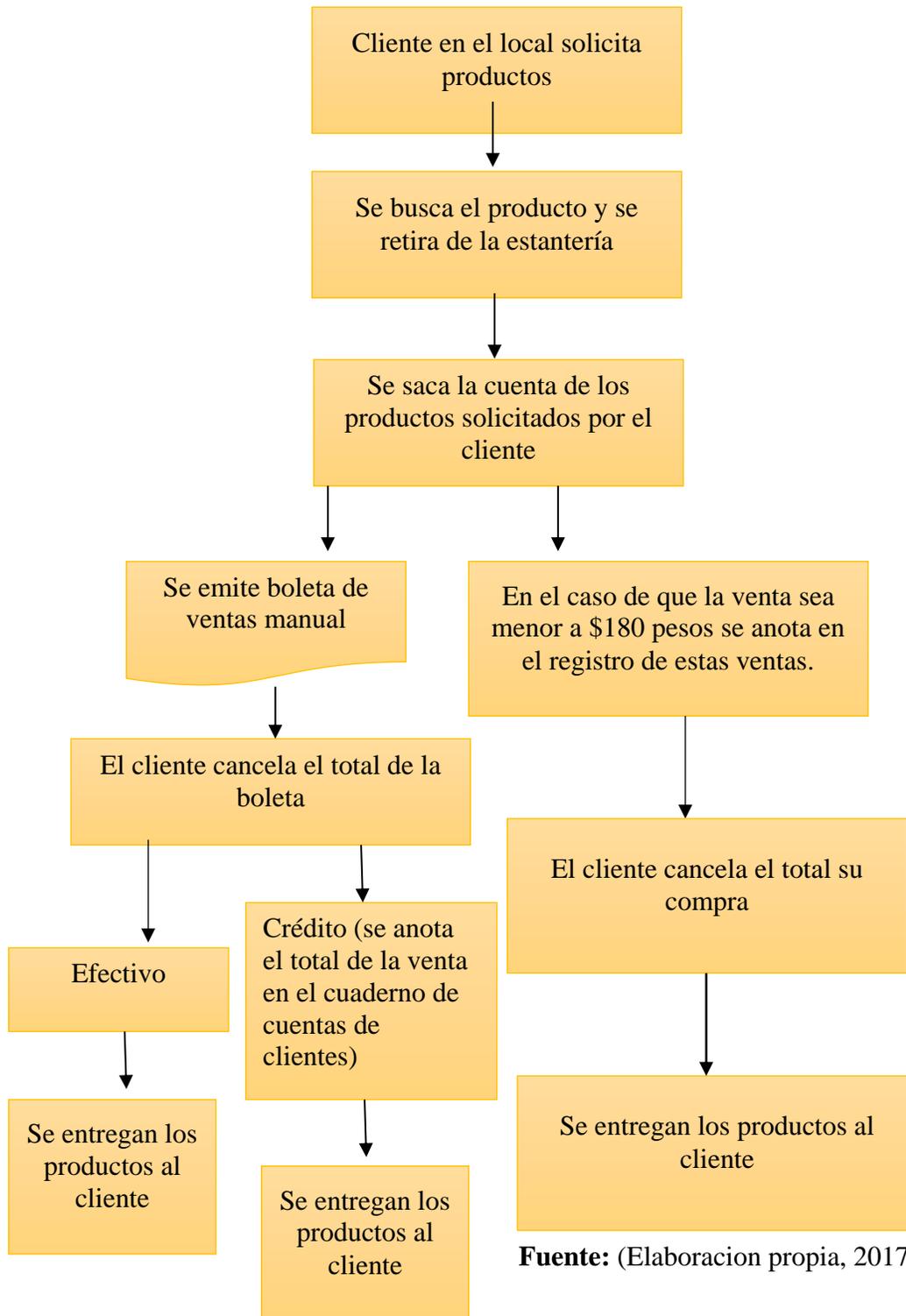
Análisis del diagrama de compras:

En general la empresa tiene una forma de adquirir sus productos bien básica, el problema está en que cuando se presenta el vendedor de los distintos proveedores muchas veces la persona encargada de hacer los pedidos no tiene claro que va a solicitar, llevando esto a que se adquieran productos que no se necesitan o bien a no comprar lo que en verdad hace falta, además según lo visto en las visitas al local muchas veces cuando se presenta una oferta llamativa de productos por parte de algún proveedor la empresa adquiere más productos de lo necesario, ocasionando algunas veces la perdida de estos por caducidad.

Ventas

La principal actividad de supermercado Clarita es la venta de productos terminados a su consumidor final. El proceso de venta se inicia cuando un cliente entra a comprar algún producto, se buscan el o los productos solicitados por el cliente y se sacan de la estantería o bien el cliente retira su producto, posterior a esto se saca la cuenta de los productos solicitados, se realiza el documento de venta en este caso la boleta si es que el monto de la compra es mayor a \$180, de ser menor se anota en un cuaderno para al final del día sumar todas estas ventas menores y realizar una boleta para ingresar estos datos al libro de venta, el cliente cancela en efectivo o a crédito (esto solo algunos clientes se les hace una cuenta mensual) y para finalizar los productos son entregados al cliente. (Ver diagrama 2)

Diagrama 2: Ventas





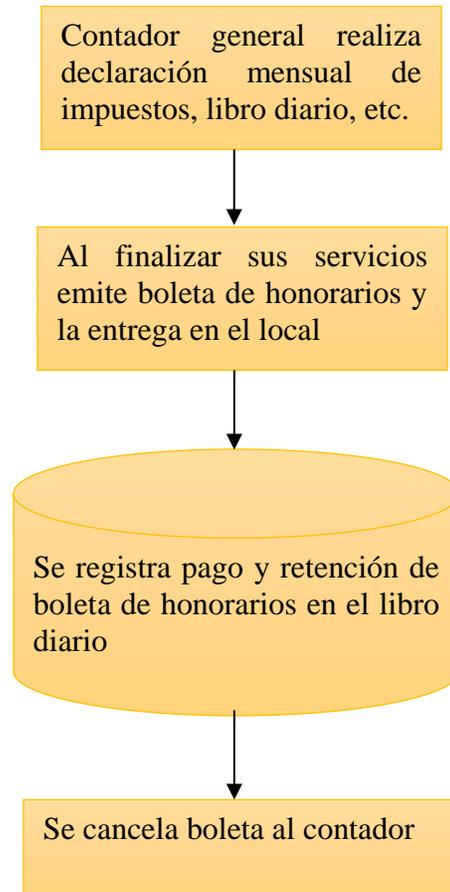
Análisis del Diagrama de Ventas:

Ya que la principal actividad de Supermercado Clarita es la venta, se puede apreciar que existen algunas falencias en el desarrollo de estas como lo es cuando las ventas son al crédito, ya que no existe un orden para anotar las cuentas de cada cliente, además muchas veces según lo visto en las visitas al local las ventas menores de \$180 pesos no son anotadas en el cuaderno de su respectivo registro.

Personal

Supermercado Clarita como se nombró anteriormente es una microempresa familiar, en la cual trabaja la dueña de la empresa, su hermana y su hija, las cuales según lo que contaron en las visitas al local solventan sus gastos con retiros de dinero de caja cuando lo necesitan, es decir no se realizan remuneraciones en el local. Lo que si se realiza y se registra en el libro diario, mayor y balance general es el pago de Honorarios al contador externo por sus servicios mensuales. (Ver diagrama 3)

Diagrama 3: Personal



Fuente: (Elaboración propia, 2017)

Análisis del diagrama de Personal

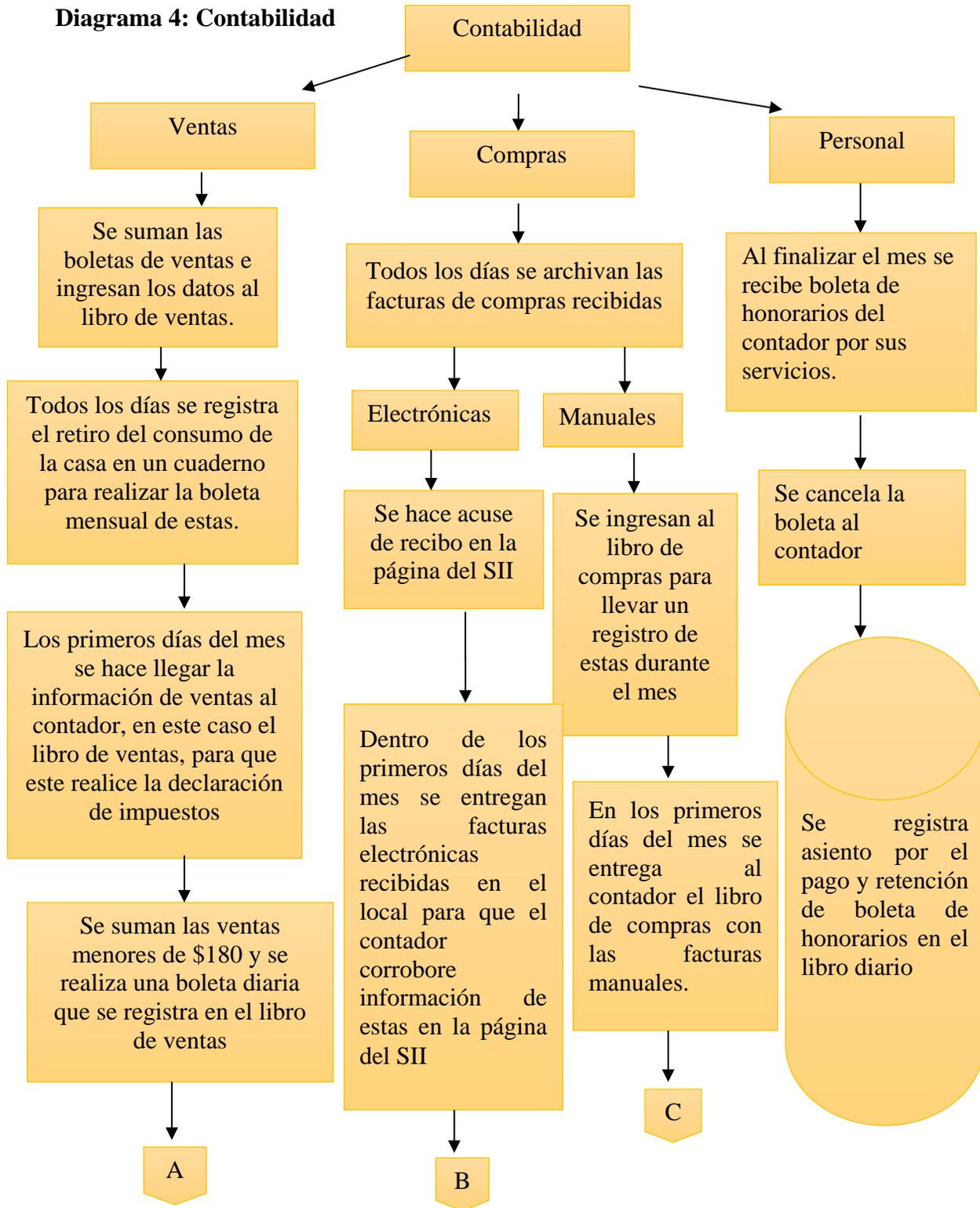
El tema de los retiros en efectivo por parte de los dueños de la microempresa familiar genera un desorden monetario, para lo cual sería efectivo que existiera un sueldo mensual para las personas que trabajan dentro del local con excepción de la persona que tiene a su nombre la empresa que a este le correspondería un retiro cada cierto tiempo.

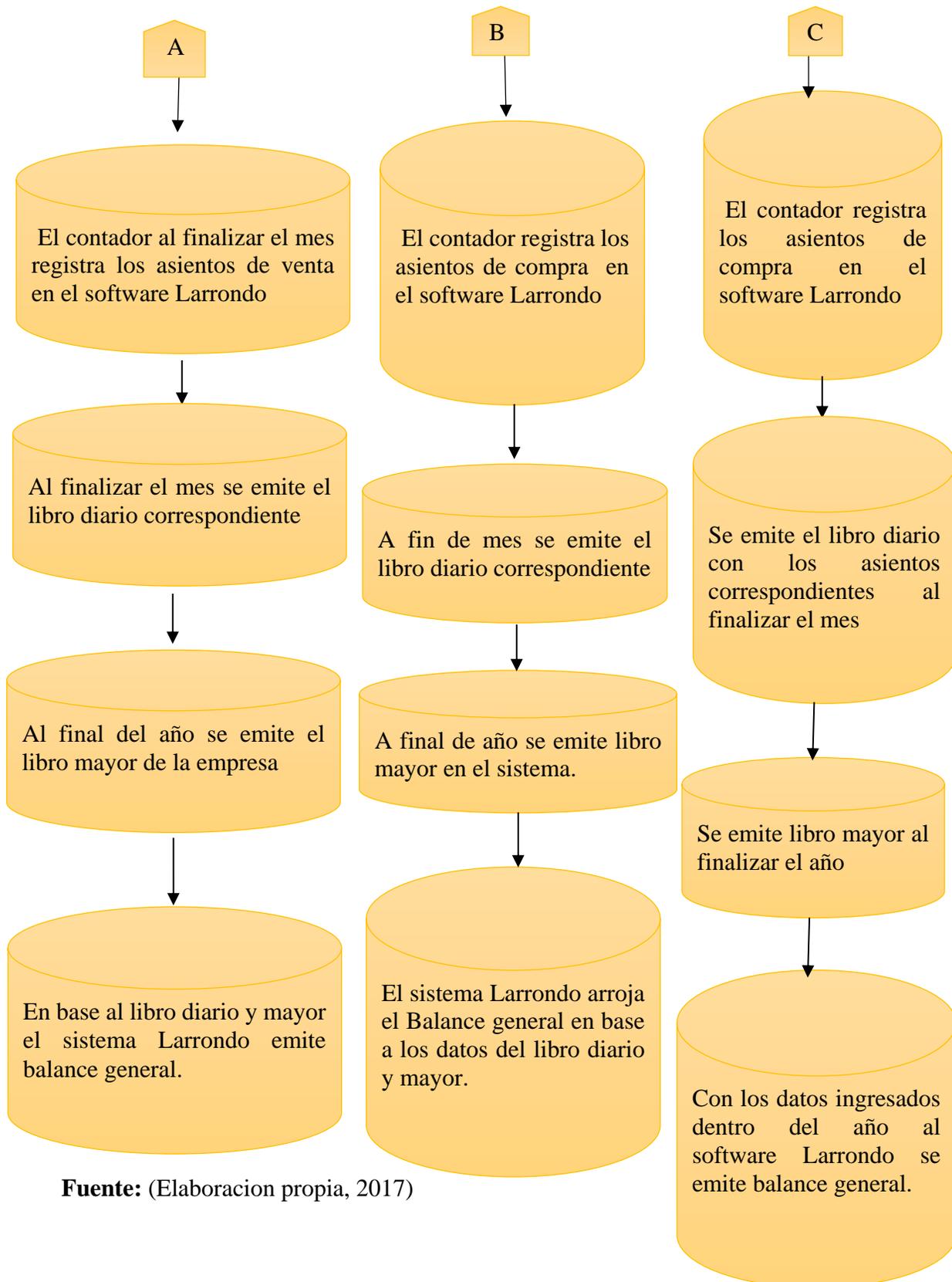


Contabilidad

La contabilidad de la empresa es básica, ya que solamente se realizan los libros de compra y ventas de forma manual, salvo las facturas de compra electrónicas ya que el SII entrega el libro listo, en el caso de las facturas de compra manuales se lleva un libro de compras manual, posterior a la realización de estos son enviados al contador el cual realiza la declaración mensual de impuestos. La contabilidad en la empresa se divide en 3, en primer lugar tenemos las ventas en esta se suman las boletas por día y son ingresadas al libro de ventas, cabe destacar que la empresa emite boletas manuales, además de esto las ventas que son menores a \$180 son escritas en un cuaderno y sumadas para hacer una boleta diaria e ingresar la información al libro de ventas manual. En segundo lugar tenemos las compras que para estas se mantiene un libro de compras para el ingreso de las facturas manuales y para las facturas electrónicas se da acuse de recibo de algunas facturas verificando que los datos estén correctos con factura en mano. Y para finalizar esta el personal que en este caso es la cancelación de la boleta de honorarios del contador. El libro diario, mayor y balance de la empresa lo realiza el contador mediante los datos ingresados a un software de contabilidad “Larrondo”. (Ver diagrama 4)

Diagrama 4: Contabilidad





Fuente: (Elaboracion propia, 2017)



Análisis del diagrama de contabilidad:

La contabilidad que se realiza dentro de Supermercado Clarita es solamente con fines tributarios y tiene su base en el libro de compras y ventas. Se pudo ver en las visitas a la empresa que para el tema de las ventas no siempre se cuenta con las ventas menores de \$180 escritas en su cuaderno de registro, además de que las ventas con boleta no son sumadas e ingresadas diariamente al libro de ventas. Para las compras las facturas manuales son ingresadas al libro de compras al final del mes y las electrónicas no se da el acuse de recibo el mismo día en que se reciben pasando muchas veces de los 8 días estipulados por el SII. Con todos estos antecedentes nos pudimos dar cuenta que no existe un control o bien un orden dentro de la empresa para los documentos de compra y de venta. Para el caso del libro diario, mayor y el balance son realizados por el contador y la empresa no desarrolla más antecedentes que los de compra y venta, en este caso el contador debería entregar a final de año el libro diario, mayor y balance para que los dueños de la empresa estén al tanto de su situación contable no solamente sepa de las compras y las ventas. Cabe destacar que el libro diario, mayor y balance se realizan en el sistema “Larrondo” para el cual se tiene un plan de cuentas tipo que utiliza el contador para todas las empresas con las cuales él trabaja, es decir que Supermercado Clarita no posee un plan de cuentas.



- **Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Con la finalidad de conocer los factores internos y externos de la empresa se realizó un análisis FODA, el cual sirve para conocer más la empresa. Este análisis estratégico sirve para detectar las falencias que tiene la empresa.

Factores Internos

FORTALEZAS

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- **Años de servicio:** Supermercado Clarita se fundó a mediados del año 1970, es decir lleva más de 47 años al servicio de la comunidad de la población René Schneider, esto demuestra que el local es muy conocido y las personas reconocen la buena entrega y dedicación de sus dueños.
- **Ubicación:** El local se encuentra en la parte central de una población, frente a la plaza de esta, lo que es una fortaleza ya que está en una de las calles más transitadas de la población



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
La Universidad de la Región del Bío-Bío

”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

- **Atención a clientes:** A lo largo de sus 47 años supermercado clarita se ha destacado por la buena atención que entrega a sus clientes, además se puede recalcar que este se distingue de su competencia porque es atendido por sus propios dueños.
- **Gran cartera de productos:** Supermercado clarita posee una amplia cartera de productos desde los cuales se destacan los congelados, pan, bebidas, artículos de librería, etc.
- **Bodega con stock de productos:** Con la idea de siempre estar abastecidos la empresa en el año 2010 creó una bodega en la cual almacena un cierto stock de productos los cuales son repuestos a medida que se van acabando en la sala de ventas. Esto es una fortaleza ya que demuestra que los dueños tratan de siempre tener los productos que sus clientes necesitan sin correr el riesgo de que estos se acaben.
- **Amplia gama de proveedores:** Supermercado Clarita cuenta con alrededor de 50 proveedores los cuales en sus visitas semanalmente realizan sus ofertas y se seleccionan los precios más convenientes para ofrecer productos de buena calidad a un valor similar al de las grandes cadenas de supermercados.
- **Venta de bebidas, agua minerales, jugos y refrescos helados en toda época:** El local cuenta con 2 visicooler de CCU y 3 de Coca-Cola con la finalidad de entregar productos helados en toda época a sus clientes en especial en el verano.
- **Tecnología en el local:** Con el fin de ofrecer productos frescos y mantener el local con una temperatura agradable en el año 2014 se instaló un equipo de aire acondicionado, ya que la gran cantidad de máquinas sobrecalentaban el ambiente del local.



Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- **Poco espacio para exhibir la totalidad de los productos:** Como quedó demostrado en las fortalezas este local entrega una amplia gama de productos, pero en si el espacio de este es escaso entonces no se alcanza a exhibir bien la mercadería que hay, llevando esto a que los clientes deban preguntar para saber si es que existe un producto en el stock del local.
- **Horario de atención:** El horario de atención pasa a ser una debilidad ya que el local lo abren a las 10:00 horas perdiendo de vender muchos productos en uno de los horarios fuertes como lo es el del desayuno.
- **La no venta de alcohol y cigarrillos:** Esta pasa a ser una debilidad ya que en general existen muchas personas que buscan donde comprar este tipo de productos, llevando esto a la pérdida de posibles clientes.
- **Deudas impagas de clientes:** Como en todo negocio existen créditos, Supermercado Clarita les da cuenta a sus clientes más antiguos cuando estos lo necesitan, pero estos algunas veces no cumplen con el pago de sus deudas y llevan a la empresa a sufrir pérdidas por deudas incobrables.
- **Comprar más mercadería de la necesaria:** Muchas veces los proveedores ofrecen productos con un precio conveniente, esto lleva a que se compren más productos de los que se necesitan, claro que si estos no se venden a tiempo se pueden vencer y esto ocasiona una pérdida.



OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- **Vender productos alusivos a las fiestas:** En nuestro país existen distintas fechas en las cuales se presenta la oportunidad de vender más como por ejemplo para día de los enamorados, pascua de resurrección, día de la madre, navidad, etc. La idea es ampliar más la gama de productos y vender artículos alusivos a estas fiestas.
- **Mantener el negocio abierto en días en que el comercio debe tener cerrado por ley:** Supermercado Clarita al ser atendido por sus dueños no tiene la obligación de cerrar en los feriados legales, es por eso que se destaca este aspecto como una oportunidad en el cual captar nuevos clientes o aumentar las ventas.
- **Existen 2 colegios cerca del local:** Por el horario de atención de la empresa es una oportunidad vender productos escolares, ya que muchas veces a los niños se les olvida comprar en las librerías lo que necesitan y concurren a los negocios comerciales de las poblaciones a adquirir los materiales que necesitan.
- **Intensas temperaturas:** Uno de los productos que más se consumen en el verano son los helados, es por esto que Supermercado Clarita amplía la gama de productos de esta índole en esta época del año optando por la venta de helados de la marca Fruna hasta la marca Savory.

AMENAZAS



Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- **La apertura de nuevos negocios similares:** Esto pasa a ser una amenaza ya que serían la competencia directa de la empresa, cabe destacar además que existen 3 locales similares dentro de la población.
- **La llegada de las grandes cadenas de supermercado a la ciudad:** El local se encuentra a 10 minutos del centro, al llegar a la ciudad una de estas empresas llevaría a bajar las ventas del negocio, ya que las personas siempre prefieren comprar en los grandes supermercados por que los precios suelen ser más convenientes.
- **Supermercado A cuenta a 3 cuadras del local:** La llegada de este supermercado es una gran amenaza para Supermercado Clarita, ya que ofrece productos más económicos y varios sustitutos bajo su propia marca.

Orientaciones Estratégicas Supermercado Clarita

Misión: Supermercado Clarita tiene como misión abastecer de productos de primera necesidad, artículos de bazar y librería a la población René Schneider, sus alrededores y toda persona que deseen comprar en el local.

Visión: ser reconocidos por la comunidad San Carlina como un supermercado que entrega productos de buena calidad y que se destaca por la buena atención a sus clientes.

Valores:



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

- Disciplina ante cualquier eventualidad que se pueda producir en el local.
- Responsabilidad para atender y responder a las solicitudes de los clientes en un tiempo prudente de espera.
- Empatía con los clientes para comprender las distintas situaciones que se pueden presentar en el supermercado
- Compromiso con los clientes de entregar los mejores productos y la mejor atención.



Propuesta de Mejora para procesos del Supermercado Clarita

Con la información recopilada de la empresa y con conocimiento de sus procesos actuales se creó el nuevo modelo de gestión para el Supermercado Clarita basado en sus procesos y aplicando tecnología a cada uno de estos.

Después de realizadas las visitas en terreno a la empresa y observado los procesos que esta realiza queda estipulado que las principales actividades de esta son las compras, ventas y la contabilidad. Con los diagramas de flujo nos pudimos percatar de los procesos que llevan a cabo los integrantes de la empresa para realizar cada actividad, dentro del desarrollo de estas se encontraron falencias que se pretenden mejorar con esta investigación dando una propuesta para mejorar el desarrollo de las principales actividades de la empresa.

Además de realizar una propuesta de mejora para las actividades de compra, ventas, personal y contabilidad se agregara el inventario, ya que según lo visto en la empresa debieran estar presente.

Cabe destacar que en el proceso de ventas y contabilidad se agregaron adelantos tecnológicos como lo es un computador para el desarrollo del acuse de recibo e inventario, la implementación de nuevos servicios a los clientes y tecnología en los pagos.

Propuesta de mejora para las compras

Como ya sabemos Supermercado Clarita tiene 2 formas de compra en primer lugar están las visitas semanales de los proveedores, para lo cual se sugiere hacer un listado con los vendedores que visitan cada día (ver anexo 3) y así saber cuándo se puede pedir cada mercadería, además de revisar el stock en sala de ventas y bodega el día anterior a la visita



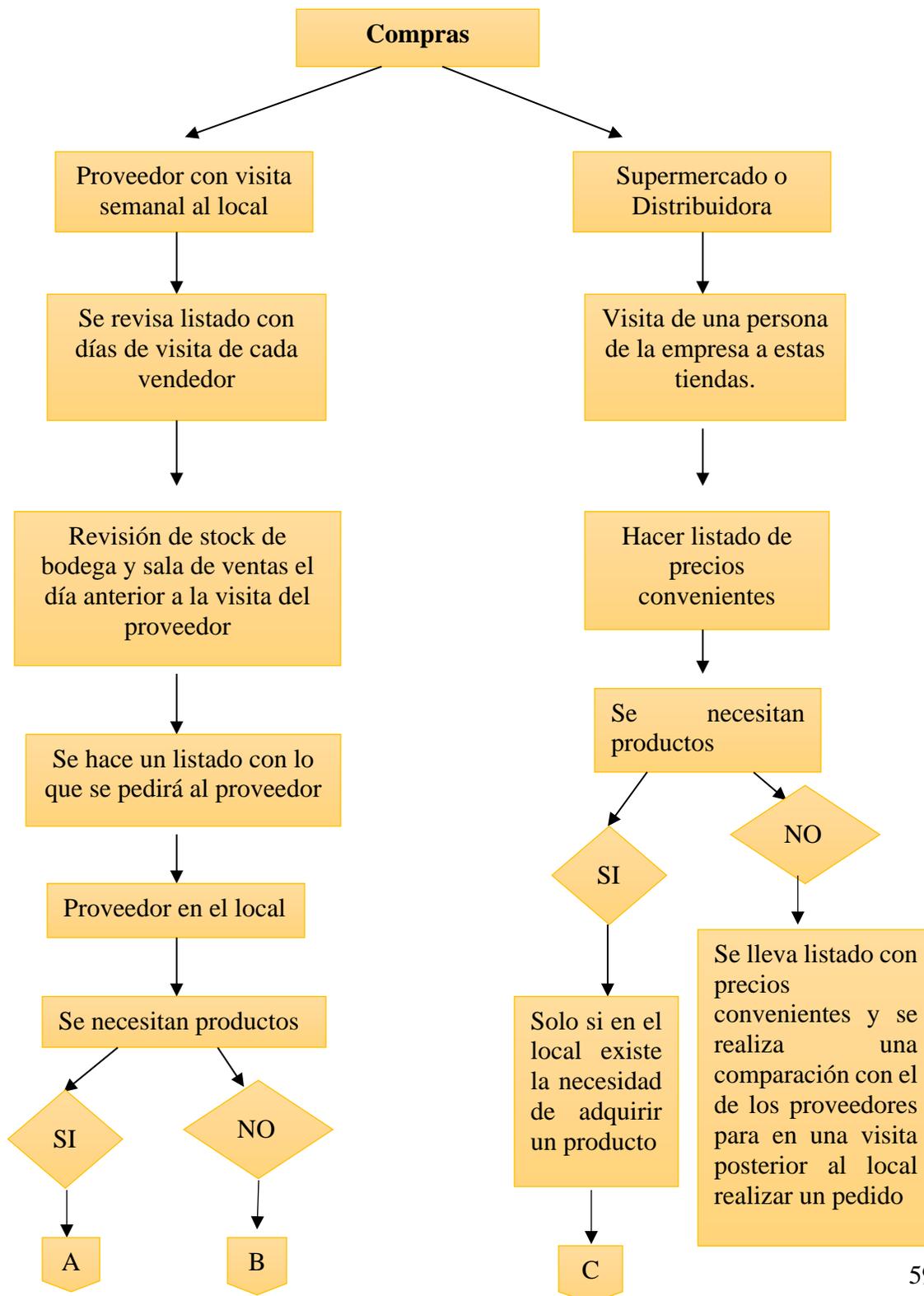
del proveedor con el fin de tener claro los productos que faltan y se deben comprar, cabe destacar que se debe crear una planilla de Excel en la cual se ingrese cada producto, esto puede resultar más fácil a la hora de revisar el stock (ver anexo 4).

Posterior a la revisión del stock se debe hacer un listado con los productos que se necesitan y se solicitaran a los vendedores.

Y en segundo lugar se encuentran las compras en supermercados o distribuidoras dentro de la ciudad, para esta parte sería ideal una visita semanal no solo cuando se necesitan productos, ya que muchas veces en estas partes se suelen encontrar precios más convenientes, para obtener un precio de venta razonable que le sea accesible al cliente, es por esto que sería ideal comparar los precios de los proveedores con las distribuidoras y supermercados.

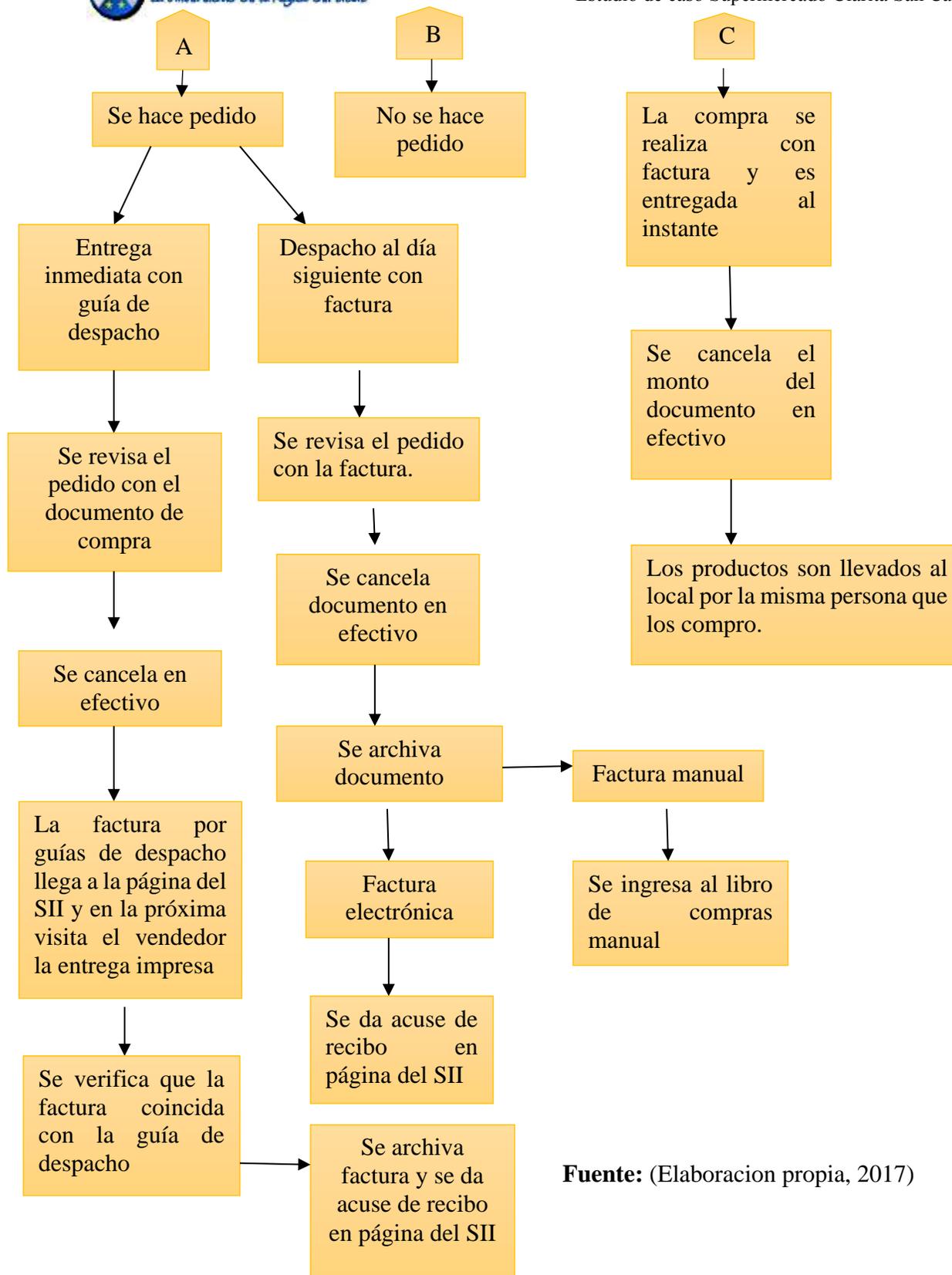
Para el registro de las facturas manuales este se debe hacer a diario, ya que en caso de fiscalización podría resultar en una multa o parte para la empresa, para las facturas electrónicas se debe hacer acuse de recibo diario en la página del SII con factura en mano. (Ver diagrama 5)

Diagrama 5: Nuevo diagrama de compras





”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”



Fuente: (Elaboracion propia, 2017)



Propuesta de mejora para Ventas:

En primer lugar para ofrecer un mejor servicio se propone reponer la sala de ventas diariamente con la finalidad de tener todos los productos a mano y no andar buscando en bodega cuando el cliente solicita el producto. Además de poner el precio a los productos para no andar consultando el precio con las demás personas que atienden el local o revisando factura y calculando el precio, esto podría molestar al cliente y se podría perder la venta. Estos 2 antecedentes fueron creados con la finalidad de entregar un servicio rápido y efectivo a los clientes de Supermercado Clarita.

Una vez que el cliente se encuentra en el local y solicita su producto el vendedor lo busca en la sala de ventas y retira de la estantería, en el caso de no estar el producto en la sala de venta este debe solicitarlo a otra persona del local para que lo busque en bodega para poder cumplir con la solicitud del cliente.

Las ventas son en efectivo o a crédito, en este caso las ventas al crédito son escritas en un cuaderno en una hoja para cada cliente y son mensuales, una vez que se cumple la fecha, se entrega el monto de deuda esperando que el cliente cumpla con su pago de no ser así se elimina el crédito para ese cliente. El método de cobranza en el caso de que no cumpla con el pago es ir a su domicilio y consultar las razones del no pago del crédito y dar facilidades para la realización de este. Al finalizar el día se suman todas las boletas de venta y se ingresa el total al libro de ventas manual.



Para las ventas menores de \$180 se tiene un registro diario en un cuaderno y se suman al finalizar el día, se realiza la boleta por el monto total de estas ventas diariamente y se debe ingresar al libro manual el monto de estas ventas. (Ver diagrama 6)

Además cabe destacar que en las visitas al local y en las conversaciones con sus dueños surgieron las interrogativas de ideas que se tenían en mente pero que no se había investigado al respecto de cómo podía funcionar en el local algunos nuevos métodos de pago o bien la implementación de servicios para los clientes. Esto presenta la idea de seguir avanzando con el tema de la tecnología, las mejoras en tecnología para esta área son:

- **Pago con Transbank:** Cada día el método que se hace más efectivo para cancelar cuando las personas compran es el pago con tarjeta, en conversaciones con los dueños del local se buscó información de cómo implementar este método de pago y fue bastante llamativo optar por este nuevo método en el local, por lo cual la empresa tomara la decisión del próximo año comenzar a trabajar con esta forma de pago para sus ventas.
- **Implementar la boleta electrónica mediante una caja registradora:** Se comentó con los dueños del local que el servicio de impuestos internos tiene convenio con algunas empresas y acepta el uso de boletas de cajas registradoras, llevando esto a ahorrar tiempo a la hora de entregar boleta al cliente y no siendo necesario el timbraje de documentos en el SII. Se averiguo cuanto es el costo de estas máquinas y van desde los \$199.990 en adelante, esto puede ser un proyecto para implementar a largo plazo en la empresa.

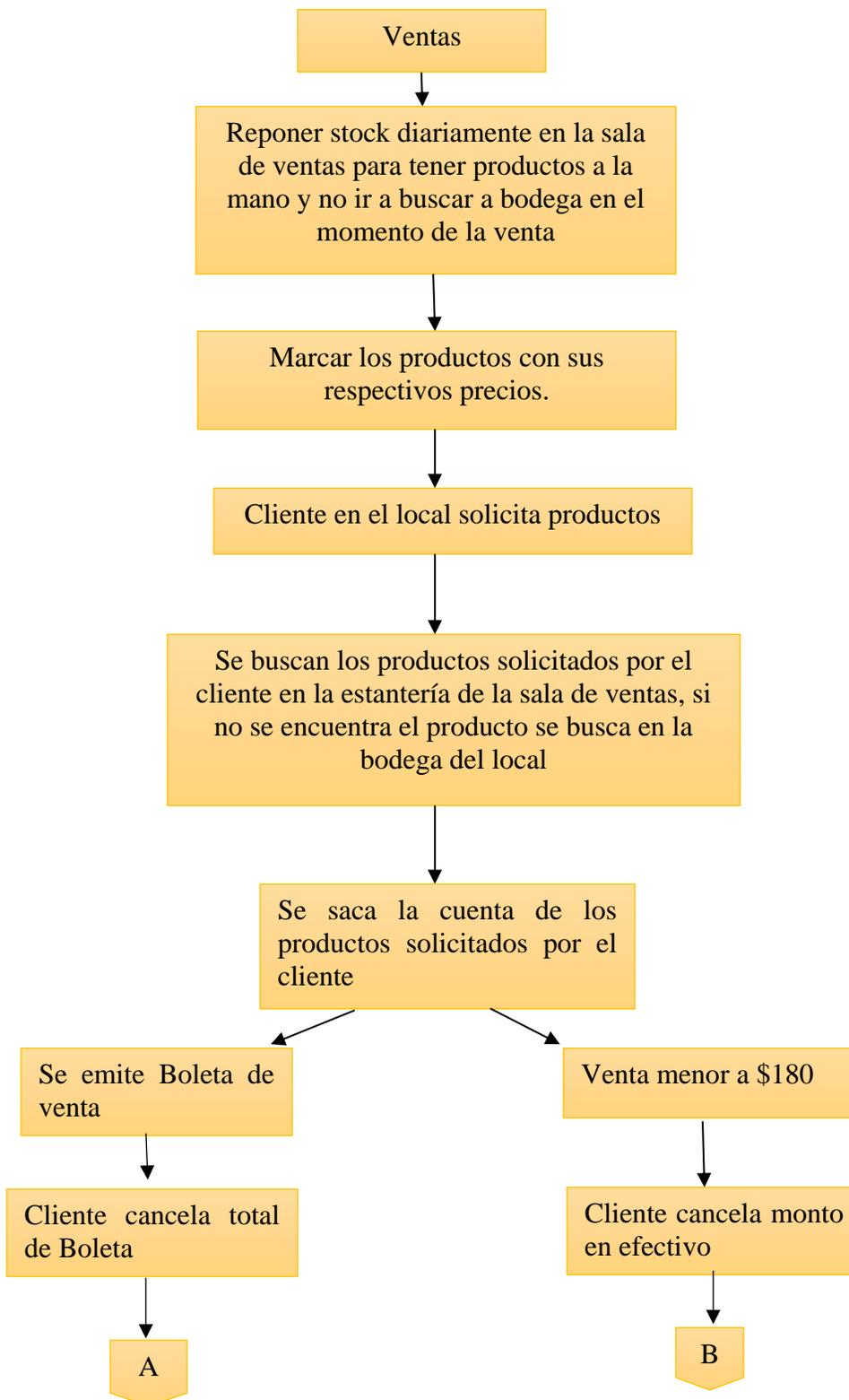


UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
La Universidad de la Región del Bío-Bío

”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

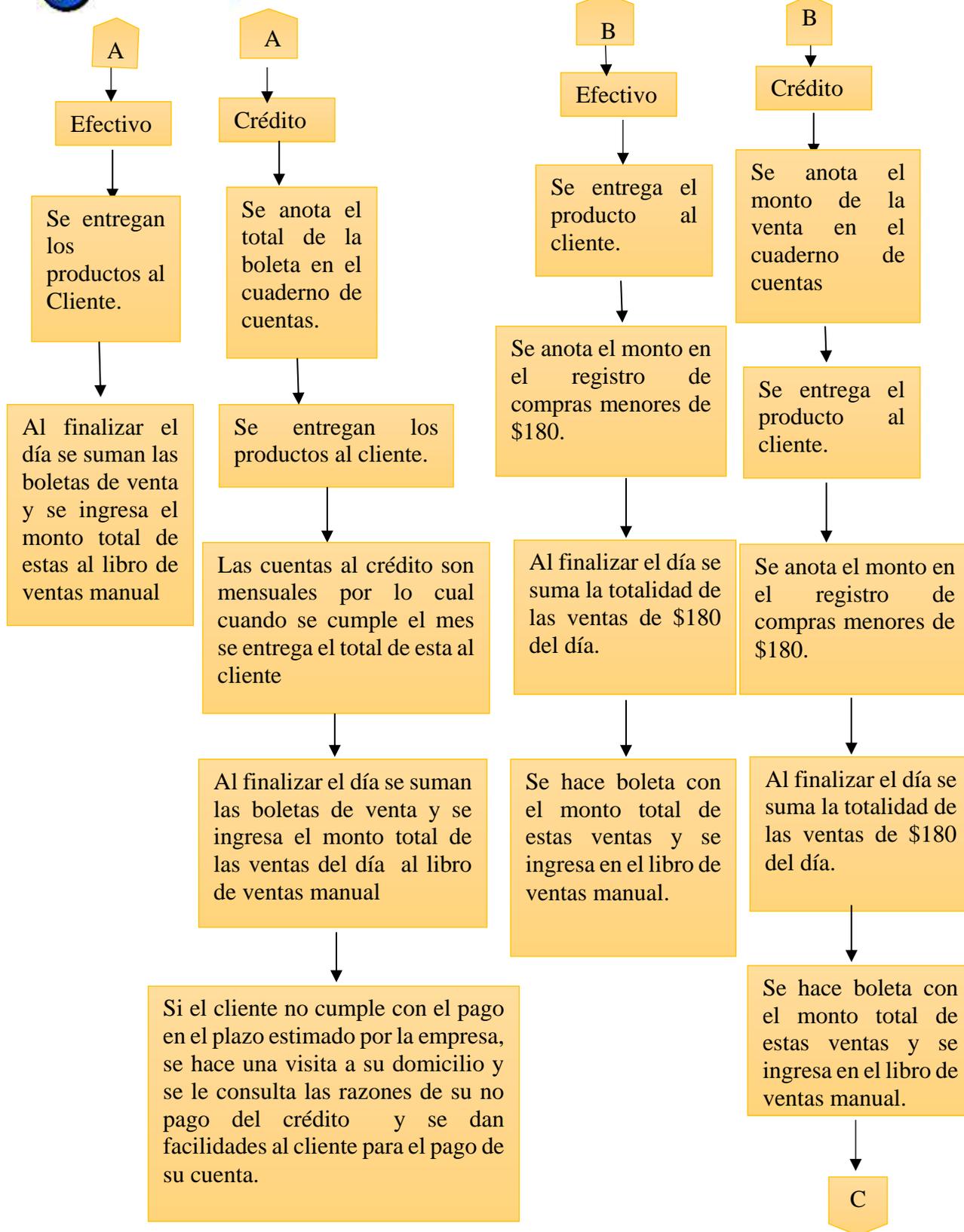
- **Recarga de Celular:** En las visitas en terreno se vio que las personas solicitan bastante el servicio de recargas de celular, es por esto que el próximo año la empresa pretende probar un tiempo con la entrega de este servicio y si resulta ser algo viable dejarlo permanente en el local.
- **Implementación de Caja Vecina de Banco Estado:** Al igual que el servicio de las recargas se escuchó bastante en las visitas en terreno el tema de la caja vecina, los dueños de la empresa al consultar sobre implementar este servicio en el local no se notaron muy convencidos pero comentaron que ya se sabía que el negocio cuenta con los requisitos para comenzar a trabajar con este servicio, la posibilidad de implementarlo sus dueños lo verán más a futuro.

Diagrama 6: Nuevo diagrama de ventas



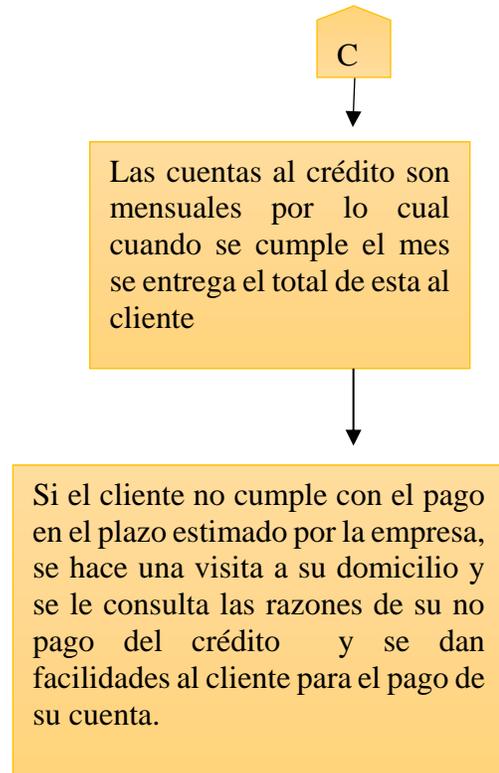


”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”





”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

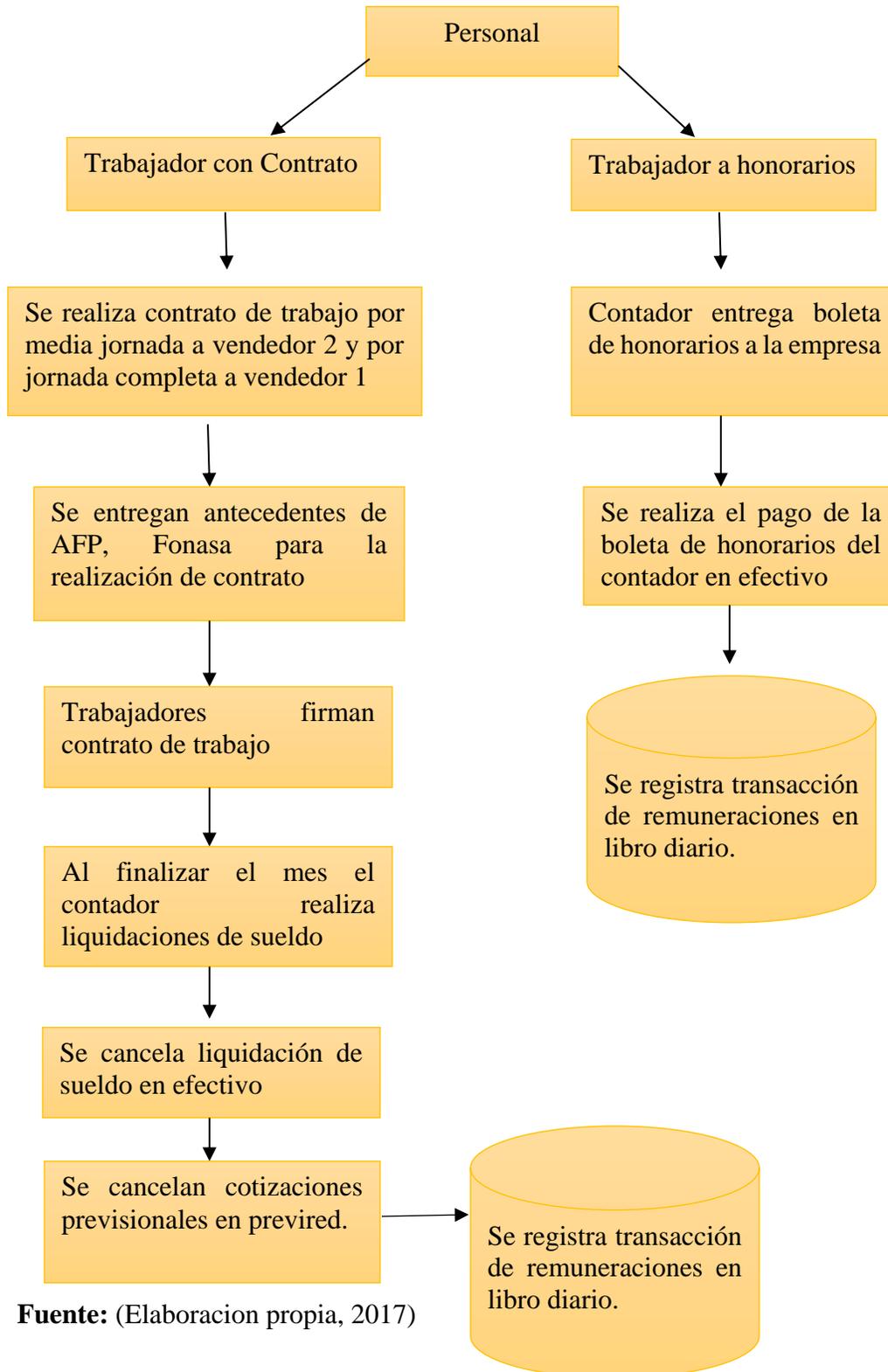


Fuente: (Elaboracion propia, 2017)

Propuesta de mejora Personal

La propuesta de mejora para el área de personal es que se realice un contrato y un pago mensual de remuneraciones a 2 personas que desempeñan sus labores como vendedoras, aparte del dueño del local que en este caso serían la hermana e hija de este. La idea de realizar esto es que no existan tantos retiros dentro de un mes y pueda haber un orden dentro del efectivo con el que cuenta la empresa. (Ver diagrama 7)

Diagrama 7: Propuesta de mejora para personal



Fuente: (Elaboracion propia, 2017)



Propuesta de mejora Contabilidad:

En supermercado Clarita como se comentó anteriormente se realiza el libro de compras y de ventas.

Los documentos de compra son de 2 tipos, están en primer lugar los electrónicos que son enviados por los proveedores a la página del SII y la empresa realiza el acuse de recibo de estos, y los documentos manuales que se ingresan a un libro de compras manual. La falencia de Supermercado clarita parte en que no se tiene un archivador para las facturas provocando un desorden en los documento, además no se revisa la página del SII en el tiempo estipulado por este, es decir 8 días desde la emisión de la factura y muchas veces no se alcanza a hacer el acuse de recibo de documentos y para el caso de las facturas manuales recibidas no se ingresan al libro hasta que la contadora solicita los libros contables.

La mejora parte en el área de contabilidad de las compra exista un archivador para los documentos, estos sean guardados a medida que se van recibiendo y se dé acuse de recibo en la página del SII el día en que se recibió la mercadería y/o el documento de compra en el caso de los documentos electrónicos y para los documentos manuales al finalizar el día ingresar todos los documentos recibidos al libro manual. Todo esto con el propósito de que exista un orden de los documentos y los libros contables.

Para la contabilidad de las ventas solo existen las boletas de venta, las cuales se realizan para cada monto mayor a \$180. El problema de Supermercado Clarita está en que no se suman las ventas diariamente y se espera a final de mes para hacer el libro de ventas,



lo mismo ocurre con las ventas menores de \$180 existe un cuaderno para llevar el registro de estas pero no se anotan todas, es más se realiza el registro al finalizar el día o cuando se necesitan los datos. Cabe destacar además que no se suman ni se emite la boleta hasta que se hace el libro de ventas. Todos estos antecedentes son ingresados a un libro de ventas manual.

El cálculo de impuestos mensuales lo realiza el contador con el libro de ventas y el de compras, al igual que la declaración de impuestos anual, el balance general libro mayor y diario todo esto lo hace con el software Larrondo.

Para que la empresa conozca su situación debe solicitar al contador que les haga entrega del balance general y formulario 22 en una reunión para conocer como estuvo el año comercial de la empresa y el contador explique los datos de cada informe. (Ver diagrama 6)

Con la finalidad de agilizar más el proceso del inventario se creó una planilla de Excel (ver anexo 4) y además para el acuse de recibo de documento de factura de compra electrónica se plantea la idea de:

- **Tener un Computador:** Como ya se sabe los comerciantes deben dar acuse de recibo por sus documentos de compra en la página web del SII, es por esto que se está haciendo necesario implementar o tener en el local un computador, además de poder trabajar con la planilla de inventarios tipo creada en esta investigación para llevar un orden del stock de la sala de ventas y bodega, y tomar buenas decisiones a la hora de comprar productos. En este sentido en las visitas del local se dio a conocer que la persona que tenga más conocimientos en computación es la que debe hacer el acuse de recibo en la página del SII. Se espera que dentro de un par de meses se inicie el trabajo con el computador en el negocio para el manejo de stock.



Plan de cuentas para contabilidad de Supermercado Clarita

1	Activo
1.1	Activo Circulante
1.1.01	Disponible
1.1.01.001	Caja
1.1.01.002	Banco
1.1.02	Deudores por venta
1.1.02.001	Clientes
1.1.03	Impuestos por recuperar
1.1.03.001	IVA Crédito Fiscal
1.1.03.002	Remanente Crédito Fiscal
1.1.03.003	Pago Previsional Mensual PPM
1.1.05	Existencias
1.1.05.001	Mercaderías
1.1.06	Retiros
1.1.06.001	Retiros en efectivo
1.2	ACTIVO FIJO



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

1.2.01	Muebles y Útiles
1.2.01.001	Muebles
1.2.01.002	Útiles
1.2.02	Máquinas y equipos
1.2.02.001	Congeladoras
1.2.02.002	Visicooler
1.2.02.003	Refrigerador con mesón
1.2.02.004	Cortadora de cecinas
1.2.02.005	Pesas
1.2.02.006	Computador
2	PASIVOS
2.1	PASIVO CIRCULANTE
2.1.01	Obligaciones con Bancos
2.1.01.001	Préstamo por pagar
2.1.02	Cuentas por pagar
2.1.02.001	Proveedores
2.1.02.002	Cuentas por pagar



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

2.1.03	Remuneraciones por pagar
2.2.03.001	Remuneraciones por pagar
2.2.03.002	Finiquito por pagar
2.2.03.003	AFP
2.2.03.004	Fonasa
2.2.03.005	Mutual
2.2.03.006	AFC
2.2.04	Honorarios por pagar
2.2.04.001	Honorarios por pagar
2.2.04.002	Retención 2º categoría
2.2.05	Impuestos por pagar
2.2.05.001	Impuesto por pagar
2.2.05.002	IVA Debito Fiscal
2.2.05.003	PPM por pagar
2.3	PATRIMONIO
2.3.01	Capital
2.3.01.001	Capital



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

2.5.01.002	Revalorización Capital propio
2.3.01.003	Perdida o ganancia
3	RESULTADO
3.1	Gastos
3.1.01	Gastos Administración y venta
3.1.01.001	Honorarios
3.1.01.002	Remuneraciones
3.1.01.003	Patente Comercial
3.1.02	Corrección Monetaria
3.1.02.001	Corrección Monetaria
3.1.02.002	Corrección Monetaria IVA
3.1.03	Depreciación
3.1.03.001	Depreciación Muebles y Útiles
3.1.03.002	Depreciación Máquinas y equipos
3.1.04	Gastos exentos
3.1.04.01	Impuesto adicional
3.2	Ingresos



3.2.02	Utilidad
3.2.02.001	Utilidad por venta de mercaderías

Manual de cuentas

Activo

Disponible: es el activo con el que la empresa dispone para hacer frente a sus obligaciones de pago y su saldo deudor representa todo el dinero que posee la empresa para solventar sus gastos y adquirir nuevos productos, la cuenta la componen caja y banco. Se carga cuando entra dinero a la empresa, es decir cuando se venden mercaderías y se abona cuando se compran mercaderías.

Deudores por venta: el saldo deudor de estas cuentas representan las ventas al crédito que realiza la empresa a sus clientes y que aún no han sido canceladas, esta agrupación está compuesta por la cuenta clientes. Se carga cuando los clientes compran al crédito y se abona cuando estos cancelan sus deudas.

Impuestos por recuperar: esta cuenta está compuesta mayoritariamente por el Pago provisional mensual y el crédito fiscal originado por las facturas de compra afectas. Cuando se realiza la declaración mensual de impuestos se carga el PPM y se abona al crédito fiscal.

Su saldo puede ser deudor en el caso en que se obtenga remanente crédito fiscal y este quede para el próximo mes.



Existencias: la cuenta la componen las mercaderías de la empresa, las cuales se compran todos los días, es una de las cuentas que presenta mayores movimientos a lo largo del año. Se carga cuando se adquiere mercadería y se abona cuando esta mercadería es vendida. El saldo de esta cuenta es deudor y representa las mercaderías que posee la empresa para la venta a sus clientes.

Retiros: esta cuenta refleja todos los retiros en efectivo que se realizan dentro de la empresa por sus dueños. La cuenta se carga cuando se realiza un retiro y se abona cuando se realiza la distribución de utilidades, su saldo es deudor.

Muebles y útiles: son los bienes que posee la empresa para exhibir y mostrar al público sus mercaderías, además de las cosas necesarias para el desarrollo de sus actividades. Se carga cuando se adquiere uno de estos bienes y se abona cuando son vendidos o se desgastan por uso, su saldo es deudor y representa lo que posee la empresa.

Máquinas y equipos: la empresa utiliza esta cuenta para reflejar sus activos que son necesarios para el desarrollo de sus actividades tales como los visicooler, la cortadora de cecinas, pesas, etc. Esta cuenta se carga cuando son adquiridos estos bienes y se abona cuando son vendidos o por la depreciación de estos. Su saldo es deudor y representa los bienes que posee la empresa.

Pasivo



Obligaciones con bancos: son los préstamos que puede adquirir la empresa con entidades bancarias a corto plazo. Se abona cuando la empresa adquiere un préstamo y se carga a medida que es cancelado, su saldo es acreedor y representa la deuda de la empresa con entidades financieras.

Cuentas por pagar: son las deudas que posee la empresa que están relacionadas directamente con su actividad económica, como por ejemplo la compra al crédito de mercaderías a los proveedores. Se abona cuando se reconoce la deuda y se carga cuando la cuenta es cancelada, su saldo es acreedor y representa las deudas de la empresa con los proveedores.

Remuneraciones por pagar: esta cuenta agrupa las cuentas que representan las obligaciones de la empresa con los trabajadores por el concepto de remuneraciones y beneficios sociales. Esta cuenta se abona cuando se realiza la liquidación de sueldo y se carga cuando es cancelada, su saldo es acreedor y representa las deudas de la empresa con sus trabajadores.

Honorarios por pagar: la empresa mensualmente cancela al contador por sus servicios mediante una boleta de honorarios que él entrega con el valor de los servicios prestados y la retención de estos. Se abona cuando se reconoce la deuda y se carga cuando se cancela, su saldo es acreedor representa la deuda de la empresa con el prestador de servicios.

Impuestos por pagar: la cuenta la compone el IVA debito fiscal que es el impuesto por las ventas y el impuesto a pagar resultante de la declaración mensual. Se abona cuando se realiza



una venta o cuando se realiza la declaración de impuestos y se carga cuando se realiza la declaración de impuestos o cuando se cancela esta. Su saldo es acreedor y representa el impuesto que puede adeudar la empresa.

Patrimonio

Capital: esta cuenta representa el capital que posee la empresa para realizar la inversión que esta estime conveniente, además de sus derivados como lo es la revalorización del capital propio. La cuenta se abona cuando existe un aumento de estas y se carga cuando el capital es disminuido, su saldo es acreedor y representa el capital que posee la empresa.

Resultado

Gastos Administración y venta: son los gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Esta cuenta se carga cuando se reconoce el gasto

Corrección monetaria: Corresponde al saldo neto resultante de la aplicación de la corrección monetaria de los activos y pasivos no monetarios. Esta cuenta se carga por la revalorización del capital propio y de los pasivos no monetarios y se abona por la revalorización de los activos no monetarios. Su saldo es deudor cuando existe una pérdida por este concepto y acreedor cuando existe ganancia bajo este concepto.

Depreciación: esta cuenta se encuentra compuesta por la depreciación de los activos de la empresa, como lo son los muebles y útiles y las maquinarias y equipos. Se carga cuando se

realiza la depreciación, no existen abonos para esta cuenta y su saldo es deudor y representa las depreciaciones realizadas por periodo.

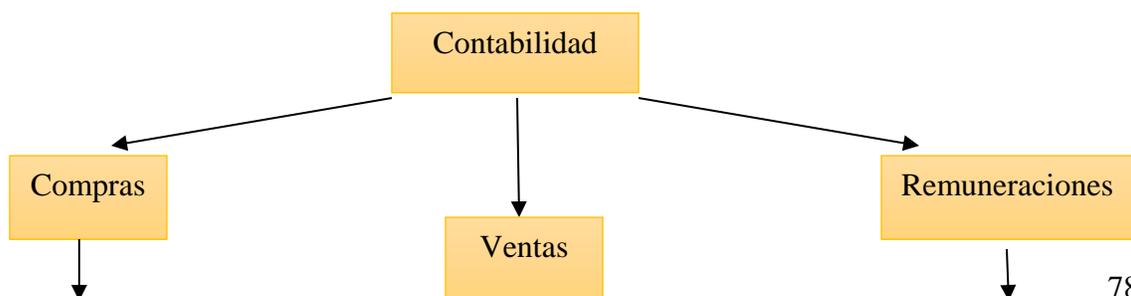


Gastos exentos: la cuenta está compuesta por el impuesto adicional, cabe destacar que este se cancela además del 19% por las bebidas azucaradas y alcoholes. Se carga cada vez que se adquiere mercadería con este impuesto, no existen abonos para esta cuenta y su saldo es deudor y representas los gastos exentos del periodo.

Ingresos: esta cuenta representa las ventas totales efectuadas por la empresa durante el periodo cubierto por el estado de resultados. El monto de las ventas deberá mostrarse neto de los impuestos que las gravan, descuentos de precios y otros que afecten directamente al precio de venta. Se abona cuando se realiza una venta y su saldo es acreedor y representa los ingresos percibidos y devengados por la venta de bienes y servicios efectuados.

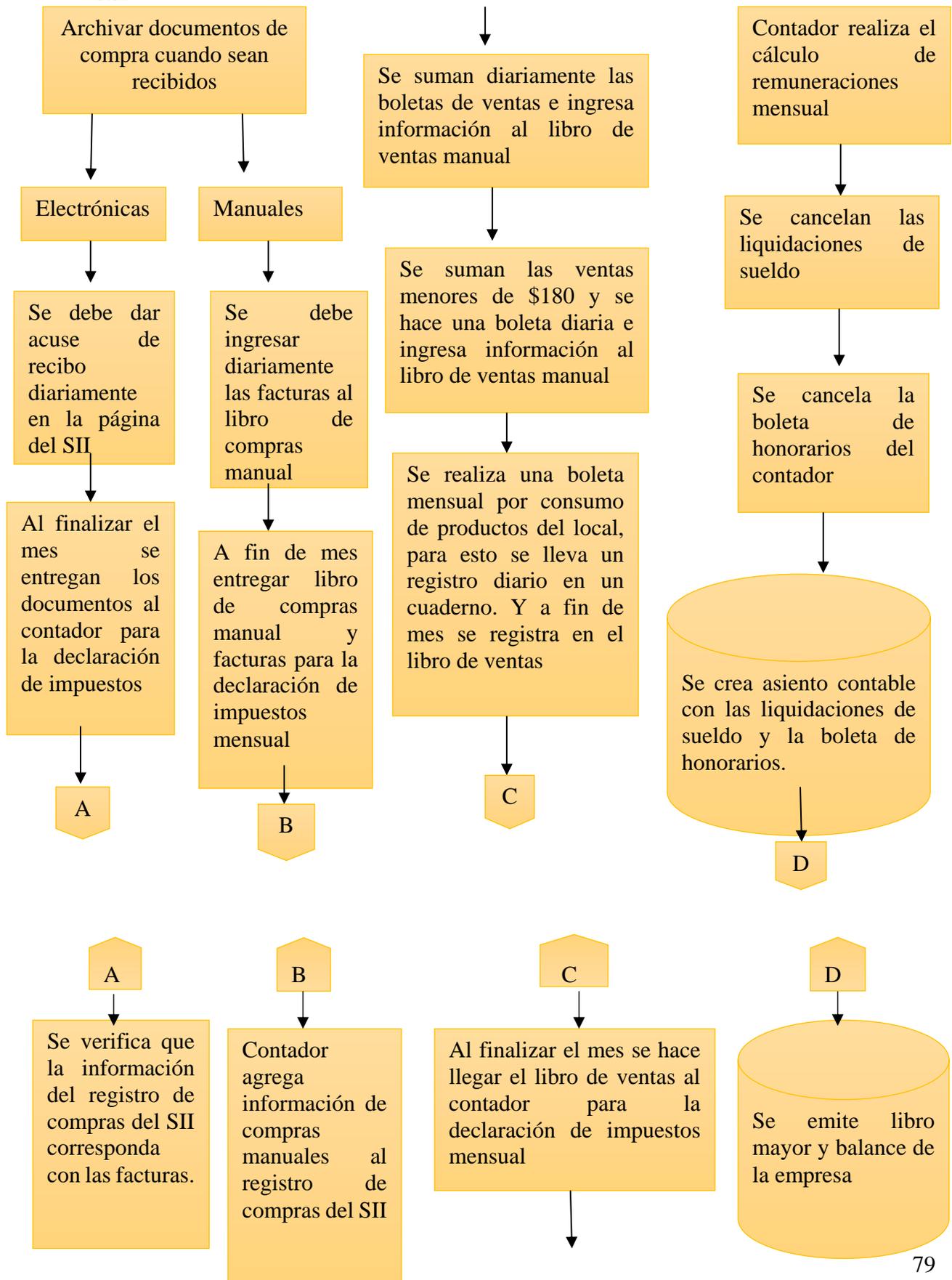
Este plan y manual de cuentas le servirá a la empresa para cuando esta quiera adquirir un software o bien para interpretar el balance y libros que debe entregar el contador a final de cada año.

Diagrama 7: Nuevo diagrama de contabilidad



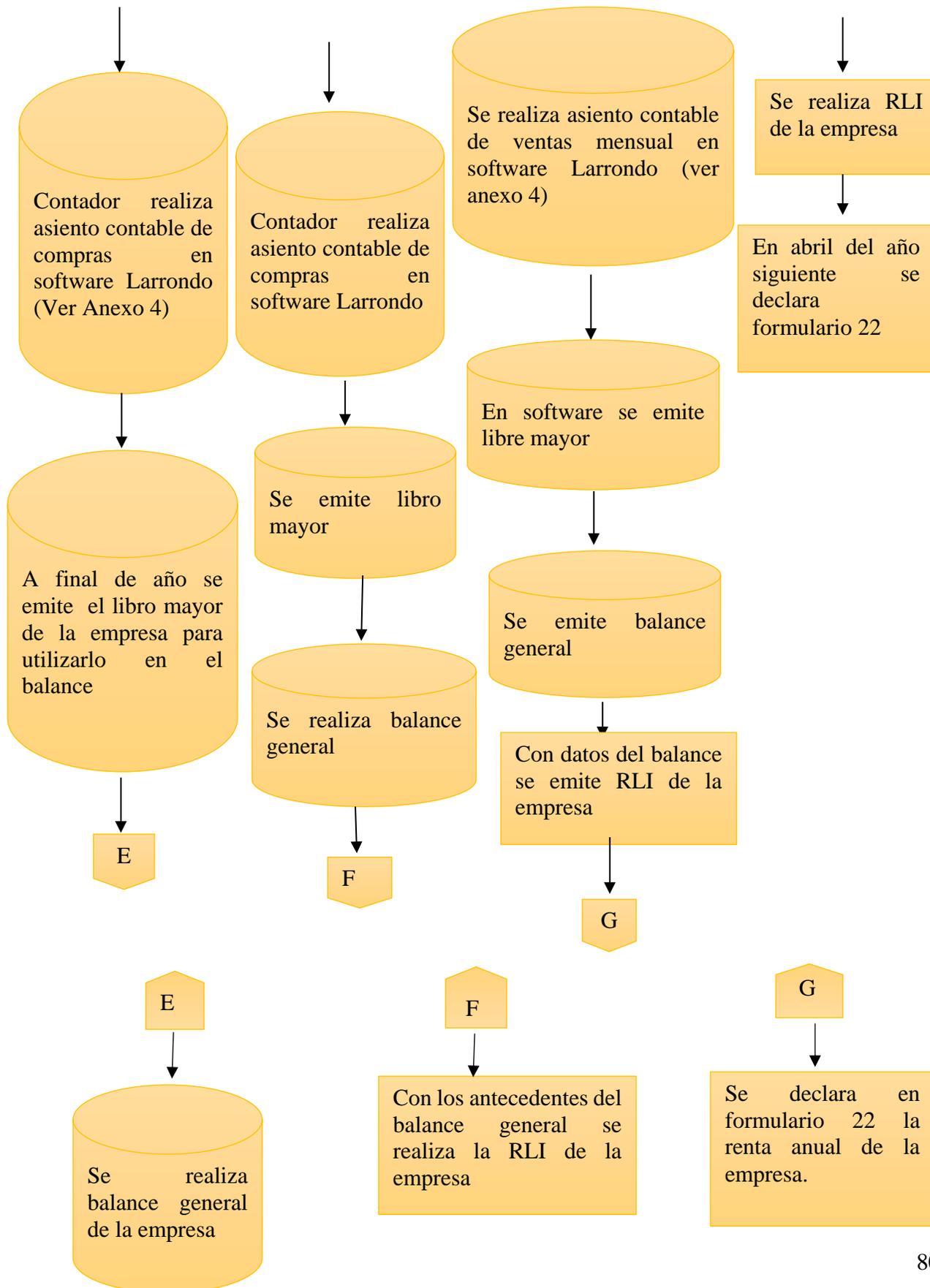


”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”



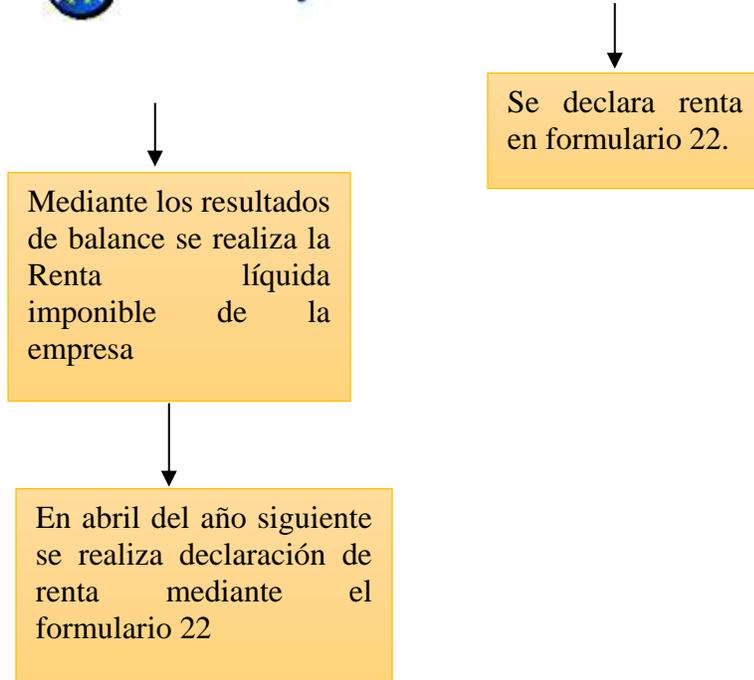


”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”





”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”



Fuente: (Elaboracion propia, 2017)

Propuesta de mejora creación de inventarios.

Según lo comentado por la dueña del negocio en las visitas a su local, en la empresa se realiza un inventario anual el día 1 de enero, para el cual en un cuaderno se va anotando el nombre del producto y la cantidad de productos que hay.



Con la finalidad de hacer más eficiente y eficaz este proceso se propone crear una planilla de Excel con la cartera de productos e ir actualizando periódicamente la cantidad de productos que hay en la empresa. (Ver diagrama 9)

Diagrama 9: Inventario.



Fuente: (Elaboracion propia, 2017)

Planilla tipo para realizar inventario de mercaderías.

Producto	Stock	Proveedor	Precio de compra	Precio de venta



Bebida Pepsi 2 litros	12	CCU	XX	\$990
Yogurt 1+1	6	Soprole	XX	\$500
Helado de leche Campioni	32	Lunita	XX	\$300
Tallarín 87	4	Carozzi	XX	\$650
Cera Nugget	7	Adelco	XX	\$950

Capítulo VI: Conclusiones

Conocer el funcionamiento de una empresa con años de trayectoria lleva consigo una gran misión ya que esos años avalan la calidad de gestión que se ha ejercido sobre ella,



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

Supermercado Clarita es una microempresa que lleva alrededor de 47 años al servicio de sus clientes, es por esto que fue elegida para esta investigación. La buena disposición de sus dueños y ayudantes nos llevaron a conocer en si los procesos que se realizan dentro de la empresa y detectar las falencias de estos, quedo estipulado que la empresa solo contaba con los antecedentes para definir el funcionamiento de compras, ventas, contabilidad y lo mínimo de personal.

La propuesta de mejora que se realizó a los procesos de esta empresa incluye la creación de un nuevo proceso el cual es el de inventarios, para este se creó una planilla de Excel que reunirá los antecedentes necesarios para que la empresa ejerza un control sobre sus mercaderías y obtenga la menor cantidad de pérdidas por caducidad de los productos; para el proceso de compras se creó una planilla con las visitas de cada proveedor a la empresa con la finalidad de verificar el stock y crear una lista con los productos que se necesitan, además se planteó la idea de realizar una comparación de precios de los proveedores con las distribuidoras y supermercados con la finalidad de obtener mejores precios y generar mayores utilidades. En el proceso de ventas se realiza la propuesta de implementar nuevos servicios para los clientes como lo es la caja vecina y las recargas, además de la inserción de una caja registradora que imprima boletas autorizadas por el SII. Para la contabilidad se realizó una revisión de los libros y documentos y se creó un plan de cuentas tipo para la empresa en caso de que esta desee adquirir a largo plazo un software



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

administrativo contable. Para ejercer un control más efectivo sobre los ingresos y egresos de la empresa se implementa la creación de contratos de trabajo y sueldos mensuales para 2 personas que trabajan en este local familiar.

Toda la información entregada en esta investigación y sus resultados intentan llevar a conocer el funcionamiento de una microempresa a personas que deseen realizar un emprendimiento y esto les resulte de manera efectiva para que logren perdurar a lo largo del tiempo.



Bibliografía

Arana, W. (Agosto de 2003). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-motivacion-gestion-empresarial/>

Arrellano, P., & Schuster, T. (2015). *Informe de resultados: Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas.*

Cantos Aguirre, E. D. (2006). *Diseño y gestion de microempresas.* CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA.

Cardenas, L. (2007). Obtenido de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/sintec/v3n2/art02.pdf>

Careaga, M. (2013). Obtenido de <http://www.ucsc.cl/blogs-academicos/gestion-del-conocimiento-modelos-de-referencia-para-su-insercion-en-educacion-parte-2/>

CASEN. (2011). *Sercotec.* Obtenido de <https://www.sercotec.cl/Portals/0/MANUALES/situaci%C3%B3n%20de%20la%20microempresa.pdf>

Chile atiende. (2015). *Chileatiende.gob.cl.* Obtenido de <https://www.chileatiende.gob.cl/empresas>

Copelec. (2017). *Copelec.cl.* Obtenido de <http://www.copelec.cl/holding/index.php/nosotros/quienes-somos>

Corona, E. (2015).



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

Cruciani, J. (Marzo de 2013). Obtenido de [http://www.jcruciani.com.ar/single-](http://www.jcruciani.com.ar/single-post/2013/03/06/MODELO-FUNCIONAL-DE-GESTI%C3%93N-EMPRESARIAL)

[post/2013/03/06/MODELO-FUNCIONAL-DE-GESTI%
C3%93N-EMPRESARIAL](http://www.jcruciani.com.ar/single-post/2013/03/06/MODELO-FUNCIONAL-DE-GESTI%C3%93N-EMPRESARIAL)

De la Floresta, M. (2012). *laspequenasempresas.wordpress*. Obtenido de <https://laspequenasempresas.wordpress.com/2012/11/13/caracteristicas-de-las-microempresas/>

Edison, T. (s.f.).

EFQM, M. (2017). Obtenido de <http://www.efqm.es/>

Elaboracion propia. (2017). Diagrama de Flujo Supermercado Clarita.

EME. (2013). *La tercera*. Obtenido de <http://www.latercera.com/noticia/estudio-dice-que-el-91-de-los-emprendimientos-que-se-realizan-en-chile-corresponden-a-microempresas/>

Gestion y Administracion. (2013). Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>

Historia de grandes exitos. (7 de Junio de 2014). *Historia de grandes exitos*. Obtenido de <http://www.historiasdegrandes exitos.com/2014/06/historia-de-cencosud.html>

Índice Global de Desarrollo Minorista. (2012). *Ranking america economia*. Obtenido de <https://rankings.americaeconomia.com/2012/las-500-mayores-empresas-de-chile/articulo-crecimiento-no-para.php>



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

INE. (2015). *ine.cl*. Obtenido de correspondenciabiobio.ine.cl/BancoDatos/291-11.xlsx

Instituto Nacional de Estadísticas. (9 de Noviembre de 2015). *INE*. Obtenido de www.inebiobio.cl/archivos/files/pdf/poblacion/Proyecciones/PRESENTACION%20PROYECCIONES%20DE%20POBLACION%20PROV%20ÑUBLE.pdf

Jibaja, F. (2010).

Marcinia, R. (2012). Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/modelo-de-gestion-estrategica/>

MEF ley N°19.749. (2001). *Lobarnechea.cl*. Obtenido de http://www.lobarnechea.cl/Procultura/fotos/lbe_ley_mef.pdf

Municipalidad de San Carlos . (2017). *Portal transparencia*. Obtenido de www.portaltransparencia.cl

Municipalidad de San Carlos. (Agosto de 2017). *Portal transparencia*. Obtenido de <https://portaltransparencia.cl/PortalPdT/>

Palao, J., & Gomez , V. (2009). *Adueñese de su futuro*.

Palao, J., & Gomez , V. (2009). *Utilice las finanzas para hacer rendir su dinero*.

Palao, J., & Gomez, V. (2009). *Domine el marketing para alcanzar el exito*.

Palao, J., & Gomez, V. (2009). *Inicie su negocio*.

Perez, J. (2008). *definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Perez, J. (2008). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

Perez, J., & Merino, M. (2012). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/gestion/>

Perez, J., & Merino, M. (2014). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/sector-terciario/>

Restrepo, L. (2017). Obtenido de <http://mdc.org.co/2017/11/22/modelo-gestion-innovacion/>

Rey, D. (2014). Obtenido de <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

Roca, G. (Abril de 2015). Obtenido de <https://prezi.com/7teh11pyqjqp/modelos-de-gestion-empresarial/>

Rodriguez, J. (2010). *La importancia de un adecuado modelo de gestion y si correlacion con la estrategia, el gobierno corporativo y la gestion del cambio*. RSE Reponsabilidad social empresarial.

Rodriguez, R. (2008). Obtenido de http://web.worldbank.org/archive/website01397/WEB/IMAGES/9_INTRO_.PDF

Rosas, J. (2013). Obtenido de http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm

Rouse, M. (Febrero de 2017). Obtenido de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Outsourcing-de-Procesos-de-Negocio-BPO>

Ruiz, L. (Mayo de 2015). Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

SII. (2009). *www.mipymes.cl*. Obtenido de <http://www.mipymes.cl/microempresas-familiares/>

SII. (2016). *SII*. Obtenido de http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm

SOFOFA. (2014). *SOFOFA*. Obtenido de <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=3284>

Ynfante, R. (2009). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-por-objetivos/>



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

Anexos

Anexo 1: Simbología Diagramas de Flujo

Símbolo	Descripción
	Indica las actividades que se desarrollan en el proceso
	Representa personal externo que entrega servicio a la empresa
	Proporciona indicación sobre el sentido del flujo en cada proceso.
	Indica el inicio o termino de un flujo
	Representa una decisión.
	Indica la utilización o creación de un documento
	Representa la utilización de una base de datos o un software.
	Conector de pagina

Fuente: (Corona, 2015)



”Modelo de Gestión a Microempresas
Estudio de caso Supermercado Clarita San Carlos”

Anexo 2: Boleta de Ventas

SUPERMERCADO
 **Clarita**
María Mercedes
Molina Toro
RUT.: 7.710.679-0
Gaspar Cabrales 896
Pobl. René Schneider
SAN CARLOS
BOLETA DE VENTAS Y SERVICIOS
DUPLICADO: CLIENTE

Nº 774642

Día	Mes	Año

Total \$

GLORIA ARRIAGADA ARAVENA RUT: 9.161.948-2
INT. J. DEL PINO 663 F/FX (42) 2414152 SAN CARLOS



Anexo 3: Planilla con listado de días y visita de vendedores

Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
P	Arcor	Espol	Agrosuper	San Jorge	Savory	Nestlé
R	Carozzi	Dimak	Lunita	Lucchetti	CCU	Soprole
O	Mancar	Unilever	Marco	Evercrisp	Coca-	Condimentos
V			Polo		Cola	Nancy
E	Boyen	Mackay	Rabie		Adelco	Cial. J Mas
E	Panadería	CCU	Panadería	Panadería	Panadería	Panadería La
D	La		La	La	La	Araucaria
O	Araucaria		Araucaria	Araucaria	Araucaria	
R	Trendy	Coca-Cola				
		Savory				
		Panadería				
		La				
		Araucaria				
		Ideal				



Anexo 4: Planilla tipo para realizar inventario de mercaderías.

Producto	Stock	Proveedor	Precio de compra	Precio de venta
Bebida Pepsi 2 litros	12	CCU	XX	\$990
Yogurt 1+1	6	Soprole	XX	\$500
Helado de leche Campioni	32	Lunita	XX	\$300
Tallarín 87	4	Carozzi	XX	\$650
Cera Nugget	7	Adelco	XX	\$950



Anexo 5: Asientos de compras y ventas mensuales

Asiento de compras	
Mercaderías	\$12.000
IVA Crédito Fiscal	\$6.316
Caja	\$18.316
(Compra con factura)	

Asiento de Ventas	
Caja	\$1.723
IVA Debito Fiscal	\$323
Mercaderías	\$1.700
(Ventas con boleta)	