Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A: "ARTE Y COLOR PUBLICIDAD"

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

RENÉ ANTONIO LANDAVERDE RÍOS
OSVALDO DE JESÚS LUNA
RUBÉN MAGAÑA RODRÍGUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ENERO, 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERECTOR ACADÉMICO

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. RAFAEL RODRÍGUEZ LOUCEL

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE

SR. JOSÉ AMADEO ALFARO

PRIMER VOCAL

LICDA. MARÍA PRUDENCIA HERRERA DE RETANA

SEGUNDO VOCAL

ING. CARLOS ARMANDO CARBONELL LAHUD

TERCER VOCAL

LIC. JOSÉ ALEXANDER CASTAÑEDA SÁNCHEZ

ENERO, 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios y mi familia, quienes me infundieron aliento y motivación en cada momento de esta etapa de mi vida. Este reconocimiento es la muestra de mi gratitud hacia mi familia, por los sacrificios personales de cada una… por su tiempo, sus renuncias y su paciencia.

Gracias a mi casa de estudios, mis maestros y mis compañeros de carrera, por contribuir con mi formación profesional y mi desarrollo como ser humano.

Este es solo un peldaño más que como profesional he logrado escalar, empujado por la mano de Dios y las de mi familia, para ser mejor cristiano, hijo, esposo, padre y amigo.

Gracias Dios porque me ha mostrado que el éxito no depende de las circunstancias en que nacemos, si no, de nosotros mismos y nuestra decisión de cómo vivir… sé que este logro me prepara más para ser un mejor administrador de las bendiciones que tiene listas para mi familia, mis amigos y mi país.

Con todo mi amor, admiración y agradecimiento dedico esta tesis a ustedes:

Mi Señor y Dios Jesucristo, Mi madre Milagro Ríos, Mi esposa Sara Santamaría y mis amadas hijas Valeria y Sofía Landaverde.

RENÉ NOTONIO LANDAVERDE RÍOS

AGRADECIMIENTOS

Agradecido con Dios ser maravilloso que guía cada uno de mis pasos y que me ha permitido llegar a este momento tan especial en mi vida, el cual me brinda sabiduría que perdura en el tiempo.

Gracias a mi familia y sus palabras de aliento, mi hermosa madre quien con sus consejos siempre ha sabido guiarme en mi carrera profesional, a confiar mi vida en Dios y con su amor incondicional me sigue enseñando a valorar cada instante de mi vida

A mis maestros, compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y aquellas personas que durante estos tres años estuvieron a mi lado incondicionalmente apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Agradezco a mi alma máter la Universidad Tecnológica de El Salvador por ser el referente en formación de conocimiento, desarrollo y sabiduría en nuestro país.

Gracias a Rubén y Rene compañeros de tesis, nuestro asesor Licdo. Castañeda y a Don Amadeo empresario de “ARTE COLOR Y PUBLICIDAD”, por compartir conocimiento y experiencias para la realización del presente trabajo

OSVALDO DE JESUS LUNA

AGRADECIMIENTOS

Un objetivo más en mi desarrollo profesional, en el que se ve reflejado la inspiración y motivación de mis seres queridos, mi madre, mis hermanos, mis hijos, que en todo momento de distintas formas me motivan a continuar avanzando, a los que dedico este gran logro.

Naturalmente en el día a día de mi entorno, el amor al estudio y el aprendizaje formal me hacen crecer profesionalmente, agradezco a Maestrías UTEC por ser el vínculo entre el aprendizaje y el entorno empresarial, que nos permite brindar un aporte más por medio de nuestros servicios profesionales con altas competencias que hemos adquirido en nuestra casa de estudios.

Mis agradecimientos a mis compañeros de tesis, nuestro asesor y al empresario de “ARTE Y COLOR PUBLICIDAD”, por el constante trabajo y empeñó, que nos llevó a completar este proyecto de tesis.

RUBÉN MAGAÑA RODRÍGUEZ

ÍNDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO I

II. INTRODUCCIÓN..... III

III. INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA:..... 1

IV. DIAGNÓSTICO DEL EQUIPO CONSULTOR:..... 2

V. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: ÁREAS DE OPORTUNIDAD..... 60

VI. RECOMENDACIONES: ACCIONES A REALIZAR DE MANERA INMEDIATA..... 68

VII. CONCLUSIONES DEL EQUIPO CONSULTOR:..... 69

VIII. ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO 75

IX. OTRAS ACCIONES A DESARROLLAR 97

X. BIBLIOGRAFIA……107

XI. ANEXOS 108

RESUMEN EJECUTIVO

El documento presentado a continuación, es el resultado de la evaluación de la empresa “Arte y Color Publicidad”, utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría, consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de diagnóstico integral realizado por el equipo consultor, se identificaron aspectos puntuales en doce grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales ¨áreas de oportunidad¨, las cuales se describen ampliamente en la sección de diagnóstico del consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron siete áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Áreas de impacto

Área	Sub-área
Dirección Estratégica	Misión y Visión
Finanzas	Análisis de costos
Mercadeo y Ventas	Distribución
	Producto
Producción y Operaciones	Planificación de la producción
Recursos Humanos	Desempeño del personal
Análisis del Entorno	Alianzas

INTRODUCCIÓN

El presente informe muestra los resultados del “Diagnóstico Integral”, realizado para la empresa “Arte y Color Publicidad”, el cual permite evaluar el nivel de competitividad de la empresa a través de la interacción con el empresario y sus colaboradores directos.

El presente informe consta de una sección introductoria, seguida de la información básica de la empresa a la cual se le ha realizado el “Diagnóstico Integral”, utilizando una metodología desarrollada por la Universidad Tecnológica de El Salvador.

La metodología para construir el “Diagnóstico Integral” exige el pleno involucramiento del cliente en cada una de sus etapas. Es así como el proceso se inició haciendo una presentación del plan de trabajo al empresario, en el que se agendó fechas para el desarrollo de las diferentes actividades a ser realizadas por el equipo consultor.

Seguidamente, se realizaron entrevistas a diferentes representantes de la empresa “Arte y Color Publicidad”, así como visitas a las instalaciones para observar aspectos no susceptibles de evaluar en una entrevista. También se tomó la información contable a fin de analizar los principales indicadores financieros – contables de la empresa.

Una vez recolectada la información (entrevistas más verificación visual), se procedió a comparar las respuestas obtenidas con los parámetros dados por **“**Mejores prácticas de empresas exitosas**”**, ponderando esta información y a su vez extrayendo de ella, los siete menores puntajes que son consideradas las principales áreas de oportunidad en la que puede trabajar la institución a fin de alcanzar su éxito empresarial.

Con la información recopilada, el equipo consultor presentó el caso y los hallazgos encontrados en su diagnóstico a los propietarios y poder así llegar a determinar la acción clave de éxito a elaborar.

Finalmente, el equipo consultor culmina el proceso con la redacción y presentación del informe final a los propietarios junto con las conclusiones del diagnóstico, las áreas fuertes y áreas de oportunidad consideradas como ¨críticas¨ para la competitividad de la institución, a fin de tomar decisiones para revertir la situación identificada y planteada en el diagnóstico.

INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA:

SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO		
Ref.	**Nombre Campo**	**Contenido Campo**
1	**Nombre Contacto Empresa**	Amadeo Alfaro/Marco Antonio Velado
2	**Cargo**	Propietario/ Gerente de Mercadeo
3	**Razón Social Empresa**	JOSE AMADEO ALFARO
4	**Matrícula de Comercio**	N/A
5	**Giro Empresa**	Venta de ropa, y otros productos publicitarios
7	**Sector**	Industrial Textil y Comercial.
8	**N° Empleados Jefes**	4
9	**N° Empleados Administrativos**	4
10	**N° Empleados Operarios**	35
11	**N° Operarios Permanentes**	35
12	**N° Operarios Temporales**	No se incorporan operarios temporales
13	**Dirección**	Los Santos 1, C. Principal, B, # 76-A, Soyapango
14	**Ciudad / País**	San Salvador/ El Salvador
15	**Teléfonos**	2277-2032, 2227-1956
16	**Fax**	N/A
17	**E-mail**	mercadeo.arteycolor@gmail.com
18	**Mes / Año Fundación Empresa**	Enero/1990
19	**Número de Productos**	20
20	**Principal Producto / Servicio 1**	Camisa Polo
21	**Principal Producto / Servicio 2**	Uniformes de educación física
22	**Principal Producto / Servicio 3**	Camisas, blusas pantalones de vestir
25	**Ventas Netas Totales Ultimo año**	**$ 585,851.87**
26	**Ventas Netas Totales Penúltimo año**	**$ 517,651.73**
27	**Ventas Netas Totales Antepenúltimo año**	**$ 412,224.41**
28	**Exportación Directa (SI/NO)**	N/A
29	**Exportación Distribuidores (SI/NO)**	N/A
30	**Exportaciones Totales Último año**	N/A
31	**Exportaciones Totales Penúltimo año**	N/A
32	**Exportaciones Totales Antepenúltimo año**	N/A
33	**¿Ha utilizado instrumentos de fomento?**	Si
34	**¿Cuáles?**	Sitios web, Facebook

DIAGNÓSTICO DEL EQUIPO CONSULTOR:

A continuación se presentan los resultados de la evaluación de las áreas de gestión por el equipo consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la empresa.

Áreas de análisis	Resultado
Dirección estratégica	La empresa "Arte y Color Publicidad" se dedica a la confección y venta de uniformes y otras prendas de vestir a instituciones educativas y empresas, tanto públicas como privadas; siendo los colegios privados sus clientes principales; Su ventaja competitiva en el mercado de operación, consiste en productos de alta calidad y puntualidad en tiempos de entrega. "Arte y Color Publicidad" tiene operaciones de negocios en el oriente y occidente del país, y su principal operación de negocios está en la zona paracentral. Entre los valores más importantes de los dueños y gerentes de "Arte y Color Publicidad" están: liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad, honestidad y compromiso. "Arte y Color Publicidad" tiene su misión definida y escrita,

	esta textualmente dice: "Ofrecer a Instituciones Educativas, comerciales, industriales y otras, prendas de vestir y productos personalizados, elaborados por personal altamente calificado para satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes"; la misión se trasmite en todos los niveles de la empresa, en reuniones y por escrito, los empleados comparten la misión y se identifican con la empresa al ejecutarla. En el ejercicio de las operaciones de "Arte y Color Publicidad" la gerencia da cumplimiento a las leyes laborales, garantizando los beneficios de salud, seguridad social y previsional a sus colaboradores. "Arte y Color Publicidad" es miembro de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, lo que les permite tener acceso a la base de datos de: micro, mediana y gran empresa, a las cuales ofertan sus productos y servicios. La principal diferenciación de "Arte y Color Publicidad" respecto a la competencia, es la calidad y los tiempos de entrega. La empresa tiene una visión de finida, la cual se cita: "Ser líder a nivel nacional y regional, en la fabricación de prendas

	de vestir con logos personalizados, para instituciones educativas, comerciales, industriales y otras, garantizando el beneficio para nuestros clientes, proveedores y nuestra gente”; en un plazo de tres años esperan ser reconocidos como una empresa sólida y con cobertura nacional e internacional, estar operando en una nave industrial, poseer maquinaria moderna y contar con personal altamente calificado; con el propósito de poder aumentar la capacidad de producción y atender a clientes del exterior con la ayuda de Instituciones gubernamentales de El Salvador que apoyan a la PYMES. Una de las buenas prácticas empresarias que han tenido, es la baja rotación de personal, debido a que valoran mucho el capital humano, se destaca la participación de colaboradores que son familiares del propietario. Esta característica ha dado como resultado un alto grado de compromiso, dedicación y entrega en el trabajo, de parte de los colaboradores, y esto se traduce en alta calidad de los productos y servicios. La empresa fue fundada por el Señor Amadeo Alfaro, hace 25 años (1989). El propósito de este emprendimiento fue mejorar sus condiciones económicas, enfocándose en su rol

	como empresario. Uno de los objetivos de la fundación de “Arte y Color Publicidad”, fue aprovechar las necesidades del mercado textil, relacionado a servicios de bordados de emblemas y uniformes escolares; ya que existía alta demanda y no había competencia fuerte. La empresa inicio sus operaciones, en el cuarto de una vivienda alquilada a la hermana de un socio, en los siguientes dos años se vieron en la necesidad de hacer dos cambios de ubicación, primero en la Colonia la Coruña, posteriormente buscaron un nuevo local, donde se pudiera instalar más maquinaria; se encontró un local en la colonia Bosques de Prusia, en Soyapango, que cumplía con el requerimiento de espacio y además, por su ubicación en la calle principal, ofreció mayor ventaja para el desarrollo operativo de la empresa y atención a los clientes. Luego de cuatro años de operaciones uno de los socios decidió poner su propio taller y acordaron dividir la maquinaria y bienes de la Empresa en partes iguales, puntualizando así otra etapa importante. “Arte y Color Publicidad” ya con un solo socio buscó otras alternativas de crecimientos, siendo esto uno de sus principales retos, se incluyeron clientes más grandes en

	demanda de productos y se decidió a comprar un local de producción. Después de 10 años de operaciones y seguir en búsqueda de crecimiento, se contrató un Gerente Administrativo y se creó una estructura formal con diferentes jefaturas, acorde a los procesos de producción y gestión de ventas. Un evento negativo para las operaciones del negocio, fue cuando la empresa consiguió un contrato de órdenes de pedidos con una Empresa Americana, pero por sus altos estándares de calidad en sus procesos, rechazaban las ordenes de producción; “Arte y Color Publicidad” asumió costos y gastos adicionales para poder cumplir el contrato, este negocio impactó fuertemente el flujo de caja durante un periodo de cuatro años, a raíz del suceso “Arte y Color Publicidad” registró una fuerte disminución en sus ingresos, esto afecto la liquidez de la empresa no logrando cumplir con los plazos de pagos de los créditos adquiridos, este ciclo de negocios obligó a tomar las decisiones que dieron como resultado reducir maquinaria, activos de la empresa y personal. En la actualidad y después de todos los sucesos y

	experiencias la empresa es estable y se tiene crecimiento sostenible; se tiene planificado para el 2017 adquirir su propia nave industrial, que permita mayor producción, para satisfacer la demanda y aumentar los ingresos. La familia del propietario ha aportado su mano de obra a la empresa, trabajan en el área de producción y otras áreas operativas, la esposa del propietario tiene a cargo la gestión y administración de las operaciones de producción. Instituciones del estado como el Ministerio de Trabajo, han apoyado a “Arte y Color Publicidad” con capacitaciones de higiene y seguridad industrial, las cuales han permitido a la Empresa mejorar sus procesos de producción con énfasis en la seguridad ocupacional y responsabilidad social empresarial. Los objetivos de “Arte y Color Publicidad”, están definidos con propósitos de crecimiento sostenible en el largo plazo y dichos objetivos son monitoreados por el consejo de administración, representado por el propietario y los gerentes de la empresa. Los principales objetivos a corto plazo están orientados a aumentar el flujo de efectivo por medio de las ventas y optimización de los recursos, además se tiene

	planeado aumentar la participación en el mercado por medio de la elaboración de nuevos productos. Los objetivos estratégicos y operativos, son del conocimiento del Consejo de Administración, las metas mensuales están por escrito y se gestionan semanalmente con la Gerencia de Ventas. Una de las prioridades de la Gerencia es el ahorro de efectivo que permita alcanzar las metas de largo plazo. En el desarrollo de la actividad económica se ha identificado que los principales problemas que podrían impactar el logro de los objetivos de largo plazo, son los relacionados a los recursos financieros, que dependen del flujo de ventas y el acceso al financiamiento formal del sistema financiero. En el análisis de los objetivos estratégicos de la empresa, se considera como una debilidad que las ventas tienen un comportamiento estacionario y existen periodos de baja demanda entre los meses de abril a septiembre, lo que podría impactar en los objetivos de corto y largo plazo. La empresa desarrolla presupuestos básicos de ventas y producción para el control de sus operaciones, sin embargo no posee planes de inversión y gastos ni controles de costos que le ayuden en la gestión financiera de sus operaciones.

	En las operaciones y procesos de negocios no se tienen documentadas las funciones, roles y perfiles del capital humano; sin embargo a los empleados se les asignan actividades para las operaciones diarias, las cuales están orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización, dichas actividades son establecidas previamente por el consejo administrativo. Para las asignaciones a los colaboradores, no se tienen identificadas las actividades claves para el logro de los objetivos estratégicos, pero la cultura de los empleados es realizar cada actividad con responsabilidad, con la mayor eficiencia y calidad. Según el plan a futuro de la empresa, al plantear el crecimiento económico e incursión en nuevos mercados, se ve la necesidad de una nave industrial para ampliar operaciones, redefinir los objetivos estratégicos de largo plazo, adquirir maquinaria, especializar al personal y actualizar estructura organizacional de la empresa.
Dirección y liderazgo	Las decisiones económicas que impactan en las operaciones de la empresa son aprobadas por el propietario, él toma en cuenta las opiniones de la gerencia y del consejo

	administrativo. La Gerencia desarrolla sus actividades de gestión, pero también participa en actividades operativas, las jefaturas están autorizadas para tomar decisiones operativas que están vinculadas al cumplimiento de sus responsabilidades; la Gerencia General provee directrices para las actividades a desarrollar. Las gerencias de áreas están orientadas a desarrollar productos de calidad y lograr cumplir con los tiempos de entrega. La autoridad que ejercen las jefaturas, se asigna mediante criterios de capacidad y disposición demostrada, las jefaturas son seleccionadas y contratadas tomando en cuenta la experiencia interna o externa, la mayoría de los empleados tienen más de diez años en la empresa. El rendimiento de las jefaturas se evalúa por medio del cumplimiento de metas y resultados de las áreas bajo su responsabilidad; las gerencias de área tienen autonomía en cuanto a la toma de decisiones operativas, el consejo de administración participa en la toma de decisiones económicas de la empresa y es el propietario quien toma la decisión definitiva en estos temas. Las jefaturas tienen autoridad asignada según su cargo y

	pueden tomar decisiones acorde a sus responsabilidades, las decisiones que no pueden tomar los jefes son las que están relacionadas a inversiones, alianzas estratégicas, temas financieros y tributarios, estos temas son responsabilidad de la gerencia general; la empresa basa la toma de decisiones en la información relacionada a la operatividad del negocio y estadísticas de los procesos; como instrumento de gestión se realizan reuniones con el Consejo de Administración para conocer la opinión de los miembros respecto a las decisiones que se toman; se documentan los acuerdos y se aprueban las acciones. Los proyectos y acciones que necesitan respaldo, como por ejemplo las compras de maquinaria, se documentan con cotizaciones, detalle de características de la maquinaria, etc., se presenta análisis de eficiencia y opciones de financiamiento a los cuales se pueda tener acceso. Para decidir el desarrollo de un proyecto, es la gerencia general la encargada de evaluar las propuestas, costos, beneficios y los aportes que darían a la empresa. En cuanto a las desviaciones en costos y los márgenes de producción, no se administran eficientemente, dado que no

	cuentan con instrumentos de gestión de costos. El precio se establece mediante un estimado de costos de producción y se tomando en cuenta el precio del mercado, teniendo como criterio “ser competitivo”. En las reuniones del Consejo de Administración se realizan mensualmente, en ellas se informan los temas estratégicos y resultados operativos que se han obtenido, esto relacionado con las decisiones que se han tomado para el desarrollo de las actividades económica y comerciales de la empresa en un periodo determinado.
Análisis del entorno	En lo relacionado al cumplimiento regulatorio al que se ven sujetas las operaciones de la empresa, se tiene comunicación y visitas del comité de seguridad e higiene ocupacional del Ministerio de Trabajo, ellos proveen asesoría, aportan recomendaciones, apoyan en mejorar las actividades de gestión y medio ambiente que están bajo las regulaciones vigentes aplicables a la empresa, las cuales se cumplen de acuerdo a la normativa. No se han identificado riesgos de impacto negativo en los procesos de producción de “Arte y Color Publicidad”.

	Se tiene conocimiento de apoyos que brindan las Instituciones Gubernamentales en materia de exportación y asesoría técnica, sin embargo no se ha hecho uso de éstos beneficios. La gerencia general ha iniciado contacto con los responsables de CENTROMYPE y PROESA, para conocer de los apoyos que ofrecen a la Micro y Pequeña Empresa. La demanda de los productos que ofrece “Arte y Color Publicidad” no se ve impactada por los cambios en la economía, dado que en el sector industrial y de servicios que la empresa opera, existe una demanda permanente, aunque estacionaria, además “Arte y Color Publicidad” mantiene sus principales clientes, estos son en su mayoría colegios privados de la zona paracentral. Se ha observado que los altos y bajos de la economía, no impactan de manera relevante en la demanda de los productos y servicios ofrecidos. La empresa pertenece al giro industrial, pero según el gobierno, a través del Ministerio de Hacienda de El Salvador, está clasificado como empresa de servicios. De acuerdo a los análisis de mercado textil que se informan a

	la gerencia, las principales dificultades del sector son la alta competencia informal y la existencia de ciclos estacionarios de demanda de productos y servicios. Actualmente no hay acceso a diversificación de distribuidores de materias primas, principales proveedores de la empresa. Para operaciones de negocios se utiliza información del portal de compras del gobierno y la Cámara de Comercio e Industria de El salvador, dicha institución provee información de sus afiliados que se traduce en nuevas oportunidades de negocios, esta información es de suma importancia para el desarrollo de los pronósticos de ventas; otra fuente de información es el portal web del Ministerio de Educación, donde la empresa utiliza las estadísticas de matrícula de estudiantes para determinar cuáles son los colegios que pueden tener mayor demanda; otra información importante que se tiene disponible en el portal del Ministerio de Educación, es la relacionada con proveedores, productores y distribuidores de materias; la empresa considera estratégico que los insumos se adquieran directamente con los proveedores mayoristas, por lo tanto prestan especial atención a esta última categoría.

	Se ha evaluado la posibilidad de nuevos negocios en otros rubros, como por ejemplo, servicios financieros de factoraje a la microempresas del sector industrial, por medio de operaciones de compra de quedan, además se tiene planeado importar productos diversos para la venta. La empresa ha participado en misión comercial en Honduras por medio de la Cámara de Comercio de El Salvador, sin embargo no se tienen relaciones comerciales con dicho país en la actualidad. En cuanto a asocios de negocios, no se han tenido operaciones, dado que no existe la confianza necesaria para realizarlas debido al nivel agresivo de competencia que actualmente se desarrolla en el sector industrial
Mercadeo y ventas	La empresa realiza la función de atención al cliente, pero no de forma institucionalizada, la relación que se tiene es para seguimiento de los pedidos de los clientes y gestión del cobro. El proceso de captación de clientes se hace, usando los directorios comerciales del Ministerio de Educación, una vez identificados los potenciales clientes, se visitan y se les

	presentan muestras, se informan los precios y la disponibilidad de fechas para la entrega de productos y servicios. Los clientes del segmento de mercado donde opera la empresa son: instituciones educativas públicas y privadas, instituciones de gobierno y empresas privadas con quienes se mantiene una excelente relación. La empresa tiene una base de datos de sus clientes, esta se lleva en hojas electrónicas de Excel; los clientes principales son: el Colegio Padre Arrupe, el Liceo Castilla y Banco de América Central, los cuales muestran lealtad con “Arte y Color Publicidad”. Los atributos que valoran los clientes en los productos y servicios que ofrece la empresa, son: la calidad de la tela, de las costuras, de los estampados, de los bordados y el cumplimiento de los tiempos de entrega. Se ha identificado que lo que al cliente no le gusta, por ejemplo: que en las ordenes ya procesadas no se pueden adicionar más unidades, dado que la empresa tiene normado las cantidades mínimas a producir por orden (12 unidades); los tiempos de entrega en temporada alta son largos, pueden llegar hasta un

	periodo de espera de dos meses; para la elaboración de las ordenes se pide un anticipo de dinero y contra entrega se cancela el resto, pues no se da crédito. Las quejas se discuten y se identifican las soluciones, pero no se han acordado implementarlas. No existe un responsable específico para la gestión postventa, este proceso lo realiza cada vendedor, ante un reclamo del cliente se toman acciones inmediatas, se hacen rebajas o descuentos, se repara el producto o se hacen de nuevo. Los clientes se clasifican por tipo de institución, ya sea pública o privada, el criterio para segmentar los clientes es de acuerdo a la fuente que provee el Ministerio de Educación y por número de matrícula de alumnos en los colegios y escuelas. Los clientes principales exigen una atención personalizada, prioridad en los tiempos de entrega y flexibilidad en las condiciones de atención. El mercado meta son los grandes colegios privados y las empresas regionales de Centroamérica como por ejemplo, Price Smart y Banco América central. Los clientes principales

	son los colegios Padre Arrupe, Liceo Castilla y la empresa regional Banco América Central, los cuales representan un 26% de participación del total de ventas anuales. Los clientes tienen una percepción de que los productos y servicios de “Arte y Color Publicidad” son de una excelente calidad, lo que representa una diferenciación con respecto a la competencia, los atributos que más valoran, son la calidad y la puntualidad en la entrega de los productos. No se toman acciones para mejorar la imagen de la empresa en el mercado, que permita atraer clientes, la mayoría de operaciones de negocios se hacen por referencia de clientes y visitas a prospectos. Para realizar una coordinación entre producción y marketing se tienen proyecciones de ventas por año y se hace seguimiento mensual, la producción se basa en el histórico de las ventas realizada/ordenes de pedido. El equipo gerencial desarrolla nuevas ideas. Estas son propuestas a los clientes y esta actividad ha significado aumento en las ventas. Los vendedores proponen cada mes nuevos diseños de producto para ofrecer a los clientes, sin embargo la empresa no los desarrolla. No existe un portafolio

	de producto porque la empresa trabaja su producción de acuerdo a las especificaciones del cliente en cada orden de producción, además se enfocan en la producción de su producto estrella, que es “la camisa tipo polo”. El área de ventas lidera el proceso de los diseños de la camisa tipo polo que se ofrece, el vendedor y la gerencia de ventas deciden los diseños a presentar a los clientes para satisfacer su necesidad. Los vendedores junto a los clientes acuerdan los diseños a producir, una vez decidido el diseño este aporte se sistematiza. A veces las propuestas de diseños existentes son reutilizadas con otros clientes. Se tiene estimado que el principal costo de la empresa es la materia prima, los costos fijos representan un 43% y el resto son costo variables. No se tiene un sistema de costeo que identifique plenamente como están distribuidos los costos fijos y variables. Entre los principales competidores, empresas similares a “Arte y Color Publicidad“, están: “JhonSport”, “Marcor”, “Industrias Games” y “Merlet, Speedlimit”. Actualmente la empresa no compara los precios con los de la competencia. Los factores externos que se utilizan para fijar el precio son

	por ejemplo: Los incrementos en el costo de las materias primas, aumentos del salario mínimo y nuevos impuestos. La tendencia de los precios en el mercado de los productos y servicios de “Arte y Color Publicidad” se mantienen estables, sin embargo la principal diferencia de los productos y servicios de la empresa respecto a la competencia es la calidad y precio. El precio que ofrece a sus clientes “incorpora el elemento calidad”, a criterio de la empresa esto explica sus precios altos. La empresa no monitorea el precio de la competencia. Los factores externos que impactan en la demanda de los productos y servicios de “Arte y Color Publicidad”, son: las variaciones de precios en las materias primas, pues el mercado demanda según los precios que oferta; y por otro lado la matrícula escolar, pues sus principales clientes son centros educativos públicos y privados, la demanda de los productos es directamente proporcional a la demanda escolar que exista en el periodo. A criterio del dueño, la fuerza de ventas tiene mucha importancia para la empresa, según su apreciación, “de este departamento provienen las ventas y es el que provee órdenes de pedidos al departamento de

	producción”, el responsable de la fuerza de ventas es el Gerente de Ventas, quien lleva un registro de control de ventas utilizando hojas electrónicas en Excel, datos que le sirven como insumo en la realización del análisis de ventas que basa en las metas mensuales de ventas. Las remuneraciones de los vendedores se componen por un salario base y comisiones del 5% sobre las ventas netas sin IVA, el cálculo se hace sobre efectivo ingresado; la empresa cubre con los viáticos de la fuerza de ventas. Se tiene cuotas de ventas mensuales segregadas por vendedor, las cuales son asignadas oportunamente, el gerente de ventas gestiona el cumplimiento del plan de ventas y las metas individuales previamente estipuladas, las cuotas de ventas se definen con base a estadísticas y reportes mensuales de la Gerencia, cada vendedor tiene cuotas asignadas de acuerdo al tamaño de su cartera. En el proceso de visitas a los clientes potenciales se identifican los contactos claves en las instituciones, sin embargo este proceso no se documenta. El control de gestión de clientes, se actualiza a diario de acuerdo a las órdenes que ingresan, respecto a la recepción de reclamos de clientes, el vendedor los recibe y es el

	encargado de entregarlos a una asistente que está asignada específicamente para el seguimiento de quejas de clientes. La fuerza de ventas se evalúa por medio del cumplimiento de metas. Para determinar las necesidades de capacitación, cada vendedor expresa sus debilidades y el gerente de ventas determina las áreas a fortalecer y las acciones a tomar. La empresa tiene una reunión con el equipo de ventas cada sábado en la oficina de la gerencia de ventas, en esta reunión se capacita al equipo en la gestión de ventas "haciendo uso de videos de YouTube", como lo describe el gerente de ventas quien es el responsable de la planificación y ejecución de dichas capacitaciones, revisan muestras de productos y se imparten perfiles de clientes para apoyar la gestión de ventas. Actualmente no existen conceptos de promociones de productos. Los principales argumentos de ventas son la asesoría en el diseño de los productos, el cumplimiento de los tiempos de entrega y la alta calidad de los productos y servicios. Los vendedores tienen una estructura de cómo presentarse con los clientes, no se tiene por escrito, el personal se

	capacita verbalmente, sin embargo el vendedor tiene libertad de estructurar la presentación al cliente. Los argumentos de ventas que se utilizan son, la experiencia, el cumplimiento de los tiempos de entrega, la asesoría en el diseño, la alta calidad de los productos y servicios. Por el momento no se tiene un plan comunicacional, no se cuenta con un presupuesto promocional. Los pedidos de producto se entregan directamente al cliente, no se utilizan canales de distribución, dado que a criterio de la administración, “usar canales de distribución aumentaría los costos y reduciría la rentabilidad de los productos y servicios. Los administradores dicen que “Actualmente el realizar la distribución directa al cliente es más rentable para la empresa”. No se realizan actividades de exportación ni está en el plan comercial a corto plazo, tampoco se tiene información comercial de otros países, sin embargo se tiene un estudio realizado en diciembre de dos mil trece para “Arte y Color Publicidad” por la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, que tiene como propósito que “Arte y Color Publicidad” pueda exportar a Centroamérica, crecer en las

	operaciones de negocios y desarrollar una marca para la empresa.
Producción y operaciones	El criterio que aplica la empresa para seleccionar proveedores, es recurrir a los proveedores tradicionales de muchos años y contactar referidos de estos para futuros negocios. Los proveedores se seleccionan tomando en cuenta los precios que ofrecen, la rapidez de entrega, el stock que no varié entre temporadas; se tiene un proveedor por cada insumo importante, se cuenta con veinte proveedores, algunos de estos proveedores ofrecen crédito, pero la empresa opta por trabajar de contado, esta acción les permite obtener mejores precios, éstos proveedores, en promedio, tienen de diez a veinte años de trabajar con “Arte y Color Publicidad”. Las compras se hacen por temporadas, se hacen programaciones anticipadas trimestrales, para los pedidos imprevistos se hace la compra con quince días de anticipación, en la historia de la empresa se identifica que en la temporada alta, se sufre de desabastecimiento; en cuanto a condiciones que ofrecen los proveedores, una es que al comprar volúmenes altos se pueden obtener mejores precios,

	los proveedores hacen llamadas para conocer las necesidades que la empresa tiene en el ciclo de operaciones. Al momento del ingreso de la mercadería, se hace la revisión de la calidad de las telas e hilos en cuanto a colore y textura, se busca que coincidan con lotes anteriores, este es el único proceso. El control de pedidos no permite administra lotes, la mercadería que se compra está destinada a un periodo y no a un proyecto específico; se tiene una bodega, separada de la planta de producción, donde se almacena los pedidos de materias primas e insumos, de aquí se toman para suministrar a producción. En cuanto a las garantías que ofrecen los proveedores de las materias primas, figura el cambio de la mercadería, si se identifican defectos antes de los treinta días, responden en cuanto a color, textura, empaques sellados, etcétera. El responsable de recibir los materiales es el supervisor de corte, el procedimiento de recepción que ejecuta el encargado consiste en recibir de parte del proveedor la factura con la cual procede a cotejar que lo que detalla la factura sea lo que se está recibiendo físicamente; cuando una mercadería es defectuosa, no se

	recibe, se hace la devolución en el instante, se lleva un control en una hoja de entradas y salidas, se hace una revisión mensual para verificar que toda la mercadería este registrada en la hoja de control. Las adquisiciones de insumos se realizan por la gerente de producción, quien hace programaciones trimestrales, las existencias se registran en hoja de Excel tanto de materias primas como de producto terminado. Las decisiones de compras se establecen tomando como base el histórico de la demanda de producto del último periodo, si la demanda se dispara los clientes deben esperar que los pedidos extraordinario de materias primas lleguen. Los productos e insumos se almacenan en una bodega estándar, se colocan sobre estantes, son bien empacados, protegiéndolos de la humedad y las plagas como lo son las ratas. El sistema de ingreso y despacho establecido es primeras entradas primeras salidas, las pérdidas de materias primas por almacenamiento son mínimas, la revisión de los inventarios se hace cada dos o tres meses, verificando físicamente y cotejando que coincida con lo que dice el

	sistema. Existe un encargado de bodega, que es el único que puede entregar materiales y debe ser respaldado con una hoja de requisición. La empresa realiza el pronóstico de demanda de productos a través de un histórico de tres años, cuanto se produjo, cuanto se vendió por cliente, cuanto se necesitó para producir, etc.; El presupuesto de las ventas se establece en función de volumen de venta en unidades de monetarias, no se proyecta en unidades, líneas de producto, canal o clientes. La demanda del año 2015 no se ha definido pues se trabaja con base a lo que se recibe como pedido de los clientes, para el siguiente periodo se espera vender un 20% más de la media de los últimos tres años, en este momento no se hace un pronóstico de producción, sino que se produce según requerimientos en el mes. La empresa no cuenta con un plan maestro de producción, en este momento no se puede determinar cómo se adecuaría el plan maestro ante un pedido importante. Con respecto a los recursos tales como equipo, materia prima, consumibles, etcétera, que se asignan a cada departamento, existe un supervisor de área, que es el

	responsable de distribuirlos y gestionar su uso efectivo; Dentro de cada departamento existen sub-aéreas para las cuales también hay un responsable; existe una supervisora de control de calidad, esta supervisa la calidad en cada etapa del proceso de producción, una supervisora de producción que evalúa y gestiona la productividad del personal, una supervisora general que se encarga de que la producción proyectada para cada día se realice con éxito; en cada departamento a su vez hay un supervisor, hay de bordado, de empaque, de tejido corto, de serigrafía y uno de confección y corte. Los registros de productos se llevan a través de hoja de Excel, donde la gerente de producción controla la operatividad y proceso de los productos. Los procedimientos que se utilizan son estándar, según el modelo que se produce el departamento respectivo tiene un proceso de producción establecido; las variables que pudieran existir no se toman en cuenta. La disposición de la maquinaria de ensamble está determinada por el proceso productivo de los dos productos más rotados de la empresa, sin embargo cuando hay pedidos

	grandes de un producto no tradicional, se cuenta con la flexibilidad de cambiar la disposición de la maquinaria en función de que el proceso sea más fluido y eficaz; Las máquinas de ensamble se pueden mover según la prenda que se produce y las máquinas de empaque y serigrafía están fijas. Las expectativas de incremento en la producción es de un 20% respecto al promedio de los últimos tres años, La planta tiene la capacidad de aumentar un 30% más de lo que actualmente se espera producir, esto indica que la planta puede soportar un aumento de la demanda en el futuro. En este momento la empresa no posee más espacio físico donde instalar maquinaria nueva; se cuenta con un área estimada de 500 mts2, utilizados a su máxima capacidad. La distribución de la planta está bien definida y se actualiza anualmente; la última actualización está hecha en julio dos mil catorce. Este año dos mil catorce “Arte y Color Publicidad” adquirió maquinaria de ensamble usada destinada a la producción y equipos de cómputo nuevos para el área administrativa. La maquinaria existente es de tecnología desfasada de los años ochenta y noventa del siglo pasado; con respecto a la

	competencia, se está en el estándar, ya que utilizan la misma tecnología; la maquinaria está en óptimas condiciones. En abril de dos mil catorce se hizo mantenimiento general preventivo y la última reparación se hizo en julio del mismo año. Se está a un nivel tecnológico adecuado para producir con la calidad que demanda el mercado actual, se estima estar en un nivel técnico igual o superior al promedio del mercado. La gerente de producción es la encargada de la planeación de compra de maquinaria y tecnología para la producción, para definir los tipos de máquinas que necesitan adquirir; la gerente de producción realiza un análisis junto al gerente de ventas y el gerente financiero, evaluando la necesidad y la factibilidad de adquisición, luego se discute en con el Consejo de Administración; para presente año en curso, se ha determinado que se necesita comprar tres máquinas para producción (bordadora, sublimado, Jacquard), estas máquinas se requieren para nuevos estilos en la producción haciéndolos más competitivos, diferenciándolas y participando en un extracto diferente del mercado, con tecnología que permite productos personalizados, contra

	clonación, etc., se estima hacer la compra en los próximos cinco años. Algunas máquinas cuentan con manuales de uso por ser un requisito del ministerio de trabajo, hojas de vida no se tienen, además por ser maquinaria usada, es difícil establecerlas; los manuales están en varios idiomas y está disponible en español, en este momento no se tiene un control de la maquinaria actualizada, se tiene uno de hace cuatro años, la empresa hizo mantenimiento general a la maquinaria en julio de dos mil catorce, el responsable de mantenimiento de la maquinaria es la gerente de producción. Se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de toda la maquinaria, en el mantenimiento correctivo y en el preventivo se hacen revisiones generales y engrases y cambios de piezas; actualmente la lubricación de las maquinas se hace dos veces en el año y la puesta a punto de las maquinas las hace el operario interno cada vez que se inicia un lote de producción. La programación de mantenciones se hace en periodos de vacaciones para no interrumpir la producción, la gerente de producción es quien determina los periodos. El responsable del mantenimiento es

	un mecánico calificado externo, dicha persona es un técnico; sin embargo para la maquinaria de bordado se hace uso de los servicios de un ingeniero, el servicio que actualmente se da a la maquinaria a criterio de la gerencia es bueno. La frecuencia de falla va de bimensual a trimestral en un porcentaje mínimo.
Gestión ambiental	La empresa actualmente no cuenta con una política ambiental definida, la gerencia general es la encargada de definirla, además debe divulgarla al personal por escrito. La empresa no lleva ningún registro ambiental; los principales residuos industriales son los retazos de tela, sobrantes de hilo, conos de cartón o plástico, residuos de tintas; los residuos no se almacenan sino que se sacan a la acera, frente a la empresa, periódicamente para que el tren de aseo los colecte, ya que por su naturaleza no son controlados; los responsables son el personal operativo. La empresa, por la naturaleza de sus residuos, no cuenta con una planificación de transformación, modificación o eliminación de residuos peligrosos; a criterio de la administración no es necesario un trato especial de los desechos que se tienen actualmente, mencionan que por

	esta misma razón, a la fecha, no se ha tenido intervención de las autoridades ambientales. Son residuos sólidos y flexibles, textiles de origen vegetal como el algodón y sintéticos; fáciles de manejar, se eliminan con equipo de limpieza ordinario como escoba, pala y bolsa plástica; en el proceso se separan partículas de estos y son los más preocupantes, pues pueden causar enfermedades en las vías respiratorias, esta información no ha sido evaluada, y no se cuenta con parámetros respecto a los niveles peligrosos. La empresa no tiene una planta de tratamiento de residuos industriales líquidos. No se tiene un programa de prevención, ni se cuenta con asistencia en el tema, las acciones que se realizan para mitigar los efectos de los residuo son: vender a plantas de reciclaje el cartones y el papel, vender los retazos de tela y asegurarse de que los residuos que se sacan a la calle los retire el tren de aseo en su totalidad y de forma rápida. La responsable de la prevención es la gerente de operaciones, quien fue capacitada por el ministerio de trabajo en el tema. La empresa tiene un presupuesto establecido para invertir en capacitaciones en materia de prevención y salud

	ocupacional, se imparten capacitaciones constantemente, por ejemplo en: manejo de extintores, prevención de accidentes eléctricos, primeros auxilios y evacuación, prevención de VIH, etcétera, aunque todavía no se cuenta con instructivos para manejo accidentes. En las instalaciones se cuenta con diez extintores, unidad de primeros auxilios y sistema de evacuación debidamente señalizado en cada área de la empresa. Además “Arte Color” tiene una calendarización de charlas exigida por el Ministerio de Trabajo. No se cuenta con extractores de aire, a pesar de que se necesita ya que hay mucha partícula en el ambiente debido al proceso industrial que se realiza, el plan de mejora, propuesto por la administración, es trasladarse a un local más grande y equipado con el equipo necesario para el manejo de las partículas. La tasa de accidentes de la empresa es un accidente cada tres meses. A los empleados se les ha asignado artículos de higiene y seguridad, sin embargo algunos empleados no los utilizan, el responsable de supervisar que los porten es cada supervisor de área y los miembros del comité de seguridad.

Estructura organizacional	El trabajo está dividido por departamentos, con funciones específicas en cada uno de los puestos, para cada departamento se ha designado un supervisor o jefe inmediato, que es quien se encarga de velar por el cumplimiento de la calidad de los trabajos desarrollados y asignar tareas específicas a los operarios o personal que tiene a su mando. Se cuenta con departamentos especializados como lo es bordado, serigrafía, los cuales cuentan con personal especializado. Una de las funciones principales en cada departamento es saber administrar al personal, ya que todos son importantes para llevar a cabo el producto terminado, si uno falla, el proceso se detiene. Hasta el momento ha funcionado muy bien la estructura con la que se está trabajando, sin embargo no se ha encontrado otra manera para maximizar los resultados, pues no se cuenta con una metodología para establecer reglas sobre procedimientos. La empresa no tiene reglas, procesos y procedimientos por escrito, éstos existen de forma verbal y práctica, lo que dificulta la medición del grado de cumplimiento por parte del personal. Dependiendo del tipo de decisiones que se requiere, esta puede ser tomada por

	supervisores, gerentes, el consejo de administración o por Don José Amadeo Alfaro, Gerente General y dueño. Las decisiones que se delegan son aquellas de operatividad normal que requieren inmediata ejecución y que no son de gran impacto para la operación, las relevantes son tomadas por el dueño, por lo tanto está establecido que cada gerente de área toma las decisiones de su departamento. No se dispone de presupuestos independientes por departamento. El consejo de administración toma la decisión de invertir o no. Los cargos se definen por la capacidad técnica y académica, dependiendo del puesto y sus exigencias, así se define quien ocupa el puesto, la antigüedad influye y la afinidad familiar. Los procesos de trabajo están diseñados e implementados por la gerencia de operaciones, la cantidad de producción depende de los pedidos de los clientes. Las decisiones a nivel estratégico se toman basándose en el análisis de la información que generan cada departamento, planteadas por cada jefe de área en una junta mensual, el personal aporta comentarios de problemas y limitantes que afrontan y sugiere soluciones, de esta forma participa en el proceso de toma de decisiones.

Finanzas	"Arte y Color Publicidad" cuenta con Libros Contables y de IVA legalizados, éstos no se encuentran actualizados, sin embargo los compromisos tributarios nunca se han atrasado. La planificación tributaria para el pago de impuestos se hace de manera mensual, se programa el pago del IVA y Pago a Cuenta los primeros 5 días hábiles de cada mes, basados en el cierre de ventas de cada mes, donde se establecen los débitos y créditos generados para reservar el dinero necesario, se lleva un archivo físico con las declaraciones canceladas que es preparado y revisado por el personal de contabilidad. En la empresa existe un departamento de Contabilidad y Finanzas interno, las personas encargadas son: el Lic., Víctor Méndez, profesional en Contaduría Pública, quien cuenta con doce años de experiencia en contabilidad, en empresas del sector privado y una asistente que le reporta directamente, son las personas responsables de llevar los registros contables. El criterio que se usa para realizar los asientos contables son las NIC para PYMES. "Arte y Color Publicidad" además de los registros contables, lleva un registro de cheques, planillas

	de salarios, AFP e ISSS, horas extras, órdenes de compra, ordenes de producción y consumo de materias primas; todos en hojas de Excel, se lleva un registro por separado para el IVA, se hacen provisiones para el cruce y recuperación del impuesto de IVA crédito confrontado con la reserva que se crea del Debito Fiscal. La información histórica está disponible de forma inmediata, no obstante se tienen un atraso en la contabilidad, lo que imposibilita mostrar información de los últimos seis meses, actualizar la contabilidad llevaría de uno a tres meses de acuerdo a lo manifestado por los responsables del área. No se cuenta con un registro de cuentas por pagar y cobrar, pues todo se maneja de contado, tanto ventas como compras. Las salidas de dinero se van dando según se hacen las compras, y los ingresos se dan según las ventas, no hacen programaciones. Los registros que se tienen en cuentas son la materia prima, suministro botones, "pelum", hilo, mano de obra directa relacionada con la producción, gastos Indirectos como pago de agua y luz. Con relación a la energía se asigna un 75% a producción, el 100% de agua es para producción, el gasto de los teléfonos móviles asignados

	a los empleados son pagados por la empresa. Los registros son llevados por la Asistente Administrativa y supervisados por el Gerente de Administración y Finanzas. Se tiene clara la estructura de costos, pero no se tiene control sobre el costo por orden de venta, ya que no pueden determinar el costo por orden de producción ingresada. Por lo cual es muy difícil sacar el margen de rendimiento favorable o desfavorable. Se tiene un listado de precios, el cual se revisa cada seis meses o un año. Los precios se establecen tomando en cuenta los costos directos de producción. No se genera ningún informe de costos, se hace una presentación cada mes al Consejo para informar cuantas piezas se produjeron. Actualmente nadie lleva el control de costos que permitiría realizar el análisis de costo/beneficio. La gerente de producción junto al gerente general son quienes velan por la reducción de sus costos. La empresa hace un plan de trabajo anual, pero es variable, este se evalúa mes a mes; no se tiene definido un presupuesto. La proyección de ventas se hace tomando como base la media de los últimos tres años

	de ventas, sobre lo cual se proyecta un incremento del 20% para las ventas del año siguiente. No se comparan los gastos con respecto a los años o meses anteriores, pero si se evalúa las ventas que se hacen con respecto a periodos pasados. Con respecto a la política de inversión, esta no se tiene, no se tiene deuda con los bancos ni se tiene conocimiento de las ofertas de financiamiento. La empresa compra la maquinaria al contado, el dinero se toma de las reservas que la empresa constituye para las actividades del año. La gerencia explica que cuando se compra una maquina le asignan “una cuota de producción” para que dicha maquina “este generando ingresos a la empresa”, es un método que utilizan para medir el retorno de la inversión. Cuando se consultó respecto al análisis que se hace del estado de liquidez, el gerente financiero explico: “prácticamente se mide de donde se suple las necesidades de materia prima, planillas y pagos que deben hacerse mensualmente. El estado de liquidez se refiere al estado de flujo que lleva la empresa y así mismo la disponibilidad bancaria con respecto al efectivo disponible”.
Recursos humanos	El personal está capacitado para realizar el trabajo según su área de gestión y desarrollar los procesos de negocios de la

	empresa. En cuanto al nivel académico los supervisores en el área de producción es de nivel básico, los empleados de control de calidad, el encargado de redes sociales, supervisores de producción tienen estudios de noveno grado. La Gerente de Producción tiene estudios técnicos en Ing. industrial ITCA. El propietario y Gerente General tienen estudios a nivel de noveno gado. En la empresa trabajan los hijos del propietario, Johanna Alfaro de veinticinco años de edad, trabaja como encargada de control de calidad, Franklin Alfaro de veintidós años de edad, es el encargado de redes sociales, Jonathan Alfaro de veintisiete años de edad, trabaja como vendedor. El personal es fijo y con contratos por tiempo indefinido; no se despide, ni suspende personal en temporada baja. Los departamentos y el nivel jerárquico se tienen bien definidos en la empresa, cada departamento tiene su supervisor y operarios asignados. Las contrataciones se hacen para cubrir vacantes, las nuevas contrataciones son perfiles similares al que se está sustituyendo. Al seleccionar operarios se les da un día de prueba, dependiendo de su desempeño se les contrata o no, luego de ese proceso quedan sujetos a tres

	meses de prueba, en este lapso están siendo supervisados y evaluados constantemente, por su jefe inmediato. No hay perfiles ni manuales de puesto, al nuevo elemento contratado se le entrega una hoja con las funciones que se le han asignado, se les da un charla de inducción según el área a la que se integran. Cada área capacita a sus nuevos miembros, por ejemplo, en producción la inducción es dirigida por la Gerente de Producción. Los criterios para las contrataciones son: la experiencia del candidato, su actitud, nivel técnicas y su aspiración salaria. La decisión de contratar siempre la toma el Gerente General. Existe una política de promoción, los criterios evaluados en el personal son: experiencia, desempeño de las tareas asignadas y el grado de compromiso con la empresa. Por lo general los incrementos de sueldo se hacen solamente a los supervisores, la evaluación se realiza cada año, no hay rotación en las jefaturas; cuando se generan plazas nuevas las opciones principales son los trabajadores de la empresa. El criterio que se usa para la capacitación es centrarse en el área específica y en la persona que se está promoviendo dicha capacitación. Hay bastantes oportunidades de

	capacitación, se dan capacitaciones constantes en temas como liderazgo y superación personal. Las capacitaciones se hacen a través de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, el INSAFORP y el Ministerio de Trabajo, además se ha contratado asesoría para recibir lineamientos en la gestión de aéreas específicas de la empresa, como producción por ejemplo. La planificación estratégica del personal se hace de forma global y la realiza el Gerente de Administración y Finanzas. El área con más rotación es el departamento de ventas, los vendedores, en promedio, permanecen en la empresa, de ocho a catorce meses. En los próximos seis meses posiblemente se contrate personal de ventas y producción (operarios). El personal se incentiva mediante paseos grupales que pueden ser a la playa, caminatas entre otras actividades, y en el caso de los supervisores y jefaturas pueden recibir aumentos salariales. Se tiene política de indemnización anual. Cada año en un día de abril se celebra “el día del empleado” con todos los colaboradores. En navidad la empresa obsequia a los empleados una canasta navideña y un bono, esto adicional al aguinaldo, para obtener el bono es

	requisito presentarse a la cena navideña, otro beneficio que ofrecen, promoviendo la integración de todo personal al equipo, además se les regala camisas. No hay evaluaciones para asignar los incentivos, ni condiciones, lo importante es comprometer a la persona con la empresa y que participe de las actividades. La motivación del personal se gestiona mediante capacitación de liderazgo y superación personal. Se hacen reuniones los días lunes a las 7:00 a.m., en la reunión general se informa la situación de la empresa y se felicita a los empleados, luego a las 7:30 a.m. se hace una reunión de supervisores donde se felicita al personal por la calidad de los trabajos y el cumplimiento en los tiempos de entrega. Los martes a las 7:30 a.m. se realiza la reunión de la gestión de ventas y asuntos operativos. La reunión del consejo de administración se hace mensualmente donde se discuten los resultados del periodo. No se cuenta con procedimientos y herramientas para medir el grado de motivación del personal ni se evalúa el rendimiento de los trabajadores. No se tiene ninguna relación de rendimiento y remuneración. Los vendedores no están siendo evaluados, la medida que tienen es la comisión

	obtenida por las órdenes de ventas que ingresan al departamento de producción, según las ordenes que presenta, así se evalúa su rendimiento y se determina el beneficio económico, a mayor venta, mejor vendedor es y recibe más comisiones y viceversa. El personal se identifica con la empresa, utilizando las prendas que elaboran, sin que se les obligue, recomiendan el producto y dan buenas referencias de la empresa y los productos a terceros. Por el buen ambiente de trabajo, las prestaciones y el apoyo personal y laboral que ofrece la empresa, el personal se siente orgulloso de pertenecer a la familia “Arte Color”. La integración del personal en la empresa se observa claramente, participan en diferentes comités, como por ejemplo, el comité de desarrollo social y la cooperativa de ahorro de la empresa. Las remuneraciones son acordes al conocimiento y responsabilidades de cada puesto. La mayoría del personal vive en las cercanías de la empresa. “Arte y Color Publicidad” brinda las prestaciones exigidas por la ley, hace los pagos de sueldos y salarios puntualmente, se paga el 100 % de las horas extras. No hay rotación de

	personal. Los sueldos son los mismos que pagan las maquilas para operarios (salario mínimo), y los supervisores y jefaturas tienen asignado un salario más alto al promedio de las maquilas. Las razones por las que se han retirado algunos colaboradores son: por despido o por renuncia. Las razones que pueden producir el despido, son: no cumplir con las reglas, no obedecer órdenes, no cumplir con el reglamento interno de la empresa, no cumplir el horario de trabajo; y la razón por la que han renunciado algunos colaboradores es que han encontrado mejores oportunidades laborales en otras empresas.
Gestión de información	Se tiene metas de ventas anuales y se divide por mese, con base a esta información se asignan metas individuales a cada vendedor. Se maneja información referente a las cantidades y tipos de prendas producidas. Se cuenta con sistema contable y el flujo de efectivo se controla. La información externa que se busca es en lo referente a actualizaciones de los estilos de las prendas a producir; esta información y otra de interés, es recopilada en su mayoría por los vendedores directamente del mercado, además se

	revisan el Internet, medios de comunicación en prensa, radio y televisión, etc. y diferentes entidades que están en disposición de apoyar a la empresa, como por ejemplo Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, INSAFORP, CENTROMYPE, entre otras. La información interna se obtiene mediante diferentes formatos pre-impresos que se utilizan. La empresa busca mejorar, respecto a la competencia, en calidad, fechas de entrega y errores de producción. Actualmente no se tiene un conocimiento del punto de equilibro sobre el mercado, la competencia y ventas de la empresa. La información se maneja y procesa según el departamento a quien compete ya sea Ventas, Producción, Finanzas u otro. Entre la información brindada al público se encuentra, los años que se tiene de experiencia en el mercado, los tipos de productos y servicios que se ofrecen, la misión y visión de la empresa, la capacidad instalada que se tiene para producir, que es una empresa legalmente establecida, todo con la finalidad de generar confianza. Por norma, es responsabilidad de los supervisores y gerentes llevar registros sobre los trabajos realizados de manera

	cronológica, con reportes diarios, semanales y mensuales. El procesamiento de información financiera es responsabilidad del departamento de contabilidad. La información obtenida se utiliza para gestionar mejoras y para medir si los objetivos propuestos se están alcanzando, esta información da la pauta para determinar el rumbo que lleva la empresa, permitiendo hacer el análisis de que si se lleva el rumbo deseado o si la empresa se ha desviado de los objetivos estratégicos establecidos, y si es este el caso, hacer los cambios que corrijan la dirección. La información financiera es considerada de gran importancia para la empresa, debido a que permite tomar decisiones y hacer proyecciones para crecimiento, mejorías e inversiones futuras. Esta información sirve para toma de decisiones del Consejo de Administración y la Gerencia General. La mayoría de información se maneja mediante formatos pre impresos. Hay formatos para ordenes de pedidos, para registro de anticipos, abonos, manejo del flujo de efectivo, ordenes de producciones, hojas de especificaciones de pedidos, requisiciones de materiales, requisiciones de cheques y vales de caja chica. Los errores que se generan, al no coordinar

	adecuadamente los formatos pre impresos, son: atraso en pagos a proveedores, errores en producción, atraso en las entregas a clientes, dificultades para hacer entregas en lugares específicos, no cumplimiento de fechas; entre otros. Las fallas más comunes que se han tenido por no manejar adecuadamente los formatos pre impresos, son han sido entregas tardías y producciones que no cumplen con los requerimientos de los clientes, las cuales son rechazadas por los clientes, esto se han traducido en la pérdida de clientes. La comunicación interna se maneja por medio de documentos impresos, se maneja una carpeta en donde se entregan documentos para firma, avisos, cotizaciones, etcétera. El correo y otros medios electrónicos se utiliza a periódicamente, por ejemplo los clientes envían sus pedidos, quejas y reclamos a través del correo electrónico. Así mismo la comunicación es directamente personal cuando es necesario dar tratamiento a problemas y situaciones que se necesiten analizar, respecto a la operatividad de la empresa. La comunicación se hace mensualmente, en una junta general, haciendo uso de presentaciones de laminas en Microsoft Power Point, donde cada gerente muestra los

	resultados de su área; por ejemplo, ventas informa sobre el monto que se vendió en el mes, también muestra que clientes conforman ese monto de ventas y a la vez se hace una comparación entre lo proyectado y lo realmente vendido; el área de producción informa sobre las cantidades, por modelo, que se han confeccionado en el mes (el departamento de producción no informa sobre costos, ya que no tiene herramienta de costo); contabilidad presenta los flujos en las diferentes cuentas de ahorros y corrientes, muestra la evolución de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e impuestos por pagar, a la vez se presenta el comparativo entre lo planeado y el resultado, (No se presentan Estados Financieros debido a el atraso contable que se tiene a la fecha) Los resultados de ventas, producción y finanzas sólo se informan a las gerencias. Las planificaciones se hacen cada año, mediante un plan de trabajo en el que se elabora un cronograma de reuniones y actividades, se calendarizan reuniones generales que se llevan a cabo todos los lunes a las siete de la mañana, reuniones con supervisores todos los lunes a las siete treinta de la mañana, reuniones mensuales

	con el consejo de administración en esta última se evalúa los resultados y dirección que lleva la empresa.
Gestión de calidad	No se cuenta con una política por escrito para la gestión de la calidad, la política que se maneja, es que si el cliente no se da por satisfecho al momento de la entrega de los productos y servicios, se le puede cambiar su pedido, en el caso de no cumplir el producto que el cliente solicitó específicamente; los criterios más importantes para la política de calidad, es cumplir con las instrucciones del cliente, la calidad de tela, las costuras etcétera. Los controles de calidad que se tiene es la revisión en el proceso (por los diferentes supervisores). La supervisora de calidad, es la persona encargada de verificar que la prenda producida cumpla con las especificaciones de la orden de producción, en cuanto a talla, color, calidad, diseño, etc., tiene dos años de antigüedad. El rechazo en el proceso de producción, se da por averías de telas o defectos de costura lo aceptable es un 3% pero se tiene un 2% de rechazos, genera retrasos en entregas y perdidas en materiales. El operario puede detectar la avería y se la entrega a la supervisora de calidad, quien lo entrega al departamento de corte quien repone la pieza; se lleva un

	registro de rechazos que mensualmente se presenta por la supervisora al consejo explicando los porque; la empresa se responsabiliza de las devoluciones de los clientes; el cien por ciento de los clientes a los que se les cambia el producto compran de nuevo; un promedio de tres clientes por año se pierden por problemas de rechazo. Hay una tendencia de los clientes a exigir una calidad alta y a bajo costo, la empresa hace los esfuerzos por cumplir estos estándares y seguir vendiendo. La empresa produce de acuerdo al estándar que la caracteriza que “es la calidad de producción”, no obstante en el mercado existen productos de mejor calidad a los productos y servicios de “Arte y Color Publicidad”, la diferenciación en el mercado es la calidad con la que se elaboran los productos. Se tiene una medición establecida en cada departamento, la revisión de la calidad la efectúa la supervisora de calidad, los criterios no están documentados, sin embargo se hacen anotaciones de problemas de calidad y se hacen documentos que son presentados a la junta cada mes. La revisión se hace desde la orden de producción que se prepara a partir de la orden de compra con los requerimientos del cliente, siguiente punto es corte y el punto

	de supervisión de línea de producción; no se tiene un reporte diario de cada evento pero se hace un informe mensual. La cultura de los estándares de calidad establecidos se refuerza mediante la supervisión directa y constante de la encargada de calidad en el piso y la calidad se audita mediante supervisores que los hay en cada etapa de la producción, ellos hacen una auditoria continua y emiten informes mensuales con los temas más relevantes que presentan al consejo de administradores. El producto lo revisa el supervisor de calidad en el proceso de producción, la lista de partes y piezas claves se toma de la orden de producción donde se especifica el producto que se solicita producir ante la solicitud del cliente, el registro que se lleva de esta revisión es un resumen mensual que se presenta al consejo. Los registros que se llevan son: cantidad, cliente al que se le produce, características de las prendas producidas, esto se lleva en hojas de Excel, y si es posible obtener información periódica. No se tiene una política de reclamos por escrito, pero se sabe que si el cliente está inconforme con su producto, se revisa las especificaciones de lo que pidió, y si no cumple con alguna característica (color, calidad, etc.) se le

	cambia; si es un desperfecto de fábrica, se le hace el cambio inmediato. El procedimiento de garantía es que el cliente revise el producto, cuando se le entrega si hay reclamos no se entrega y se le cambia y posteriormente se concluye la entrega; Los reclamos se atienden directamente en las entregas y posteriormente a través del vendedor, quien lo traslada a la gerente de operaciones quien decide si aplica o no un cambio posterior a la entrega.
Innovación tecnológica	"No se sabe que tecnología usan los competidores, sin embargo con la competencia se anda con la estructura y maquinaria Speedlimit, Marcor Sport, St. Jack´s. Las tecnologías de la empresa existentes en el mercado son las 3 máquinas bordadoras computarizadas que se utilizan para elaboración de productos. Si se investiga en el mercado la nueva tecnología que sale para la operación, entre ellas esta adquisición de máquina bordadora computarizada en el extranjero, sin embargo por el precio alto no se compró, se cotizó una máquina de Jacquard tipo bordadora, dicha máquina se usa para que en las camisas tipo polo se pueda bordar el cuello lo cual haría una diferenciación en el

	mercado. La máquina de sublimado que para estampado de camisetas. El líder en el sector es la empresa St. Jack´s, no hay una evaluación de tecnología contra el líder. El monto estimado de inversión de “Arte y Color Publicidad” en una nueva máquina bordadora $100,000, una máquina de Jacquar $25,000 y una maquina Sublimado $25,000, en una inversión de $150,000. No se han desarrollado nuevos productos, se han hecho mejoras en productos como bordados en las mangas, nombre de las personas etc. sin embargo no se han hecho nuevos productos. Aunque se han desarrollado productos por pedido camisa manga corta, camisa de vestir manga larga, pantalones de vestir para las empresas. No se ha desarrollado internamente nuevas tecnologías en la producción; la empresa considera que su mayor ventaja competitiva es la calidad del producto. Con respecto al mejoramiento de los procesos se ha elaborado una logística para el proceso de cadena de distribución para que cada prenda se elabore de acuerdo a su proceso respectivo, sin embargo no se tienen por escrito. Se habla de creación del departamento de diseño e innovación de productos para que pueda competir en el mercado la

	empresa, sin embargo el proyecto no se ha planteado para el dos mil quince. Por medio de la fuerza de ventas se consulta a los clientes sobre los productos y servicios, y por medio de estos comentarios se toman acciones para mejorar y fortalecer las ventajas competitivas. Se tiene conocimiento de las nuevas exigencias de los clientes en cuanto a calidad y tecnologías en los diseños, es por ellos que se busca adquirir nuevas maquinarias con tecnología que permita cumplir con estos requerimientos. Se han mejorado las camisas, los acabados de las camisas polo, etcétera. No se hace mucha inversión en capacitación técnica pues el personal está capacitado y cuando se adquiere nueva maquinaria el proveedor explica cómo se usa y el resto se asimila con la práctica, la información de nuevas tecnologías se ve en el mercado con los productos que necesitan esas tecnologías, y con conocidos se obtiene más información, no hay muchas capacitaciones, la evaluación de las competencias técnicas se hace observando los resultados de los operarios. Las acciones se orientan a la mejora de la calidad, los procesos están definidos, pero según la prenda y el volumen a producirse pueden hacerse cambios

	temporales. En cuanto a los trabajadores, están conscientes de los altos estándares de calidad que se manejan, actualmente no están documentados los procesos. Los trabajadores se comprometen con la calidad y algunas de las sugerencias tomadas en cuenta es por ejemplo la ubicación de la maquinaria. El personal participa en los cambios tecnológicos, poniéndose al corriente en el funcionamiento del equipo, no existe un programa de mejora continua y quien trabaja en actividades de mejoramiento es el equipo gerencial. En este momento no se tiene programas que premie los aportes, pero si se toman en cuenta y se ponen en práctica si son razonables. La empresa no cuenta por el momento con un equipo orientado a mejoramiento o desarrollo. No se tiene conocimiento de instituciones que puedan apoyar al desarrollo tecnológico. Los productos no son sometidos a análisis de laboratorio; hasta el momento no se contempla que los nuevos productos se sometan a estas pruebas; no se tiene conocimiento de una entidad que certifique la calidad del producto, el producto cuenta con especificaciones en cuanto a gramaje de la tela, color, y

	otros. En el segmento que participa la empresa, a criterio de la administración cuentan con liderazgo local, no se conoce un líder internacional. No se tiene presupuesto para la innovación. El personal no tiene actividades de desarrollo que destinen a los ingresos futuros de la empresa y no está destinado en porcentaje con respecto a las ventas que tiene la empresa. No hay claridad del retorno de inversión con respecto al proceso de innovación, debido a que no se tiene presupuesto de innovación en la compañía. Cuando se desarrolla productos o nuevos procesos no se ha necesitado inversión en máquinas etc., la empresa ha utilizado sus propios recursos para realizar nuevos procesos o productos, en caso que se necesitará un crédito, siempre se ha tomado dinero de la empresa ya que se posee reservas de capital para afrontar gastos de la empresa. Hay criterios de selección y clasificación de proyectos, como prioridad número uno se tiene la nave industrial para poder acceder a más espacio físico en la planta, esto les permitiría tener el espacio necesario para la instalar nueva maquinaria y la creación del nuevo departamento de diseño. Como prioridad dos son las

	máquinas de Jacquar y Sublimado. No se tiene un sistema de administración de cartera de proyectos. La instancias de decisión de la empresa las toma el consejo de administración de la empresa, así mismo cuando se inicia un nuevo proyecto la decisión es tomada por el proyecto. El impacto de los proyectos no se evalúa con especificaciones, sino más bien en el último proyecto, que fue incursionar al gerente de ventas en un aumento sustancial en las ventas. Si existen mecanismos de mejorar las ventas y esos mecanismos son los planes de trabajos, el cual lleva las especificaciones objetivos estratégicos de la empresa y obtención de resultados esperados. Actualmente se tiene un plan de trabajo, el cual va direccionado en fortalecer las finanzas de “Arte y Color Publicidad”; se establecen metas financieras a ahorrar según los doce meses. Se tienen equipos multidisciplinarios, que saben realizar las actividades que se les encomienda, sin embargo aunque los roles están identificados en las personas involucradas, no se tienen por escrito las tareas encomendadas. La empresa cuenta con equipo de cómputo, cada departamento cuenta con su computadora de escritorio, utilizan paquetes utilitarios y el

	diseñador maneja un software especializado en diseño, no cuentan con una red local, no se cuenta con un software administrativo para control, se cuenta con un software de contabilidad llamado DTH, pero no cuenta con una licencia de uso. El personal está capacitado para manejar software, se utiliza internet para el uso de los procesos que genera el negocio, hacen uso de información de internet para diseños investigación y otras actividades del negocio, cada puesto relevante cuenta con un correo electrónico. Cada empleado administrativo y comercial cuenta con una computadora, el sistema de información es controlado por el jefe administrativo. En los últimos dos periodos se ha hecho una inversión importante en equipo y software, no hay un presupuesto asignado, las inversiones se hacen según la necesidades que surjan, la última adquisición fue hace dos meses, y fue la compra de una computadora completa. No se han hecho capacitaciones en sistemas en el último año.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: ÁREAS DE OPORTUNIDAD

A continuación se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el diagnóstico integral en el cual se validó la información obtenida

por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Sub áreas analizadas	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
1. Visión y Misión	**Fundamentación:** La misión, visión y valores de la empresa, no se encuentra actualizados, no son congruentes con los objetivos estratégicos actuales de la empresa. La empresa "Arte y Color Publicidad" ha tenido crecimiento sostenido en los últimos años, además ha logrado un posicionamiento importante en el mercado nacional, lo que le ha llevado a hacer esfuerzos por llegar a la región centroamericana... **Consecuencias al superar el área de oportunidad:** Tener misión, visión y valores actualizados, permite a la empresa y sus empleados, tener claro el rumbo que la empresa desea seguir y las bases necesarias para construir el camino que los lleve a ese punto que se han propuesto en el futuro de la empresa. Además con estos elementos actualizados, la empresa y los

	empleados pueden enfocar sus esfuerzos en una meta común, que les permiten el logro de los actuales objetivos estratégicos de la empresa.
2. Análisis de costos	**Fundamentación:** La empresa “Arte y Color Publicidad” gestiona sus costos, tomando como base estimaciones. No se cuenta con una metodología para la buena gestión de costo, que permita determinar el costo real de los productos de la empresa. **Consecuencias al superar el área de oportunidad:** Se tendrá una herramienta que permita determinar el costo real de lo producido, suministrando información necesaria para un objetivo y eficiente proceso de toma de decisiones en la gestión de costos que lleva acabo la empresa; Aportara información particular para el análisis de los productos existentes y en desarrollo, posibilitando a la administración dirigir sus esfuerzos hacia los productos que representan mayores ventajas para el negocio en función de los objetivos estratégicos que persiguen, ya sean posicionamiento de marca,

	participación de mercado o rentabilidad y beneficio económico.
3. Planificación de la producción.	**Fundamentación:** No se tiene un plan maestro de producción. La producción no se planifica, esta se basa en los pedidos que se reciben a diario. Este sistema provoca periodos aleatorios en los que se sobrepasa la capacidad instalada de la planta y donde se subutiliza la misma, generado por la falta de planeación en la producción. Cuando se tiene la capacidad instalada a tope, hay periodos largos para las entregas, retrasos en las fechas de entrega y pedidos que no se aceptan; lo que provoca perdida de ventas. **Consecuencias al Superar el área de Oportunidad:** Al tener un plan maestro de producción, se tendría coordinada la capacidad instalada de producción en la planta con los periodos de alta y baja demanda, de esta forma se evitaría la aleatoriedad del ciclo de producción, haciendo homogénea la demanda a la planta de producción. Además permitiría tomar

	acciones oportunas cuando la capacidad instalada ha llegado al límite, por ejemplo gestionar alianzas estratégicas con productores nacionales e internacionales, para suplir todos los pedidos de los clientes aun cuando no se tiene capacidad propia.
4. Producto	**Fundamentación:** En el ejercicio de la consultoría y basados en la información proporcionada por la administración de "Arte y Color Publicidad", se identificó la estacionalidad de los productos y el comportamiento de sus clientes, que se ve traducido en las tendencias de las ventas de los últimos tres años, dando como resultado un periodo de baja demanda, que va de abril a septiembre cada año. **Consecuencias al superar el área de oportunidad:** Tener una herramienta que le permita a la empresa evaluar cada uno de sus productos, asignándoles una categoría, que indique el potencial que tiene, para que la administración diseñe estrategias de ventas que potencialice aquellos productos que aportan para el

	logro de los objetivos estratégicos y dejar de invertir en aquellos que no aportan ni tienen vocación de mejora. Esto también ayudara a desarrollar nuevos productos que sirvan para el periodo de baja demanda, productos que permitan a la empresa mejorara el ciclo de ventas a lo largo del año, aumentando los ingresos, evitando periodos de bajas drásticas en las ventas y por consiguiente optimizara el uso de la capacidad instalada de producción.
5. Distribución	**Fundamentación:** No se tienen canales de distribución. La empresa no cuenta con alianzas estratégicas con distribuidores mayoristas, distribuidores ruteros, vendedores “Free lance”, cadenas de salas de venta al detalle u otro canal tradicional y no tradicional que le permita mayor alcance. Cuenta con una fuerza de ventas y distribución propias que cubre la zona paracentral del país y atiende un par de clientes en el interior del país. No atiende clientes extranjeros. **Consecuencias al superar el área de oportunidad:**

	Al tener canales de distribución, haciendo alianzas estratégicas beneficiosas para la empresa, se conseguiría mayor cobertura territorial a nivel nacional e internacional, de igual forma se lograría crecer en el portafolio de clientes y participación en mercados tradicionales y no tradicionales que le den mayor participación. Esto se traduciría en el incremento de las ventas, los ingresos y los beneficios.
6. Desempeño del personal.	**Fundamentación:** No se cuenta con herramientas para evaluar el desempeño del personal. **Consecuencias al superar el área de oportunidad:** Al aplicar herramientas de evaluación del desempeño del personal, permitiría a la empresa conocer las fortalezas y oportunidades de sus empleados, en cuanto a sus competencias; y así poder orientar los esfuerzos de capacitación en las áreas claves y para el apoyo de los objetivos estratégicos de la compañía.
7. Alianzas	**Fundamentación:**

	No se tienen alianzas estratégicas de negocios con maquilas. Solo se cuenta con la capacidad instalada propia, para producir los pedidos de los clientes. En temporada alta, se dan fechas de entrega que a criterio de los clientes son muy largas, hay retrasos en algunas entregas y muchos pedidos se rechazan por no poder cumplir con las fechas de entrega que los clientes piden o por no poder producir más. **Consecuencias al superar el área de oportunidad:** Al tener alianzas estratégicas de negocios con fábricas maquiladora, pequeños y medianos talleres, operarios individuales o maquiladores artesanales; permitiría a la empresa aumentar la capacidad de producción. En los ciclos de alta demanda, cuando la planta propia esta al máximo de su capacidad, haría posible aceptar nuevos pedidos, pues haciendo uso de los socios estratégicos, se lograría cubrir los requerimientos.

RECOMENDACIONES: ACCIONES A REALIZAR DE MANERA INMEDIATA

Acción clave a implementar
1. Finanzas - Análisis de costos, “Herramienta Integral de Costos”
Otras intervenciones
1. Dirección estratégica – Misión y Visión 2. Mercadeo y ventas – Producto.

CONCLUSIONES DEL EQUIPO CONSULTOR:

A continuación se presentan las conclusiones del proceso de diagnóstico:

Breve descripción de la empresa.

Introducción:

"Arte y Color Publicidad", es el nombre comercial de la Micro Empresa, propiedad del señor Amadeo Alfaro, fabricante de productos textiles, cuyos tres principales productos son:

a) Camisa Polo

b) Uniformes de educación física; y

c) Camisas, blusas y pantalones de vestir.

Áreas de Oportunidad

Entre las áreas de oportunidad que presenta la empresa "Arte y Color Publicidad" se encuentran:

Área	Sub-área
Dirección Estratégica	Misión y Visión
Finanzas	Análisis de costos
Mercadeo y Ventas	Distribución
	Producto

Producción y Operaciones	Planificación de la producción
Recursos Humanos	Desempeño del personal
Análisis del Entorno	Alianzas

De estas sub-áreas, se ha seleccionado el “análisis de costos” como objeto para la aplicación de la acción clave de éxito a implementar, ya que con la consultoría se determina que es un área vital para la toma de decisiones de la administración.

Acción claves del éxito sugerida

Como resultado del diagnóstico y sobre la base de la información obtenida durante el desarrollo de la consultoría, se considera que la acción clave de éxito para la empresa “Arte y Color Publicidad”, es la “Herramienta Integral de Costos”, la cual servirá de apoyo a la administración en el proceso de gestión de los costos, la rentabilidad y márgenes de contribución de los productos y servicios que ofrece, obteniendo así una base sólida para fundamentar sus estrategias y gestionar la toma de decisiones con objetividad y eficiencia.

Otras acciones por desarrollar

Además de desarrollar la “Herramienta Integral de Costos”, se consideran otras acciones a desarrollar, redefinir la Misión y Visión de la empresa, dándole un nuevo diseño que permita actualizar su contenido, haciéndola congruente con la realidad actual de la empresa y los objetivos estratégicos que persigue en la actualidad “Arte y Color Publicidad”; Con ayuda de la administración se trabajará una herramienta que les permita elaborar un plan especial de ventas para la estación de baja demanda, de tal forma que permita a la empresa reducir los periodos con bajas drásticas en sus ventas, esta es la “Herramienta de Análisis Estratégico” cuya base es la Matriz BCG (Boston Consulting Group).

En el desarrollo de las entrevistas se identificó además que la empresa proyecta un cambio de imagen para el año 2015, por lo que se adiciona una propuesta de imagen; esta es, el diseño de un logo para la empresa.

Ventajas competitivas

Dentro las ventajas competitivas que se obtendrán con la implementación de la herramienta integral de costos, se detalla:

- Acceso a información confiable y oportuna, para un eficiente y objetivo proceso de toma de decisiones de la administración.
- Es una herramienta sencilla y fácil de usar, que no tiene costo para la empresa, compatible con los equipos de cómputo existentes en la

empresa y que requiere conocimientos básicos de manejo de Excel de parte del usuario.

- Permite procesar los datos de producción de forma eficiente, sencilla y práctica, generando información útil y de fácil interpretación; permitiéndole a la administración: Conocer los costos reales de sus producto; crear estrategias de ventas orientadas a explotar los productos rentables y descontinuar aquellos que no lo son, y; establecer precios sobre una base real de los costos de producción.
- Facilitar la identificación de los elementos del costo que pueden gestionarse de mejor forma para hacerlo más eficiente, en cuanto a su aprovechamiento y el valor que se paga por él.
- Apoyar a la gestión de mercadeo y ventas, en cuanto a la proyección de ventas basada en la competitividad de precios y rentabilidad de las líneas de producto, proporcionándoles información clara y real de sus costos.
- Promover el análisis de nuevos productos, aportando una herramienta cuantitativa que permite la evaluación de la factibilidad de estos.
- Fundamenta las decisiones estratégicas de la administración.

Conclusiones y recomendaciones

Después de finalizar la consultoría y sobre la base de los resultados obtenidos podemos concluir que la empresa “Arte y Color Publicidad” es un referente en el mercado textil salvadoreño, líder con crecimiento sostenido de sus ventas en

los últimos años, enfocado en su mercado meta, con productos de alta calidad. Tiene pasión y compromiso por complacer, en lo posible, a sus clientes; sus clientes demandan especialmente alta calidad y cumplimiento de los tiempos de entrega, por lo que estos aspectos son la principal preocupación de la empresa, haciéndolos especialistas en ello.

Actualmente no cuentan con un adecuado sistema de gestión de costos que le permita la oportuna y acertada toma de decisiones sobre una base sólida y verificable.

Por lo que se recomienda la implementación de la “Herramienta Integral de Costo”, ayudara a la empresa a establecer sus costos de manera clara y real, proporcionando insumos a la administración para la toma de decisiones.

La empresa ha tenido un desarrollo consistente a través de su larga trayectoria, creciendo en participación de mercado, posicionamiento de marca y estructura organizacional; se identificó que en el proceso no se actualizo la visión y misión, por lo que actualmente no es consistente con la realidad actual de la empresa y los objetivos estratégicos que busca la administración.

Se recomienda el rediseño y refrescamiento de la visión y misión, lo que permitirá que se alineen con los objetivos estratégicos actuales de la empresa y su realidad actual.

Por la calidad de su trabajo y la especialización en su mercado meta, los productos y servicios de “Arte y Color Publicidad” son apreciados por sus

clientes; la empresa se ha especializa en un catálogo reducido de productos estacionarios que provoca un periodo de bajas ventas y producción, lo que da una gran oportunidad de crecimiento si se explota otras estrategias que cubra estos periodos con otras líneas de productos y servicios.

Se recomienda la implementación de las acciones clave de éxito propuestas, para tener un mejor aprovechamiento en las áreas de oportunidad identificadas.

Además se recomienda dar seguimiento a las siete aéreas de oportunidad expuestas, para lograr una solución integral y sostenible que aporte valor.

JUSTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO

Ante un mercado globalizado y un sector textil altamente competitivo, la empresa “Arte y Color Publicidad” tendrá mayores oportunidades de negocios, si desarrolla la habilidad de generar, presentar y analizar sus costos de producción de manera oportuna y confiable, tomándola como base para la toma de decisiones estratégicas, en lo referente a la asignación de precios, promoción que aporten para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, desarrollo de nuevos productos que incrementen las ganancias y permitan competir en el mercado.

La herramienta permitirá determinar el costo real de lo producido, suministrando a la gerencia, información necesaria para un objetivo y eficiente proceso de toma de decisiones en la gestión de costos que lleva acabo la empresa; La “Herramienta Integral de Costos” (Anexo II: Herramienta integral de costos) aportara información particular para el análisis de los productos existentes y en desarrollo, posibilitando a la administración dirigir sus esfuerzos hacia los productos que representan mayores ventajas para el negocio en función de los objetivos estratégicos que persiguen, ya sean posicionamiento de marca, participación de mercado o rentabilidad y beneficio económico.

Descripción de la herramienta propuesta en la acción clave de éxito

La herramienta integral de costos que puede denominarse “HIC” es un libro basado en la aplicación Excel de Microsoft que ayudara a “Arte Color y Publicidad” a establecer los costos de operación relacionados con cada una de las órdenes de trabajo que son obtenidas mediante la gestión de ventas de la empresa.

La información que alimenta cada una de las partes de la herramienta en adelante las viñetas se obtendrán mediante el desarrollo de la actividad económica de la empresa; los departamentos involucrados en suministrar la información son: Ventas, Producción y Contabilidad y finanzas.

Los usuarios podrán determinar de manera precisa los costos involucrados en cada una de las órdenes de trabajo, esto con el propósito de planificar y coordinar de manera efectiva la operatividad de la empresa. La herramienta integral de costos consta de viñetas de recopilación de información y de tres módulos de entrada de datos y un módulo de informes.

¿Quién puede utilizar la Herramienta Integral de Costos?

La HIC está destinada a las jefaturas de Arte Color y Publicidad que se desempeñan en las áreas de Ventas, Producción, Contabilidad y Finanzas, ellos serán quienes más contribuyan a la implementación de la herramienta; seguramente afinarán la precisión de los datos de la HIC y facilitará un análisis financiero para la Gerencia General de la empresa.

El acceso a todos los módulos se realiza desde el menú principal de la herramienta integral de costos. El vaciado de información en las viñetas comenzara con el ingreso de las ventas realizadas, posteriormente la alimentación de cada una de las órdenes de trabajo ejecutadas por el departamento de producción.

A continuación describimos brevemente cada parte fundamental de la herramienta integral de costos.

Viñetas de recopilación de información: En cada una de estas viñetas se ingresa la información de las órdenes ejecutadas de producción y que representan una venta realizada para la empresa, las viñetas están identificadas por la numeración respectiva y el mes de proceso. También existe una viñeta de recopilación de información de los costos directos de producción, los cuales no se asignaron a ninguna orden de trabajo, el análisis de dicha viñeta está enfocada a identificar los costos directos en los que incurre la empresa y que no son asignados a una orden de producción, esto con el propósito de dar herramientas de análisis a la gerencia general para identificar el costo directo residual que no fue cubierto por ventas realizadas.

Ventas del mes: En este módulo se ingresaran las órdenes de ventas producto solicitado por los clientes.

Costos Directos de Operación: En este módulo se almacenan los costos directos de cada una de las órdenes de trabajo producidas en el mes, la

información recopilada se enlaza con cada una de las ordenes producidas y las cuales son llenadas en las hojas de recopilación de información, los costos directos de producción se agrupan por: mano de obra directa, materiales y suministros y costos indirectos de producción.

Gastos de operación: En este módulo se almacenan los gastos operativos en los que se incurre mensualmente y que son necesarios para desarrollar la actividad económica de “Arte Color y Publicidad”, los gastos de producción se agrupan por: gastos de venta, gastos de administración y gastos financieros.

Informe Financiero: En este módulo se puede examinar y analizar los datos ingresados en cada uno de los módulos anteriores, los resultados financieros representados por medio de tablas y graficas sirven para toma de decisiones de la gerencia general.

¿Qué puede hacer para Arte y Color Publicidad la HIC?

La HIC tiene muchas funciones específicas, pero, en general, puede ayudarle a:

- Establecer los costos incurridos en cada una de las órdenes de trabajo.
- Cuantificar las horas de producción utilizadas para la ejecución de cada orden de ejecutada.
- Identificar el producto más elaborado en el mes ejecutado.
- Identificar y distribuir los costos indirectos de producción que no fuesen asignados a una orden ejecutada.

- Identificar los gastos de operación y su comportamiento en el mes ejecutado
- Analizar los resultados obtenidos mediante un estado de resultados mensual.
- Producir tablas y gráficos de resumen que pueden emplearse para presentaciones y análisis a la Gerencia General.
- Facilitar la identificación de oportunidades de integración y la planificación mensual de las operaciones de los departamentos de ventas, producción, contabilidad y finanzas.

Rasgos clave de la HIC.

- De fácil aprendizaje para los usuarios de la empresa que la utilizaran.
- Formato flexible para el ingreso de la información solicitada.
- Datos enlazados a los módulos bases para mostrar los resultados acumulados del mes.
- Informes automáticos que resumen los datos clave introducidos en la herramienta y que muestran los resultados financieros del mes.
- Monitoreo de avances en el ingreso de la información, y los resultados preliminares.
- Fácil interpretación de los resultados para toma de decisiones.

INICIO.

La HIC es una herramienta basada en MS Excel. Si el usuario está familiarizado con esta aplicación, le será fácil usarla. Incluso si la persona desconoce sobre el uso de Excel, la presente descripción, el manual y la interface intuitiva y de paso a paso por parte de los asesores permitirá familiarizarse rápidamente con la herramienta.

La primera vez que inicie la HIC, guarde una copia de la herramienta con un nombre diferente, de manera que siempre tenga una copia original sin datos ni cambios.

Debe tener instalada en su computador la versión Windows Vista o una posterior, así mismo para la ejecución de la HIC deberá de tener instalado en su computador Microsoft Excel de preferencia la versión 2007 en adelante.

Si tiene dificultades para ver cualquiera de las pantallas de la HIC, trate de ajustar la resolución de su pantalla.

Con el fin de optimizar el desempeño de la HIC asegúrese de tener suficiente memoria (RAM) disponible.

Si va a usar un proyector, siempre abra Excel después de haber conectado el proyector y desconéctelo antes de cerrar Excel. Esto ayuda con los problemas de resolución de la pantalla.

Para comenzar a usar la HIC haga clic en abrir el documento de la HIC para acceder al menú de inicio.

A continuación se ofrece una visión detallada de la herramienta, así como un conjunto de sugerencias de utilización presentadas pantalla por pantalla. El manual le será de ayuda si encuentra dificultades relativas a una pantalla en particular o desea conocer más acerca de un campo o función.

La presente descripción incluye capturas de pantalla de cada sección y módulo de la herramienta. Es importante conocer que la herramienta está diseñada para el control operativo de la empresa y mostrar resultados obtenidos en un determinado mes; la HIC no sustituye la contabilidad financiera que lleva actualmente la empresa.

a. MÓDULO DE INICIO.

La viñeta de inicio de la herramienta integral de costos es el enlace a todos los módulos de trabajo, el usuario deberá seleccionar el modulo al cual necesita direccionarse, en este inicio de la herramienta se agrupan los módulos de ventas, de costos directos de producción, gastos de producción e informe financiero con los resultados del mes.

Cada uno de los usuarios involucrados en el suministro de la información deberán de seleccionar el módulo de interés haciendo clic ya sea en el nombre de el modulo o en la imagen correspondiente, al realizar esta acción inmediatamente se direccionará al módulo seleccionado para trabajarlo.

La pantalla de inicio de la herramienta integral de costos se muestra en la imagen siguiente.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
"ARTE Y COLOR PUBLICIDAD"
HERRAMIENTA INTEGRAL DE COSTOS

VENTAS DEL MES

COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN

GASTOS DE OPERACIÓN

INFORME FINANCIERO

b. ORDEN DE TRABAJO.

La orden de trabajo acumulará cada uno de los costos directos incurridos en la elaboración de los productos, dicha orden de trabajo es producto de una venta efectuada previamente.

En la orden de trabajo se acumulará la mano de obra directa detallando el número de empleados involucrados, sueldo mensual del empleado, las horas de producción reales utilizadas, el costo por hora hombre utilizado y el costo

total en dólares de mano de obra directa en la que se incurre para la finalización de dicha orden.

Se detallarán los materiales y suministros utilizados en la orden de trabajo, tomando como insumos las yardas en el caso de tela, y unidades en el caso de todos los demás materiales utilizados en la producción; en el rubro de materiales y suministro se ingresarán las cantidades utilizadas y los costos unitarios por cada material utilizado, los cuales al final determinan el costo total en dólares utilizado, entre los rubros de agrupación se mencionan telas, botones, hilos, elástico, etc. Los cuales son directamente necesarios para la elaboración de cada prenda.

Los gastos indirectos de producción son representados por las cuotas patronales ISSS, AFP, Energía Eléctrica, Agua, Papelería y Útiles, Sub Contratos. En el caso de las cuotas patronales se determinará el costo basado en las horas hombre utilizadas en la ejecución de la producción, los costos de energía eléctrica se asignaran en base a los horas utilizadas en la producción y el costo por KW consumidos en el mes, estableciendo un costo total basado en las horas de producción reales las cuales se utilizaron para la finalización de la orden de producción.

Todos los demás costos indirectos se basan en el costo total en dólares mensual y que será prorrateado en base a las horas que se utilizaron para la finalización de la orden de producción.

Al finalizar el ingreso de todos los datos en la orden de trabajo se podrá identificar el costo total en dólares incurrido en mano de obra, materiales y suministro y costos indirectos de producción, en la orden de trabajo producida y finalizada y que se acumula en los costos totales de producción. A continuación se muestra la pantalla de la orden de trabajo ejemplificando los datos con los que deberá alimentarse dicha pantalla.

"ARTE Y COLOR PUBLICIDAD" JOSE AMADEO ALFARO

DETALLE DE CALCULOS DE COSTOS PARA DESPACHO DE ORDEN EJECUTADA

ORDEN DE TRABAJO # _____ MES:_____

PRODUCTO: _____PARA CLIENTE:_____

VOLVER A INFORME FINANCIERO

Costos Directos de Produccion	***Concepto***	***# de Empleados involucrados***	***Sueldo Mensual por Empleado***	***Costo por Hora Utilizada en Orden***	***Horas de Produccion Reales***	***Costo en US$***
Mano de Obra Directa						
Sueldos	Empleados	5.00	$ 252.00	$ 1.05	24	$ 126.00
Horas Extras	Horas Adicionales	2.00	$ 252.00	$ 1.37	5	$ 13.65
Honorarios Profesionales	Terceros	-	0	0	0	$ -
Materiales y Suministros	***Concepto***	***Cantidad Utilizada***	***Costo Unitario de Material***			
Telas	Yardas	200	$ 3.50			$ 700.00
Botones	Unidades	50	$ 0.10			$ 5.00
Zippers	Unidades	50	$ 0.20			$ 10.00
Cuellos y Puños	Unidades	35	$ 0.40			$ 14.00
Agujas	Unidades	2	$ 0.02			$ 0.04
Elastico	Unidades	50	$ 0.20			$ 10.00
Hilo	Unidades	1	$ 1.00			$ 1.00
Plastisol	Unidades					$ -
Thinner	Unidades					$ -
Emulsion	Unidades					$ -
Tirro Resistol	Unidades					$ -
Pelum	Unidades	80	$ 0.95			$ 76.00
Adhesivo de Mesa	Unidades					$ -
Recuperador	Unidades					$ -
Otros						$ -
Costos Indirectos de Produccion	***Concepto***	***# de Empleados involucrados***	***Costo Total de Gasto mensual***	***Costo por Hora Utilizada en Orden***	***Horas de Produccion Reales***	
Atencion al Personal	Empleados					$ 5.00
Cuota Patronal ISSS Salud	Empleados	5	$ 252.00	$ 0.07875	24	$ 9.45
Cuota Patronal AFP Crecer	Empleados	3	$ 252.00	$ 0.07088	24	$ 5.10
Cuota Patronal AFP Confia	Empleados	2	$ 252.00	$ 0.07088	24	$ 3.40
Energia Electrica	Horas Produccion		$ 600.00	$ 2.50	24	$ 60.00
Agua	Horas Produccion		$ 20.00	$ 0.08	24	$ 2.00
Papeleria y Utiles			$ 100.00	$ 0.42	24	$ 10.00
Mantenimiento de Edificios			$ 40.00	$ 0.17	24	$ 4.00
Sub Contratos			$ 500.00	$ 2.08	24	$ 50.00
Otros			$ 50.00	$ 0.21	24	$ 5.00
TOTALES COSTOS DE PRODUCCION						**$ 1,109.65**

ENLACE COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION

ENLACE SIGUIENTE ORDEN

c. COSTOS INDIRECTOS SIN ORDEN DE TRABAJO.

Al final del mes se establecerán el total mensual de costos de producción por rubro (mano de obra directa, materiales y suministros y costos indirectos de producción), se realiza un análisis incluyendo todas las órdenes de trabajo como se muestra en la pantalla siguiente, restándole al total de los costos mensuales los valores monetarios establecidos previamente en cada orden de trabajo ejecutada por el departamento de producción.

"ARTE Y COLOR PUBLICIDAD" JOSE AMADEO ALFARO

DETERMINACION DE COSTOS DIRECTOS QUE NO SE CUBRIERON CON ORDENES DE TRABAJO

VOLVER A INFORME FINANCIERO							
Costos Directos de Produccion	**COSTO TOTAL MENSUAL POR RUBRO**	**MENOS: Orden #1**	**MENOS: Orden #2**	**MENOS: Orden #3**	**MENOS: Orden #4**	**MENOS: Orden #5**	**TOTAL COSTO NO DISTRIBUIDO EN ORDENES (COSTOS SIN INGRESOS)**
Mano de Obra Directa	***$ 6,577.37***	***$ 139.65***	***$ 435.96***	***$ 216.72***	***$ 517.65***	***$ 349.65***	***$ 4,917.74***
Sueldos	$ 5,685.34	$ 126.00	$ 403.20	$ 205.80	$ 504.00	$ 336.00	$ 4,110.34
Horas Extras	$ 892.03	$ 13.65	$ 32.76	$ 10.92	$ 13.65	$ 13.65	$ 807.40
Honorarios Profesionales	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Materiales y Suministros	***$ 816.04***	***$ 816.04***	***$ 1,298.04***	***$ 816.04***	***$ 816.04***	***$ 816.04***	***$ 10,330.34***
Telas	$ 10,803.67	$ 700.00	$ 1,050.00	$ 700.00	$ 700.00	$ 700.00	$ 6,953.67
Botones	$ 75.00	$ 5.00	$ 40.00	$ 5.00	$ 5.00	$ 5.00	$ 15.00
Zippers	$ 100.00	$ 10.00	$ 30.00	$ 10.00	$ 10.00	$ 10.00	$ 30.00
Cuellos y Puños	$ 150.00	$ 14.00	$ 40.00	$ 14.00	$ 14.00	$ 14.00	$ 54.00
Agujas	$ 34.71	$ 0.04	$ 0.04	$ 0.04	$ 0.04	$ 0.04	$ 34.51
Elastico	$ 97.90	$ 10.00	$ 20.00	$ 10.00	$ 10.00	$ 10.00	$ 37.90
Hilo	$ 1,206.03	$ 1.00	$ 4.00	$ 1.00	$ 1.00	$ 1.00	$ 1,198.03
Plastisol	$ 59.70	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 59.70
Thinner	$ 14.94	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 14.94
Emulsion	$ 22.90	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 22.90
Tirro Resistol	$ 4.82	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 4.82
Pelum	$ 1,190.01	$ 76.00	$ 114.00	$ 76.00	$ 76.00	$ 76.00	$ 772.01
Adhesivo de Mesa	$ 2.14	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 2.14
Recuperador	$ 6.21	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 6.21
Otros	$ 1,124.53	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1,124.53
Costos Indirectos de Produccion	***$ 152.07***	***$ 152.07***	***$ 231.07***	***$ 184.07***	***$ 287.59***	***$ 266.17***	***$ 1,328.58***
Atencion al Personal	$ 51.37	$ 5.00	$ 5.00	$ 5.00	$ 5.00	$ 5.00	$ 26.37
Cuota Patronal ISSS Salud	$ 491.43	$ 7.56	$ 24.19	$ 12.35	$ 30.24	$ 20.16	$ 396.93
Cuota Patronal AFP Crecer	$ 235.05	$ 5.10	$ 22.68	$ 5.95	$ 17.01	$ 17.01	$ 167.30
Cuota Patronal AFP Confia	$ 207.23	$ 3.40	$ 4.54	$ 7.94	$ 17.01	$ 5.67	$ 168.68
Energia Electrica	$ 543.78	$ 60.00	$ 80.00	$ 70.00	$ 100.00	$ 100.00	$ 133.78
Agua	$ 17.80	$ 2.00	$ 2.67	$ 2.33	$ 3.33	$ 3.33	$ 4.14
Papeleria y Utiles	$ 75.00	$ 10.00	$ 13.33	$ 11.67	$ 16.67	$ 16.67	$ 6.67
Mantenimiento de Edificios	$ 50.00	$ 4.00	$ 5.33	$ 4.67	$ 6.67	$ 6.67	$ 22.67
Sub Contratos	$ 708.37	$ 50.00	$ 66.67	$ 58.33	$ 83.33	$ 83.33	$ 366.71
Otros	$ 69.52	$ 5.00	$ 6.67	$ 5.83	$ 8.33	$ 8.33	$ 35.35
TOTALES COSTOS DE PRODUCCION		***$ 1,107.76***	***$ 1,965.07***	***$ 1,216.83***	***$ 1,621.28***	***$ 1,431.86***	***$ 16,576.66***

Como se puede observar puede suceder que los costos de producción sean mayores que la suma de todas las órdenes de trabajo, es por ello que se procederá a realizar una identificación de costos de producción en los cuales no hubo una orden que sustente la erogación de efectivo, esto con el fin de identificar costos en los cuales la empresa incurre y que no está obteniendo beneficios económicos. Al final de este análisis la acumulación de los costos por orden de trabajo y sin orden de trabajo se reflejara en el módulo de costos directos de producción, enlazados directamente desde las hojas en las que se ingresó la información

d. VENTAS DEL MES.

En el módulo de ventas se ingresaran las ordenes contratadas por los clientes, detallando cada clase de producto solicitado al vendedor de la empresa, con ello se podrá establecer al final del mes en proceso, las cantidades vendidas por producto, el precio promedio de venta de cada producto, así como también la venta total en dólares por cada uno de los productos que han sido fabricados por la empresa “Arte Color y Publicidad”.

El módulo de ventas deberá ser alimentado por la jefatura del departamento de ventas, se podrá visualizar el margen de utilidad de la orden terminada, y la orden fuese de un solo producto terminado se podrá establecer el costo unitario por prenda producida, en caso que la orden contenga varios productos solo se

podrá determinar la utilidad bruta por cada orden producida antes de gastos operativos

A continuación se muestra la pantalla que corresponde al módulo de ventas, dicho módulo contiene enlaces al informe financiero y al inicio de la herramienta integral de costos.

"ARTE Y COLOR PUBLICIDAD" JOSE AMADEO ALFARO

Detalle de Ordenes de Ventas Correspondientes al mes de _____

ENLACES DE HERRAMIENTA

VOLVER A INFORME FINANCIERO

INICIO HERRAMIENTA

Ventas	**Orden #1**			**Orden #2**			**TOTALES ACUMULADOS DE VENTAS DEL MES**		
Ventas de Productos	*Cantidad*	*Precio de Venta*	*U$$ Valor Vta*	*Cantidad*	*Precio de Venta*	*U$$ Valor Vta*	*Cantidad*	*Precio Vta Promedio*	*U$$ Valor Total Vta*
Camisas tipo polo	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	655	$ 7.8473	$ 5,140.00
Camisas T-Shirt	150	$ 5.00	$ 750.00	0	$ -	$ -	805	$ 5.1584	$ 4,152.50
Pants	150	$ 6.00	$ 900.00	0	$ -	$ -	805	$ 6.0792	$ 4,893.75
Camisas de Vestir	0	$ -	$ -	185	$ 5.00	$ 925.00	185	$ 5.0000	$ 925.00
Pantalones de Vestir	0	$ -	$ -	185	$ 7.00	$ 1,295.00	185	$ 7.0000	$ 1,295.00
Calzonetas	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	65	$ 4.0000	$ 260.00
Chumpas	20	$22.50	$ 450.00	0	$ -	$ -	285	$ 23.0702	$ 6,575.00
Monogramas	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	255	$ 5.0000	$ 1,275.00
Distintivos	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	255	$ 5.0000	$ 1,275.00
Delantales	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	255	$ 2.0000	$ 510.00
Producto 1	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	0		$ -
Producto 2	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	0		$ -
Producto 3	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	0		$ -
Producto 4	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	0		$ -
Producto 5	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	0		$ -
TOTAL DE VENTAS			***$ 2,100.00***			***$ 2,220.00***			***$ 26,301.25***
Costo de Produccion			***$ 1,109.65***			***$ 1,971.12***			
Utilidad Bruta de Operación			**$ 990.36**			**$ 248.88**			

La clasificacion Otros no debera existir en el cuadro de productos se debera agregar el producto que se esta elaborando

e. COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN

Los costos directos de producción están relacionados a las órdenes de trabajo ejecutadas por el departamento de producción, este módulo acumula los costos de cada una de las órdenes previamente alimentadas con la información relacionada a: mano de obra directa, materiales y suministros y los costos indirectos de producción en los que se incurre para la finalización de cada orden producida, la información que alimenta al módulo se encuentra tabulada en las viñetas de orden de trabajo, por lo cual el módulo de costos indirectos de producción acumula cada orden para que el usuario pueda hacer un comparativo del mes, realizar un análisis del tiempo de ejecución de cada orden, analizar las variaciones entre las ordenes ejecutadas, identificar los costos directos sin orden de trabajo que fueron una erogación de efectivo para la empresa y que no se relacionaron con ninguna orden de venta, por lo que no representó un beneficio económico para la empresa.

A continuación se muestra la pantalla que corresponde al módulo de costos directos de producción, dicha modulo contiene enlaces al informe financiero y al inicio de la herramienta integral de costos.

"ARTE Y COLOR PUBLICIDAD" JOSE AMADEO ALFARO Detalle de Costos Directos de Produccion Correspondientes al mes de _____							
ENLACES DE HERRAMIENTA						ENLACE ORDENES DE TRABAJO	
VOLVER A PROYECCION DE RESULTADOS			INICIO HERRAMIENTA				
Costos Directos de Produccion	**Orden #1**	**Orden #2**	**Orden #3**	**Orden #4**	**Orden #5**	**Costos sin Orden de trabajo**	**TOTAL DE COSTOS DE PRODUCCION EN EL MES**
Mano de Obra Directa	***$ 139.65***	***$ 435.96***	***$ 216.72***	***$ 517.65***	***$ 349.65***	***$ 4,917.74***	***$ 6,577.37***
Sueldos	$ 126.00	$ 403.20	$ 205.80	$ 504.00	$ 336.00	$ 4,110.34	$ 5,685.34
Horas Extras	$ 13.65	$ 32.76	$ 10.92	$ 13.65	$ 13.65	$ 807.40	$ 892.03
Honorarios Profesionales	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Materiales y Suministros	***$ 816.04***	***$ 1,298.04***	***$ 816.04***	***$ 816.04***	***$ 816.04***	***$ 10,330.34***	***$ 14,892.54***
Telas	$ 700.00	$ 1,050.00	$ 700.00	$ 700.00	$ 700.00	$ 6,953.67	$ 10,803.67
Botones	$ 5.00	$ 40.00	$ 5.00	$ 5.00	$ 5.00	$ 15.00	$ 75.00
Zippers	$ 10.00	$ 30.00	$ 10.00	$ 10.00	$ 10.00	$ 30.00	$ 100.00
Cuellos y Puños	$ 14.00	$ 40.00	$ 14.00	$ 14.00	$ 14.00	$ 54.00	$ 150.00
Agujas	$ 0.04	$ 0.04	$ 0.04	$ 0.04	$ 0.04	$ 34.51	$ 34.71
Elastico	$ 10.00	$ 20.00	$ 10.00	$ 10.00	$ 10.00	$ 37.90	$ 97.90
Hilo	$ 1.00	$ 4.00	$ 1.00	$ 1.00	$ 1.00	$ 1,198.03	$ 1,206.03
Plastisol	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 59.70	$ 59.70
Thinner	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 14.94	$ 14.94
Emulsion	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 22.90	$ 22.90
Tirro Resistol	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 4.82	$ 4.82
Pelum	$ 76.00	$ 114.00	$ 76.00	$ 76.00	$ 76.00	$ 772.01	$ 1,190.01
Adhesivo de Mesa	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 2.14	$ 2.14
Recuperador	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 6.21	$ 6.21
Otros	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1,124.53	$ 1,124.53
Costos Indirectos de Produc	***$ 153.96***	***$ 237.12***	***$ 187.16***	***$ 295.15***	***$ 271.21***	***$ 1,328.58***	***$ 2,473.18***
Atencion al Personal	$ 5.00	$ 5.00	$ 5.00	$ 5.00	$ 5.00	$ 26.37	$ 51.37
Cuota Patronal ISSS Salud	$ 9.45	$ 30.24	$ 15.44	$ 37.80	$ 25.20	$ 396.93	$ 515.06
Cuota Patronal AFP Crecer	$ 5.10	$ 22.68	$ 5.95	$ 17.01	$ 17.01	$ 167.30	$ 235.05
Cuota Patronal AFP Confia	$ 3.40	$ 4.54	$ 7.94	$ 17.01	$ 5.67	$ 168.68	$ 207.23
Energia Electrica	$ 60.00	$ 80.00	$ 70.00	$ 100.00	$ 100.00	$ 133.78	$ 543.78
Agua	$ 2.00	$ 2.67	$ 2.33	$ 3.33	$ 3.33	$ 4.14	$ 17.80
Papeleria y Utiles	$ 10.00	$ 13.33	$ 11.67	$ 16.67	$ 16.67	$ 6.67	$ 75.00
Mantenimiento de Edificios	$ 4.00	$ 5.33	$ 4.67	$ 6.67	$ 6.67	$ 22.67	$ 50.00
Sub Contratos	$ 50.00	$ 66.67	$ 58.33	$ 83.33	$ 83.33	$ 366.71	$ 708.37
Otros	$ 5.00	$ 6.67	$ 5.83	$ 8.33	$ 8.33	$ 35.35	$ 69.52
TOTALES COSTOS DE PRODUCCION	***$ 1,109.65***	***$ 1,971.12***	***$ 1,219.92***	***$ 1,628.84***	***$ 1,436.90***	***$ 16,576.66***	***$ 23,943.10***

f. GASTOS DE OPERACIÓN.

El módulo de gastos de operación acumula los gastos de venta, gastos de administración y gastos financieros; el usuario deberá ingresar los gastos totales en los que se incurre mensualmente en cada uno de los rubros descritos en la tabla del módulo, posteriormente estos gastos totales por cada uno de los rubros mencionados anteriormente deberán de ser prorrateados por cada una de las ordenes producidas en el mes.

El usuario deberá de tomar de base las horas de producción reales utilizadas para la finalización de cada orden de producción. Dicho base servirá para realizar la distribución de gastos operativos en cada una de las órdenes. En el módulo se puede observar que la primera columna representa los gastos totales acumulados, seguidamente en cada columna se identificara la orden de producción ejecutada en orden correlativo, dicha columna en su encabezado contendrá las horas reales ejecutadas y que servirá como insumo principal para la distribución de los gastos antes mencionados, si durante el mes en curso las ordenes ejecutadas no se distribuyen de acuerdo a las horas reales la última columna acumulará los gastos no distribuidos en ordenes de producción, con ello el usuario podrá identificar que gastos de operación si fueron distribuidos en el mes y que gastos de producción no se relacionan con ninguna orden de trabajo, por lo cual en el análisis podrá identificar que no existieron ordenes de trabajo que puedan amortizar los gastos operativos del mes, el usuario podrá tomar decisiones para incrementar la acción de ventas en la empresa y coordinación con el departamento de producción.

A continuación se muestra la pantalla que corresponde al módulo de gastos de operación, dicha modulo contiene enlaces al informe financiero y al inicio de la herramienta integral de costos.

"ARTE Y COLOR PUBLICIDAD" JOSE AMADEO ALFARO

Gastos de Operación correspondientes al mes de _____

ENLACES DE HERRAMIENTA

VOLVER A INFORME FINANCIERO | INICIO HERRAMIENTA

	Horas Totales de trabajo en el Mes	Horas de Produccion	Horas de Produccion	Horas de Produccion	Horas de Produccion	Horas de Produccion	Horas no Asignadas a Ordenes	
	192	24	32	28	40	40	28	
GASTOS DE OPERACIÓN	**Gastos Operativos Totales del Mes**	**Prorrateo Orden #1**	**Prorrateo Orden #2**	**Prorrateo Orden #3**	**Prorrateo Orden #4**	**Prorrateo Orden #5**	**Gastos no Distribuidos a Ordenes**	**Total Gtos Operativos**
Gastos de Venta	***$ 2,192.84***	***$ 274.11***	***$ 365.47***	***$ 319.79***	***$ 456.84***	***$ 456.84***	***$ 319.79***	***$ 2,192.84***
Sueldos y Salarios Permanentes	$ 800.00	$ 100.00	$ 133.33	$ 116.67	$ 166.67	$ 166.67	$ 116.67	$ 800.00
Transporte de Personal	$ 2.21	$ 0.28	$ 0.37	$ 0.32	$ 0.46	$ 0.46	$ 0.32	$ 2.21
Atencion al Personal	$ 4.43	$ 0.55	$ 0.74	$ 0.65	$ 0.92	$ 0.92	$ 0.65	$ 4.43
Cuota Patronal ISSS Salud	$ 43.01	$ 5.38	$ 7.17	$ 6.27	$ 8.96	$ 8.96	$ 6.27	$ 43.01
Cuota Patronal AFP Crecer	$ 26.46	$ 3.31	$ 4.41	$ 3.86	$ 5.51	$ 5.51	$ 3.86	$ 26.46
Cuota Patronal AFP Confia	$ 12.25	$ 1.53	$ 2.04	$ 1.79	$ 2.55	$ 2.55	$ 1.79	$ 12.25
Combustible y Lubricantes	$ 819.36	$ 102.42	$ 136.56	$ 119.49	$ 170.70	$ 170.70	$ 119.49	$ 819.36
Telefonos y Comunicaciones	$ 52.34	$ 6.54	$ 8.72	$ 7.63	$ 10.90	$ 10.90	$ 7.63	$ 52.34
Publicaciones en Medios	$ 13.75	$ 1.72	$ 2.29	$ 2.01	$ 2.86	$ 2.86	$ 2.01	$ 13.75
Mantenimiento de Vehiculos	$ 254.00	$ 31.75	$ 42.33	$ 37.04	$ 52.92	$ 52.92	$ 37.04	$ 254.00
Mantenimiento de Mobiliario y Equipo de	$ 89.41	$ 11.18	$ 14.90	$ 13.04	$ 18.63	$ 18.63	$ 13.04	$ 89.41
Fovial	$ 7.67	$ 0.96	$ 1.28	$ 1.12	$ 1.60	$ 1.60	$ 1.12	$ 7.67
Otros	$ 67.95	$ 8.49	$ 11.32	$ 9.91	$ 14.16	$ 14.16	$ 9.91	$ 67.95
Gastos de Administracion	***$ 1,852.31***	***$ 231.54***	***$ 308.72***	***$ 270.13***	***$ 385.90***	***$ 385.90***	***$ 270.13***	***$ 1,852.31***
Sueldo y Salarios Permanentes	$ 1,000.00	$ 125.00	$ 166.67	$ 145.83	$ 208.33	$ 208.33	$ 145.83	$ 1,000.00
Atencion al Personal	$ 55.56	$ 6.95	$ 9.26	$ 8.10	$ 11.58	$ 11.58	$ 8.10	$ 55.56
Honorarios Profesionales	$ 50.00	$ 6.25	$ 8.33	$ 7.29	$ 10.42	$ 10.42	$ 7.29	$ 50.00
Cuota Patronal ISSS Salud	$ 101.82	$ 12.73	$ 16.97	$ 14.85	$ 21.21	$ 21.21	$ 14.85	$ 101.82
Cuota Patronal AFP Crecer	$ 42.62	$ 5.33	$ 7.10	$ 6.22	$ 8.88	$ 8.88	$ 6.22	$ 42.62
Cuota Patronal AFP Confia	$ 64.25	$ 8.03	$ 10.71	$ 9.37	$ 13.39	$ 13.39	$ 9.37	$ 64.25
Energia Electrica Administrativos	$ 181.26	$ 22.66	$ 30.21	$ 26.43	$ 37.76	$ 37.76	$ 26.43	$ 181.26
Telefono, Correo y Comunicaciones	$ 94.22	$ 11.78	$ 15.70	$ 13.74	$ 19.63	$ 19.63	$ 13.74	$ 94.22
Papeleria y Utiles	$ 38.70	$ 4.84	$ 6.45	$ 5.64	$ 8.06	$ 8.06	$ 5.64	$ 38.70
Aportaciones INSAFORP	$ 84.94	$ 10.62	$ 14.16	$ 12.39	$ 17.70	$ 17.70	$ 12.39	$ 84.94
Publicaciones en Medios	$ 13.75	$ 1.72	$ 2.29	$ 2.01	$ 2.86	$ 2.86	$ 2.01	$ 13.75
Impuestos Municipales	$ 12.36	$ 1.54	$ 2.06	$ 1.80	$ 2.57	$ 2.57	$ 1.80	$ 12.36
Matriculas de Comercio	$ 1.11	$ 0.14	$ 0.18	$ 0.16	$ 0.23	$ 0.23	$ 0.16	$ 1.11
Seguros y Fianza	$ 11.73	$ 1.47	$ 1.95	$ 1.71	$ 2.44	$ 2.44	$ 1.71	$ 11.73
Mantenimiento de Mobiliario y Equipo	$ 100.00	$ 12.50	$ 16.67	$ 14.58	$ 20.83	$ 20.83	$ 14.58	$ 100.00
Gastos Financieros	***$ 6.57***	***$ 0.82***	***$ 1.09***	***$ 0.96***	***$ 1.37***	***$ 1.37***	***$ 0.96***	***$ 6.57***
Intereses Bancarios	$ 2.06	$ 0.26	$ 0.34	$ 0.30	$ 0.43	$ 0.43	$ 0.30	$ 2.06
Comisiones Bancarias	$ 4.51	$ 0.56	$ 0.75	$ 0.66	$ 0.94	$ 0.94	$ 0.66	$ 4.51
Diversos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTALES		***$ 506.47***	***$ 675.29***	***$ 590.88***	***$ 844.11***	***$ 844.11***	***$ 590.88***	***$ 4,051.72***

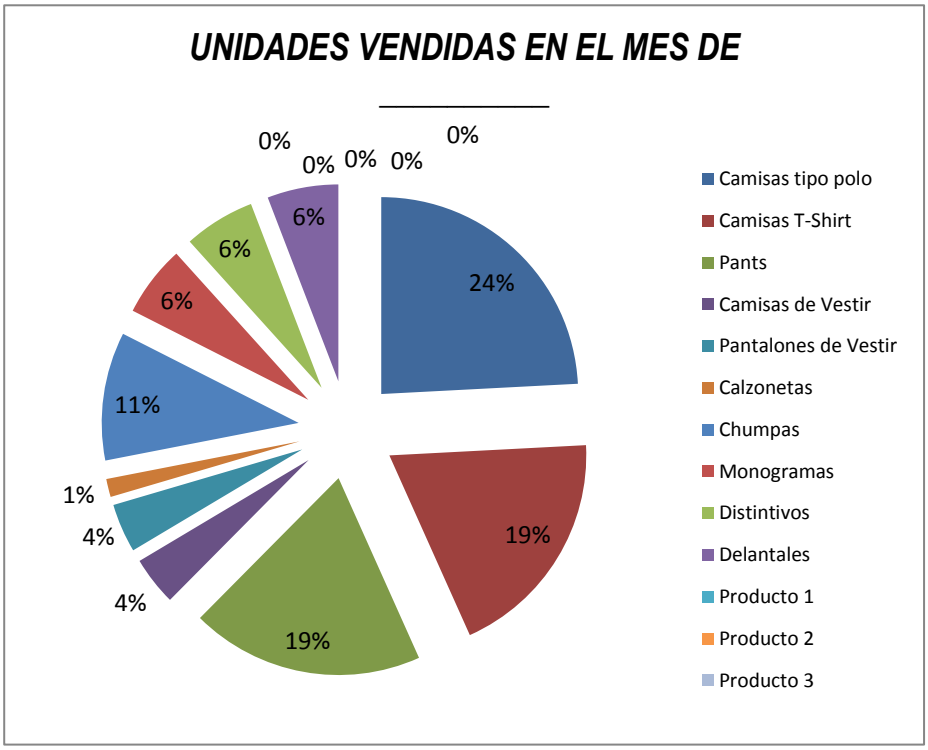
g. INFORME FINANCIERO

El modulo financiero servirá al usuario para la interpretación de resultados, este podrá identificar montos acumulados en ventas, costos de producción y gastos de operación, ello con el fin de evaluar la rentabilidad económica en el mes operativo; la interpretación de estos resultados estará a cargo del departamento de finanzas y contabilidad, resultados que se le suministraran a la gerencia general de la empresa para toma de decisiones.

"ARTE Y COLOR PUBLICIDAD" JOSE AMADEO ALFARO		
INFORME FINANCIERO CORRESPONDIENTES AL MES _____		
VENTAS	Unidades	Valores US$
PRODUCTOS COMERCIALIZADOS EN EL MES		
Camisas tipo polo	1055	$ 8,340.00
Camisas T-Shirt	835	$ 4,302.50
Pants	835	$ 5,073.75
Camisas de Vestir	175	$ 875.00
Pantalones de Vestir	175	$ 1,400.00
Calzonetas	65	$ 260.00
Chumpas	460	$ 10,862.50
Monogramas	255	$ 1,275.00
Distintivos	255	$ 1,275.00
Delantales	255	$ 510.00
Producto 1	0	$ -
Producto 2	0	$ -
Producto 3	0	$ -
Producto 4	0	$ -
Producto 5	0	$ -
TOTAL VENTAS ACUMULADAS		$ 34,173.75
MENOS:		
COSTOS DE PRODUCCION		$ 23,943.10
Mano de Obra Directa		$ 6,577.37
Materiales y Suministros		$ 14,892.54
Costos Indirectos de Produccion		$ 2,473.18
UTILIDAD BRUTA DEL MES		$ 10,230.65
MENOS:		
GASTOS DE OPERACIÓN		$ 4,051.72
Gastos de Venta		$ 2,192.84
Gastos de Administracion		$ 1,852.31
Gastos Financieros		$ 6.57
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA		$ 6,178.93

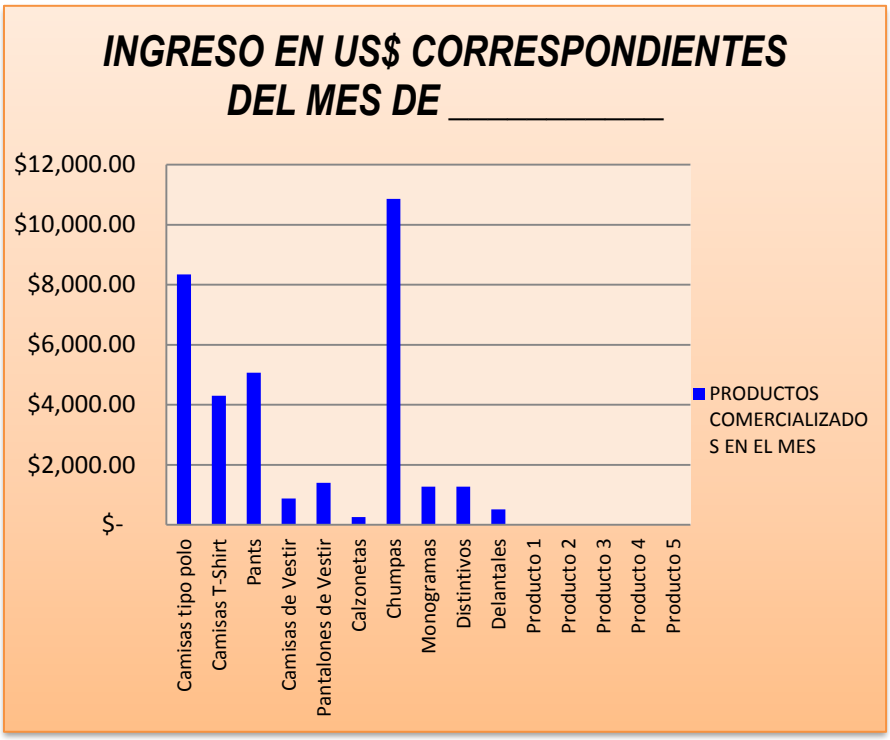
Las gráficas resultantes de la información procesada darán a los usuarios una visión más amplia de la operatividad del negocio.

La gráfica de unidades vendidas clasifica cada uno de los productos producidos en el mes, establece los porcentajes por producto producido y para el usuario será fácil identificar el producto que más contribuye al ingreso mensual de la empresa.



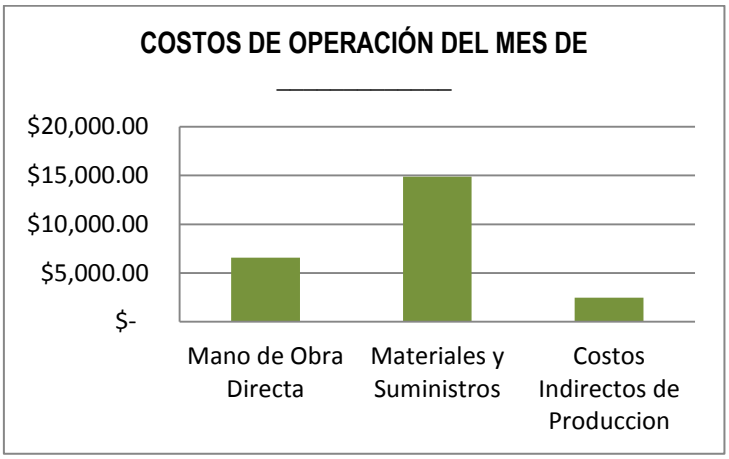
El comportamiento de unidades producidas podrá evaluarse mensualmente por la gerencia general, el análisis suministra insumos para fortalecer la venta de unidades con baja producción, búsqueda de nuevas opciones de productos y mantener la producción de las unidades más suministradas a los clientes.

La grafica de ingresos suministra al usuario una visión de los productos que más ventas tuvieron en el mes y que se ven reflejado por los ingresos monetarios obtenidos. Esta grafica orienta a la jefatura de venta y gerencia general para identificar en que productos deberá incrementar una estrategia de ventas, con el fin de obtener más colocación de pedidos, si hay necesidad de abarcar otros mercados o implementar un plan de acción relacionado a nuevos productos.

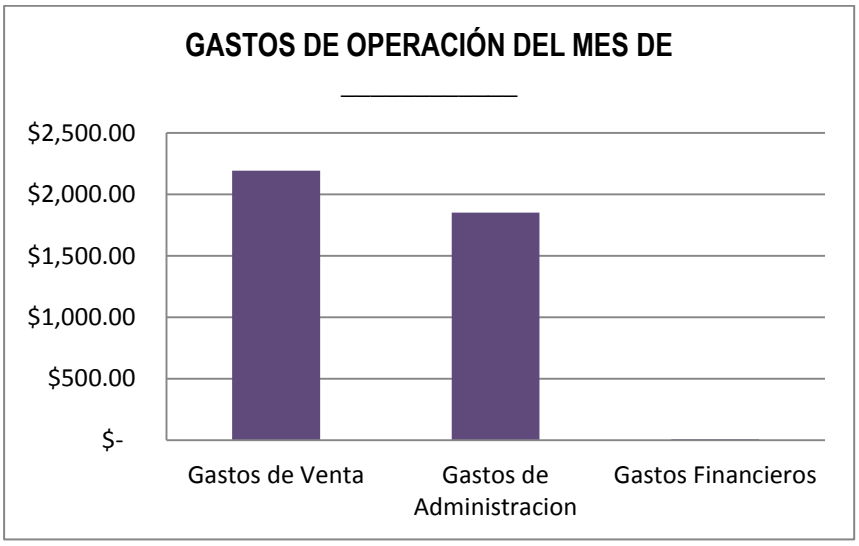


El grafico de costos de producción muestra la erogación monetaria que existe en el mes incurrido, clasificados de acuerdo a: mano de obra directa, materiales y suministros y costos indirectos de fabricación, con ello el usuario de la

información podrá tener una visualización sencilla de cada rubro y su participación monetaria en la producción de unidades en el mes.



El grafico de gastos de operación muestra la erogación monetaria que existe en el mes incurrido, clasificados de acuerdo a: gastos de venta, gastos de administración y gastos financieros, con ello el usuario de la información podrá tener una visualización sencilla de cada rubro y su participación monetaria en la operatividad de la empresa en un mes determinado.



h. RECOMENDACIÓN SOBRE PARTICIPANTES

Será necesario involucrar a personal clave para controlar las operaciones diarias de la empresa para completar el registro de los datos en la HIC, e identificar a los empleados que mejor conozcan la herramienta, por lo cual se sugiere que sean las jefaturas de los departamentos involucrados. Generalmente participan los gerentes y financieros de la empresa. También es importante convocar a otros integrantes del personal administrativo con conocimiento sobre las ventas, los gastos, salarios, gastos generales y otros datos relevantes.

La herramienta es usada por personal clave, sin embargo es necesario involucrar a todo el personal en el registro de los datos de todos y cada uno de los módulos de la HIC, ya que es muy útil contar con todos ellos en el momento en que se requiera consultarlos.

Con el fin de facilitar y hacer más eficiente la introducción de la información, debe recolectar toda la información relevante y tener acceso a cualquier dato que pueda necesitar antes de comenzar.

OTRAS ACCIONES POR DESARROLLAR

JUSTIFICACIÓN DEL DISEÑO DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

La empresa “Arte y Color Publicidad” actualizando su misión, visión y valores logra que la dirección estratégica se alinee con los objetivos a corto y largo plazo de la empresa y su realidad actual.

La empresa ha tenido crecimiento sostenido, existen nuevos retos y aspiraciones en la participación del mercado por lo cual actualizar y redefinirla misión, visión y valores, permite a la empresa y sus empleados, enfocar los esfuerzos en una meta común alineas que permiten el logro de objetivos estratégicos de la empresa

DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

En la tabla que se encuentra a continuación, se muestra el nuevo diseño de la visión, misión y valores de la empresa, estos elementos han sido validados por el propietario de la empresa.

PROPUESTA DE VISIÓN ESTRATÉGICA
VISION: Ser una empresa líder en la fabricación de prendas de vestir con logos personalizados, para instituciones educativas, comerciales, industriales y otras, reconocida a nivel centroamericano por sus procesos de producción que permitan a los clientes recibir un producto de altos estándares de calidad.
MISIÓN: Elaborar y comercializar prendas de vestir y productos personalizados, de calidad, a instituciones educativas, comerciales, industriales y otras, cultivando así, confianza mutua que rebasen las exceptivas y necesidades de nuestros clientes.
VALORES: Integridad Liderazgo Trabajo en Equipo Honestidad Responsabilidad Respeto Compromiso

JUSTIFICACIÓN DE LA "HERRAMIENTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO" MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP).

La empresa "Arte y Color Publicidad", en los últimos tres años, ha identificado una demanda estacionaria de sus productos y servicios, que incluye un periodo de baja de demanda en los meses de abril y septiembre de cada año.

Tener una estrategia de ventas para el periodo de baja demanda y una herramienta para administrar el portafolio de productos, les permitiría a la empresa, mejorar el ciclo de ventas a lo largo del año y gestionar los resultados del desarrollo y rendimientos de los productos y servicios.

Aplicando la matriz BCG les permitirá conocer cuáles son los productos "Estrella", "Vaca", "Perro" e "Interrogante", para tomar las acciones y estrategias, que permitan mejorar los resultados económicos y crecimiento de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE LA "HERRAMIENTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO" MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GRUP).

La herramienta de análisis estratégico que se presenta, es una matriz donde se agrupan los productos que fabrica y comercializa la empresa "Arte y Color Publicidad", este elemento aporta una imagen gráfica de las características que poseen sus productos.

Se propuso este esquema de clasificación por ser sencillo, con una simbología muy clara que representa la idea de la clasificación, permitiendo al usuario

tener una idea clara de los resultados con solo ver la Matriz donde se agrupan los productos.

El empresario valido la aplicabilidad de la herramienta, su aporte en la toma de decisiones y diseño de nuevas estrategias que incrementen las ventas en los periodos de baja demanda que han venido experimentando. Confirmo además que es una herramienta amigable, sencilla de usar y confiable.

Esta herramienta al igual que la acción clave de éxito, está elaborada en un libro de Excel, que utiliza cuatro hojas. A continuación se muestra los elementos de la herramienta:

Hoja 1: Matriz BCG

Esta hoja muestra los resultados del análisis de la herramienta, mostrando una matriz con cuatro cuadrantes con una categoría en cada uno, donde se agrupan los productos en función de su participación en el portafolio y la tasa de crecimiento que tengan, datos que se obtienen al revisar las ventas en dólares del año 2013 y las de 2014.

La clasificación que se utiliza, es explicada en la tercera hoja denominada “Descripción”.

ARTE Y COLOR PUBLICIDAD

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS BCG

PERIODO 2014

TASA DE CRECIMIENTO		
10%>	**ESTRELLA:** CAMISAS TIPO POLO, CAMISAS T-SHIR, MONOGRAMAS, DINSTINTIVOS	**INTERROGANTE:** PANTALONES DE VESTIR, CHUMPAS,
	VACAS: PANTS ,	**PERROS:** CAMISAS DE VESTIR, CALZONETAS,
	50% FUERTE	5% DEBIL

10%

PARTICIPACIÓN EN EL PORTAFOLIO

BCG Boston Consulting Group

Hoja 2: MatrizBCG_Clasificación

Esta hoja recoge la tasa de crecimiento (TC) y la participación de los productos dentro de las ventas de la empresa, enlistando los productos que se tienen, y clasificándolos en una de las cuatro categorías de la matriz; formando una tabla que sirve de base para la elaboración de la matriz de la primera hoja.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO
MATRIZ BCG - Matriz de crecimiento - particiación 2014 vrs 2013
ARTE Y COLOR PUBLICIDAD

PRODUCTO	TAZA DE CRECIMIENTO	PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA	TIPO DE PRODUCTO
Camisa tipo polo	10%	29%	ESTRELLA
Camisas T-Shir	70%	17%	ESTRELLA
Pants	-8%	19%	VACA
Camisas de Vestir	-49%	5%	PERRO
Pantalones de Vestir	245%	1%	INTERROGANTE
Calzonetas	0%	0%	PERRO
Chumpas	488%	2%	INTERROGANTE
Monogramas	126%	16%	ESTRELLA
Dinstintivos	59%	11%	ESTRELLA

Hoja 3: Descripción

La hoja presenta una tabla con la clasificación que se ha asignado a los productos, dando una explicación del porqué de la clasificación, como se debe interpretar y los parámetros y criterios que se aplican para la clasificación.

ARTE Y COLOR PUBLICIDAD
HERRAMIENTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO
DESCRIPCIÓN DE LA CLASIFICACIÓN Y SUS PARAMETROS DE ASIGNACIÓN

TIPO DE PRODUCTO	TC	P
PRODUCTO ESTRELLA: Son aquellos que poseen un alto índice de crecimiento y participación en el mercado, usualmente se nutren de las vacas lecheras y requieren de altos niveles de inversión.	MAYOR 10% (+)	MAYOR 10% (+)
PRODUCTO VACA LECHERA: Generan los recursos para las estrellas y los otros productos; poseen alta participación en los mercados en que operan, pero su crecimiento se ha estancado, debido a que han llegado a su etapa de madurez y ahí se mantienen, debido a ello son las qué más recursos generan	MENOR 10% (-)	MAYOR 10% (+)
PRODUCTO INCÓGNITA/INTERROGACIÓN: Son nuevos productos desarrollados e ingresados al mercado que requieren de alta inversión y el riesgo de fracaso es muy alto, sin embargo pueden y convertirse en productos estrella y posteriormente vacas lecheras.	MAYOR 10% (+)	MENOR 10% (-)
PRODUCTO PERRO: No tienen participación, ni crecimiento en el mercado. Son productos que llegaron al final del ciclo de vida.	MENOR 10% (-)	MENOR 10% (-)

Hoja 4: Descripción

Este apartado de la herramienta se encuentra la tabla de ventas, detallada por producto, en esta tabla se alimentan las ventas en dólares de cada mes del año, para totalizar las ventas del año en evaluación por línea de producto y total general; esto se ingresa con el fin de calcular la participación de cada producto en el total de las ventas, este cálculo se hace dividiendo la venta total de la línea de producto entre el total de la venta anual, lo que se obtiene es un porcentaje de participación, que es uno de los criterios utilizados para la clasificación que se hace en la hoja dos. Además se ingresan las ventas totales en dólares del año anterior para evaluar la tasa de Crecimiento por producto, este dato se obtiene dividiendo el diferencial en ventas del año actual respecto al año anterior, entre las ventas del año anterior.

ARTE Y COLOR PUBLICIDAD
HERRAMIENTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO
VENTAS DEL ENERO A DICIEMBRE 2014 (en Dólares Americanos US$)

VENTAS	TOTALES 2014	P 2014	TOTALES 2013	TC 2014
Camisa tipo polo	$ 14,249.00	29%	$ 13,000.00	10%
Camisis T-Shir	$ 8,477.00	17%	$ 5,000.00	70%
Pants	$ 9,222.00	19%	$ 10,000.00	-8%
Camisas de Vestir	$ 2,527.00	5%	$ 5,000.00	-49%
Pantalones de Vestir	$ 345.00	1%	$ 100.00	245%
Calzonetas	$ 233.00	0%	$ 233.00	0%
Chumpas	$ 1,175.00	2%	$ 200.00	488%
Monogramas	$ 7,690.00	16%	$ 3,400.00	126%
Dinstintivos	$ 5,563.00	11%	$ 3,500.00	59%
Producto nuevo	$ -	0%	$ -	0%
Producto nuevo	$ -	0%	$ -	0%
Producto nuevo	$ -	0%	$ -	0%
Producto nuevo	$ -	0%	$ -	0%
Producto nuevo	$ -	0%	$ -	0%
TOTALES	$ 49,481.00		$ 40,433.00	22%

TC= Tasa de Crecimiento
P=Participación en el portafolio de productos

PROPUESTA DE DISEÑO DE LOGO PARA “ARTE Y COLOR PUBLICIDAD”

JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA DE DISEÑO DE LOGO

La empresa proyecta un cambio de imagen para el año 2015, por lo que se adiciona una propuesta, para el diseño de un logo para la empresa.

Sabemos que es muy importante el posicionamiento de “Arte y Color Publicidad” durante sus años en el mercado salvadoreño, sin embargo es importante realizar una renovación de imagen orientada a su dirección estratégica, mantener una imagen renovada y la cual está enfocada al cumplimiento de su visión, la cual es “Ser una empresa líder en la fabricación de prendas de vestir con logos personalizados, para instituciones educativas, comerciales, industriales y otras, reconocida a nivel centroamericano por sus procesos de producción que permitan a los clientes recibir un producto de altos estándares de calidad”.

DE LA PROPUESTA DE DISEÑO DE LOGO

La empresa está enfocada en alcanzar nuevos mercados, nacionales y de la región centroamericana, es por ello que el logo representa una paleta de colores los cuales se ofrecen a la infinidad de clientes y representa también la diversificación en elaboración de productos que se ofrecerán a corto plazo, todo ello enfocado en su misión, la cual es “Elaborar y comercializar prendas de

vestir y productos personalizados, de calidad, a instituciones educativas, comerciales, industriales y otras, cultivando así, confianza mutua que rebasen las exceptivas y necesidades de nuestros clientes".

En la tabla que se encuentra a continuación, se muestra el nuevo diseño de imagen para "Arte y Color Publicidad" haciendo un comparativo con lo que se tenía hasta este momento, y la nueva imagen propuesta a la empresa.

IMAGEN ACTUAL	PROPUESTA DE NUEVA IMAGEN
25 Años AC ARTE Y COLOR	Arte y Color Publicidad Grupo Alfaro

BIBLIOGRAFIA

- Metodología de Consultoría Integral Colaborativa
  Universidad Tecnológica de El Salvador

- Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial
  8ª Edición
  Charles T. Horngreen
  George Foster
  Prentice Hall

- Metodología de Análisis de Portafolio de Productos
  Boston Consulting Group
  http://www.thebostonconsultinggroup.es/
  http://www.emprendepymes.es/matriz-bcg-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/

ANEXOS

ANEXO I

MANUAL DEL USUARIO, HERRAMIENTA INTEGRAL DE COSTO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

“ARTE Y COLOR PUBLICIDAD”

HERRAMIENTA INTEGRAL DE COSTO

MANUAL DE USUARIO

Desarrollada por:

Lic. Osvaldo de Jesús Luna

Lic. René Antonio Landaverde Ríos

Ing. Rubén Magaña Rodríguez

Para: El Sr. Amadeo Alfaro

En el marco de la consultaría colaborativa realizada a su empresa “Arte y Color Publicidad”

Noviembre 2014

EL MANUAL

Este documento puede ser considerado como un Manual de Usuario o Guía de Usuario, está destinado para brindar asistencia al personal de “Arte y Color Publicidad” en el uso de la “Herramienta Integral de Costo” desarrollada a medida para la empresa.

Este manual es una guía escrita que relaciona imágenes que ilustran la forma de utilizar la herramienta. Se ha tratado de redactar utilizando un lenguaje sencillo y claro para facilitar a los usuarios su uso.

El manual es una herramienta de soporte elaborada por el equipo consultor, para que sirva de referencia a la hora de trabajar en la herramienta, aportando a los usuarios que participaron en la capacitación material de referencia y para nuevos usuarios que deseen trabajar la herramienta servirá para aprender a utilizarla sin más apoyo que el manual mismo; logrando esto, este manual habrá cumplido su propósito.

CONTENIDO

I. Estructura de la herramienta

II. Uso de la herramienta

III. Preguntas frecuentes y solución de problemas

IV. Contactos

V. Consejos prácticos y de seguridad

VI. Glosario

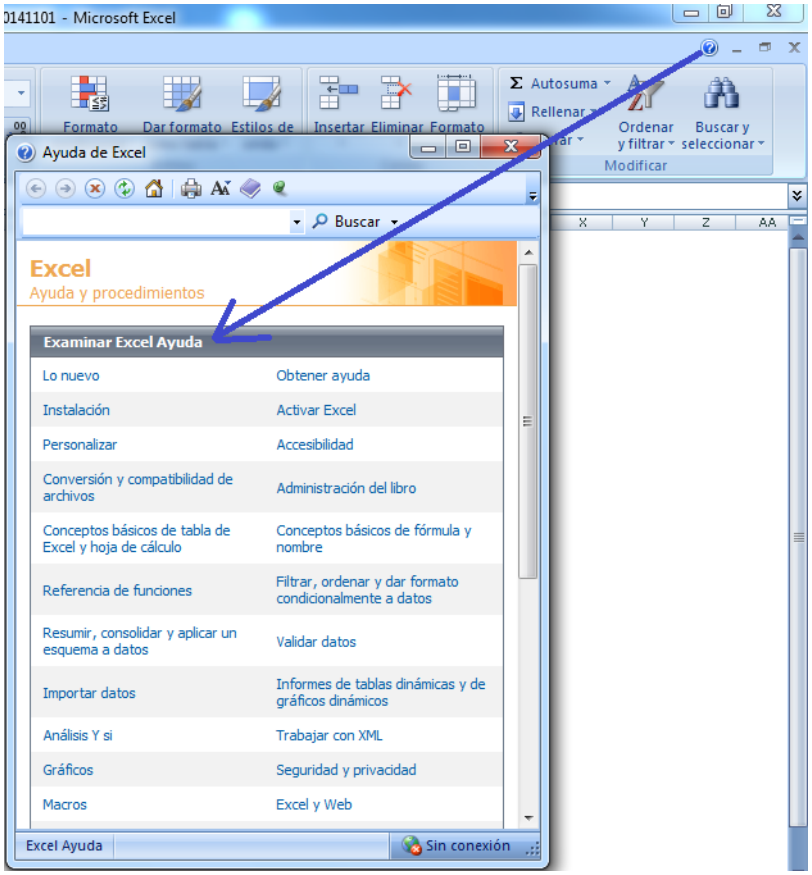
I. Estructura de la herramienta

La Herramienta Integral de Costo, está elaborada en un libro de Excel, el cual contiene cinco hojas básicas, que siguiendo el orden en que se encuentran están nombradas de la siguiente forma: Inicio, Proyección de Resultados, Ventas del Mes, Costos Directos de Producción y Gastos de Producción. A continuación se encuentra un número limitado de hojas que se pueden adicionar, nombradas como “ORDEN” seguida del número correlativo que se asigne, según se necesite, el de hojas que se pueden crear está determinado por la capacidad del libro de Excel que se utiliza.

La imagen muestra como se ve la herramienta en el escritorio de una computadora, para que le sea fácil identificar el documento a la hora de abrirlo.

La siguiente ilustración muestra el orden y los nombres de las hojas, que se encuentran dentro del libro, notara que están identificadas por colores, para facilitar su identificación.

Para una mejor comprensión de esta herramienta en cuanto a su plataforma y el funcionamiento de las aplicaciones propias de Microsoft Excel, se recomienda consultar en el botón “Ayuda de Excel” que se encuentra en la esquina superior derecha de la pantalla, al abrir el programa Excel, este es en forma de un signo de interrogación blanco dentro de un círculo de fondo azul (para la versión Office 2007); por favor refiérase a la siguiente imagen:



II. USO DE LA HERRAMIENTA

Como se detalló en la descripción de la herramienta, en el apartado anterior, la herramienta consta de cinco hojas, en este apartado se describirá cada hoja y las funciones que cada una tiene, así como el uso y función de las herramientas y botones que esta tiene. Para el caso de las hojas que permiten el ingreso de datos, se describirá una guía para el llenado de las tablas que permiten el vaciado de la información que origina los informes.

Cada uno de los elementos de esta herramienta han sido ampliamente descritos en el informe en el capítulo VIII, páginas de la, en el apartado "**Descripción de la herramienta propuesta en la acción clave de éxito",** de la página setenta y cinco y siguientes, donde además se explica la importancia de cada uno de ellos así como la aplicación e interpretación de los resultados, por parte de la administración y los usuarios. Por lo tanto y para efectos prácticos, en este manual no se incluirán estas explicaciones.

Hoja 1: INICIO

Descripción de la hoja

Esta es la primera hoja en la herramienta, la viñeta está marcada en color amarillo e identificada con la palabra “INICIO”.

Esta hoja es el punto de partida de la herramienta y contiene el encabezado de la herramienta, y a continuación un menú con cuatro opciones, que son: VENTAS DEL MES, COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN, GASTOS DE OPERACIÓN y RESULTADOS DEL MES

Este orden se establece leyendo de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

A continuación se muestra la imagen de esta hoja.

Funciones de la hoja

La función principal de esta hoja, es mostrar un menú que muestra las cuatro opciones que tienen en la herramienta, mostrando los nombres de las hojas y una imagen que ilustra de que se trata la opción. Este menú facilita el acceso a cada una de las opciones haciendo uso de un link interno, que permite acceder a la hoja deseada con solo dar un clic sobre el titulo o la imagen que representa cada hoja. (Ver imagen). Los link, en esta y el resto de las hojas, pueden ser identificados por ser títulos subrayados con letras mayúsculas de color azul (al dar clic se tornan purpura/violeta/morada).

Hoja 2: Proyección de Resultados

Descripción de la hoja

Esta es la segunda hoja en la herramienta, la viñeta está marcada en color verde e identificada con la frase “Proyección de Resultados”.

Esta hoja muestra el resultado del trabajo hecho en la herramienta, pues muestra una serie de tablas y gráficas presentan, de forma ilustrativa, la situación de la empresa.

Estas tablas y graficas que presenta esta hoja son:

Tabal de: PROYECCIÓN DE RESULTADOS CORRESPONDIENTES AL MES “X”

Gráfico de: UNIDADES VENDIDAS EN EL MES, COSTOS DE PRODUCCIÓN, INGRESOS DOLARES DEL MES Y GASTOS DE OPERACIÓN

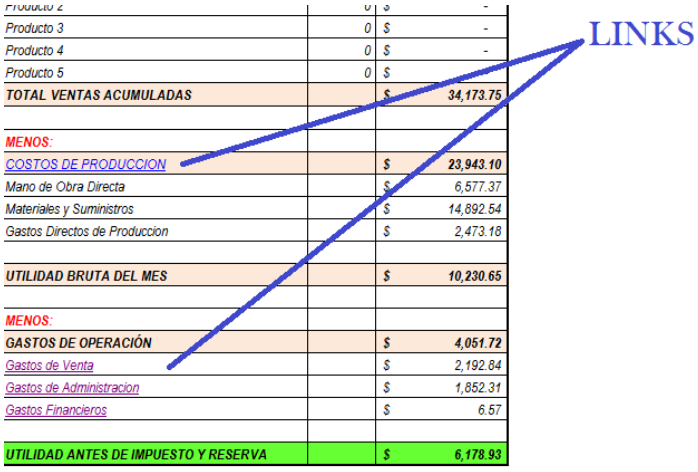
Además en esta hoja se muestra un menú situado entre la tabla de proyección de resultados y las gráficas, que muestra cuatro enlaces dentro de la herramienta, que son: INICIO HERRAMIENTA, IR A VENTAS DEL MES, IR A COSTOS DE PRODUCCIÓN e IR A GASTOS DE OPERACIÓN.

Este menú sirve para moverse de forma rápida a otras hojas de la herramienta, con solo dar clic sobre el link.

Funciones de la hoja

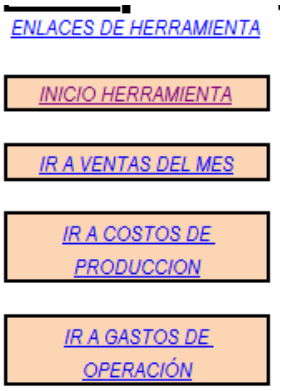
En esta hoja se encuentra el producto de la herramienta, es un reporte generado automáticamente cuyas cifras están basadas en la información que se ha vaciado en las hojas siguientes, por lo tanto no permite ingreso de datos, ni modificación directa de las cifras o resultados.

La tabla de “Proyección de Resultados”, recoge toda la información que se ha introducido en las hojas siguientes y es la tabla que utilizan las gráficas “Unidades vendidas en el mes”, “Costo de Producción”, “Ingresos Dólares” y Gastos de Operación”; por lo tanto si se quiere modificar un gráfico, es necesario modificar las cifras de la tabla y a su vez, para modificar las cifras de la tabla, es necesario modificar estas cifras en las hojas, “Ventas del Mes”, “Costos Directos Producción” o “Gastos de operación”; según sea el caso. Para estos efectos, al momento de diseñar la tabla, se colocaron links, que permiten al usuario desplazarse directamente a la hoja que le interesa revisar, validar, corregir, etc.



Producto 2	0	$	-
Producto 3	0	$	-
Producto 4	0	$	-
Producto 5	0	$	
TOTAL VENTAS ACUMULADAS		**$**	**34,173.75**
MENOS:			
COSTOS DE PRODUCCION		**$**	**23,943.10**
Mano de Obra Directa		$	6,577.37
Materiales y Suministros		$	14,892.54
Gastos Directos de Produccion		$	2,473.18
UTILIDAD BRUTA DEL MES		**$**	**10,230.65**
MENOS:			
GASTOS DE OPERACIÓN		**$**	**4,051.72**
Gastos de Venta		$	2,192.84
Gastos de Administracion		$	1,852.31
Gastos Financieros		$	6.57
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA		**$**	**6,178.93**

Además de los links que posee la tabla, hay un menú entre la tabla y las gráficas, que facilita el acceso al Inicio de la herramienta como a las siguiente hojas de la herramienta desde este punto, como lo muestra la imagen siguiente:



Hoja 3: Ventas del mes

Descripción de la hoja

La viñeta está marcada en color naranja e identificada con la frase “Ventas del mes”, como su nombre lo indica, en esta hoja se introducen los datos referentes a las ventas tanto en unidades como en dólares; detallando el nombre del producto, la cantidad vendida y el precio de ventas unitario.

En esta hoja encontramos una tabla de Excel, denominada Detalle de Órdenes de Venta Correspondientes al mes “x” y dos links, que ayudan a moverse desde esta hoja hacia el Inicio de la Herramienta y el Informe Financiero que se encuentra en la tabla de la hoja anterior, Proyección de Resultados.

"ARTE Y COLOR PUBLICIDAD" JOSE AMADEO ALFARO

Detalle de Ordenes de Ventas Correspondientes al mes de _____

ENLACES DE HERRAMIENTA

VOLVER A INFORME FINANCIERO | *INICIO HERRAMIENTA*

Ventas	***Orden #1***			***Orden #2***			***TOTALES ACUMULADOS DE VENTAS DEL MES***		
Ventas de Productos	*Cantidad*	*Precio de Venta*	*U$$ Valor Vta*	*Cantidad*	*Precio de Venta*	*U$$ Valor Vta*	*Cantidad*	*Precio Vta Promedio*	*U$$ Valor Total Vta*
Camisas tipo polo	400	$ 8.00	$ 3,200.00		$ -	$ -	1055	$ 7.9052	$ 8,340.00
Camisas T-Shirt	180	$ 5.00	$ 900.00		$ -	$ -	835	$ 5.1527	$ 4,302.50
Pants	180	$ 6.00	$ 1,080.00		$ -	$ -	835	$ 6.0763	$ 5,073.75
Camisas de Vestir	0	$ -	$ -	175	$ 5.00	$ 875.00	175	$ 5.0000	$ 875.00
Pantalones de Vestir	0	$ -	$ -	175	$ 8.00	$ 1,400.00	175	$ 8.0000	$ 1,400.00
Calzonetas	0	$ -	$ -		$ -	$ -	65	$ 4.0000	$ 260.00
Chumpas	20	$22.50	$ 450.00	175	$24.50	$ 4,287.50	460	$ 23.6141	$ 10,862.50
Monogramas	0	$ -	$ -		$ -	$ -	255	$ 5.0000	$ 1,275.00
Distintivos	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	255	$ 5.0000	$ 1,275.00
Delantales	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	255	$ 2.0000	$ 510.00
Producto 1	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	0		$ -
Producto 2	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	0		$ -
Producto 3	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	0		$ -
Producto 4	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	0		$ -
Producto 5	0	$ -	$ -	0	$ -	$ -	0		$ -
TOTAL DE VENTAS			***$ 5,630.00***			***$ 6,562.50***			***$ 34,173.75***

La clasificacion Otros no debera existir en el cuadro de productos se debera agregar el producto que se esta elaborando

Esta tabla esta prediseñada para que introduciendo las cantidades vendidas y su precio unitario de venta, por orden y línea de producto, pueda calcular el total de ventas por orden y el acumulado del mes producido.

Funciones de la hoja

Esta hoja permite el ingreso de datos numéricos en las columnas “Cantidad”, son las unidades vendidas de un producto, y “Precio de Venta” es el valor unitario sin IVA de cada pieza vendida, en dólares, para cada una de las ordenes a ingresar, que previamente han sido creadas en la tabla, para dar un ejemplo la herramienta tiene cinco ordenes actualmente, pero ese número puede incrementar o disminuir.

Para facilitar al usuario la identificación de las celdas que debe alimentar, se han rellenado en color amarillo, como lo muestra la imagen:

Ventas	**Orden #1**			
Ventas de Productos	*Cantidad*	*Precio de Venta*	*U$$ Valor Vta*	*Canti*
Camisas tipo polo	400	$ 8.00	$ 3,200.00	
Camisas T-Shirt	180	$ 5.00	$ 900.00	
Pants	180	$ 6.00	$ 1,080.00	
Camisas de Vestir	0	$ -	$ -	
Pantalones de Vestir	0	$ -	$ -	
Calzonetas	0	$ -	$ -	
Chumpas	20	$ 22.50	$ 450.00	
Monogramas	0	$ -	$ -	
Distintivos	0	$ -	$ -	
Delantales	0	$ -	$ -	
Producto 1	0	$ -	$ -	
Producto 2	0	$ -	$ -	
Producto 3	0	$ -	$ -	
Producto 4	0	$ -	$ -	
Producto 5	0	$ -	$ -	
TOTAL DE VENTAS			***$ 5,630.00***	
La clasificacion Otros no debera existir en el cuadro de productos s				
	DATOS A INGRESAR POR EL USUARIO			

Las celdas que no están marcadas en color amarillo, o no es necesario introducir información, o son datos arrojados automáticamente por la herramienta por medio de fórmulas.

Hoja 4: Costos directos de Producción

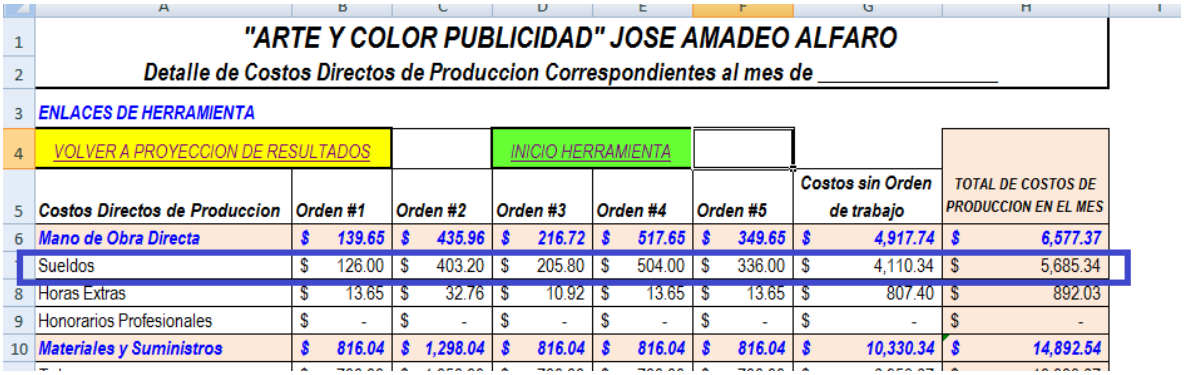
Descripción de la hoja

La viñeta está marcada en color naranja e identificada con la frase “Costos Directos de Producción”, esta hoja recoge los costos de producción del mes, en una tabla que está alimentada por fórmulas que hacen referencia a las órdenes de producción del mes; por tal motivo, esta hoja no requiere llenado, es importante no introducir datos directamente en esta hoja.

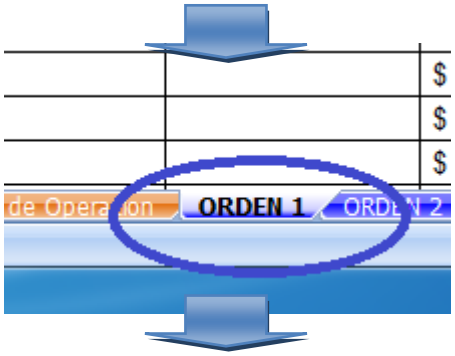
Funciones de la hoja

Si se necesita modificar información contenida en la tabla de esta hoja, es necesario modificar las hojas que originan la información, por ejemplo si se quiere modificar Sueldos de la Orden #1, hay que dar clic en la viñeta de la Orden #1 y modificar algún elemento que se digito manualmente en esta línea (teniendo cuidado de modificar solo las celdas rellenadas en color amarillo, que son las que permiten ingresar datos, las demás celdas están referenciadas mediante fórmulas)

Ver el esquema a continuación:



	A	B	C	D	E	F	G	H
1	"ARTE Y COLOR PUBLICIDAD" JOSE AMADEO ALFARO							
2	Detalle de Costos Directos de Produccion Correspondientes al mes de _____							
3	ENLACES DE HERRAMIENTA							
4	VOLVER A PROYECCION DE RESULTADOS			INICIO HERRAMIENTA				
5	Costos Directos de Produccion	Orden #1	Orden #2	Orden #3	Orden #4	Orden #5	Costos sin Orden de trabajo	TOTAL DE COSTOS DE PRODUCCION EN EL MES
6	Mano de Obra Directa	$ 139.65	$ 435.96	$ 216.72	$ 517.65	$ 349.65	$ 4,917.74	$ 6,577.37
7	Sueldos	$ 126.00	$ 403.20	$ 205.80	$ 504.00	$ 336.00	$ 4,110.34	$ 5,685.34
8	Horas Extras	$ 13.65	$ 32.76	$ 10.92	$ 13.65	$ 13.65	$ 807.40	$ 892.03
9	Honorarios Profesionales	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
10	Materiales y Suministros	$ 816.04	$ 1,298.04	$ 816.04	$ 816.04	$ 816.04	$ 10,330.34	$ 14,892.54



	A	B	C	D	E	F	G
1	"ARTE Y COLOR PUBLICIDAD" JOSE AMADEO ALFARO						
2	DETALLE DE CALCULOS DE COSTOS PARA DESPACHO DE ORDEN #1						
3	ORDEN DE TRABAJO # _____						
4	PRODUCTO: _____ PARA CLIENTE: _____						
5	VOLVER A PROYECCION DE RESULTADOS						
6	Costos Directos de Produccion	Concepto	# de Empleados involucrados	Sueldo Mensual por Empleado	Costo por Hora Utilizada en Orden	Horas de Produccion Reales	Costo en US$
7	Mano de Obra Directa						
8	Sueldos	Empleados	5.00	$ 252.00	$ 1.05	24	$ 126.00
9	Horas Extras	Horas Adicionales	2.00	$ 252.00	$ 1.37	[illegible]	$ 13.65
10	Honorarios Profesionales	Terceros	-	0	0	0	$ -
11	Materiales y Suministros	Concepto	Cantidad Utilizada	Costo Unitario de Material			
12	Telas	Yardas	200	$ 3.50			$ 700.00
13	Botones	Unidades	50	$ 0.10			$ 5.00
14	Zippers	Unidades	50	$ 0.20			$ 10.00
15	Cuellos y Puños	Unidades	35	$ 0.40			$ 14.00
16	Agujas	Unidades	2	$ 0.02			$ 0.04
17	Elastico	Unidades	50	$ 0.20			$ 10.00
18	Hilo	Unidades	1	$ 1.00			$ 1.00
19	Plastisol	Unidades					$ -
20	Thinner	Unidades					$ -

INICIO | Proyeccion de Resultados | Ventas del Mes | Costos Directos Produccion | Gastos de Operacion | ORDEN 1 | ORDEN 2 | ORDEN 3 | ORDEN 4

Este esquema es aplicable a las demás hojas, cuando se quiera modificar algún dato que está referenciado desde otra página (Usando otras hojas posiblemente).

Hoja 5: Gastos de Operación

Descripción de la hoja

La viñeta está marcada en color naranja e identificada con la frase “Gastos de Operación”, esta hoja registra los gastos operativos necesarios para la actividad productiva del mes.

En esta hoja se encuentra una tabla con los gastos de operación que corresponden al mes en que se está trabajando. Los gastos operativos han sido detallados en la primera columna de la tabla, donde cada fila muestra un gasto específico agrupado en los siguientes rubros: Gastos de Venta, Gastos de Administración y Gastos Financieros.

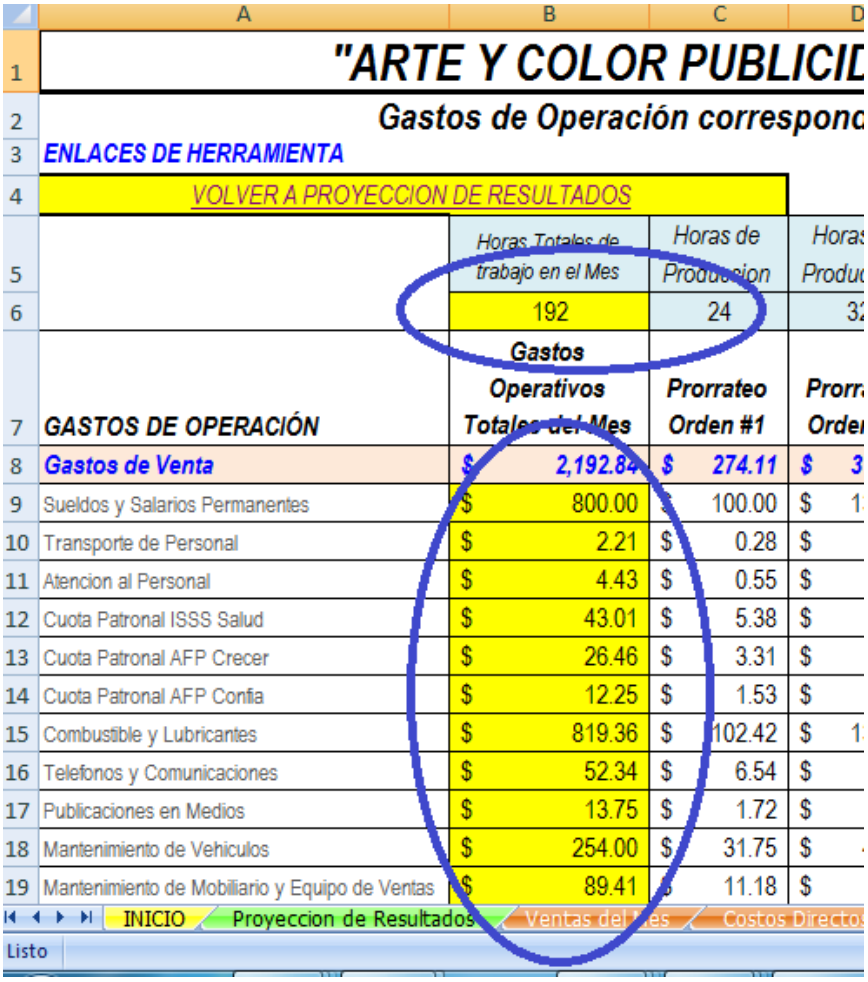
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	"ARTE Y COLOR PUBLICIDAD" JOSE AMADEO ALFARO									
2	Gastos de Operación correspondientes al mes de _____									
3	ENLACES DE HERRAMIENTA									
4	VOLVER A PROYECCION DE RESULTADOS					INICIO HERRAMIENTA				
5		Horas Totales de trabajo en el Mes	Horas de Produccion	Horas de Produccion	Horas de Produccion	Horas de Produccion	Horas de Produccion	Horas no Asignadas a Ordenes		
6		192	24	32	28	40	40	28		
7	GASTOS DE OPERACIÓN	Gastos Operativos Totales del Mes	Prorrateo Orden #1	Prorrateo Orden #2	Prorrateo Orden #3	Prorrateo Orden #4	Prorrateo Orden #5	Gastos no Distribuidos a Ordenes	Total Gtos Operativos	
8	Gastos de Venta	$ 2,192.84	$ 274.11	$ 365.47	$ 319.79	$ 456.84	$ 456.84	$ 319.79	$ 2,192.84	
9	Sueldos y Salarios Permanentes	$ 800.00	$ 100.00	$ 133.33	$ 116.67	$ 166.67	$ 166.67	$ 116.67	$ 800.00	
10	Transporte de Personal	$ 2.21	$ 0.28	$ 0.37	$ 0.32	$ 0.46	$ 0.46	$ 0.32	$ 2.21	
11	Atencion al Personal	$ 4.43	$ 0.55	$ 0.74	$ 0.65	$ 0.92	$ 0.92	$ 0.65	$ 4.43	
12	Cuota Patronal ISSS Salud	$ 43.01	$ 5.38	$ 7.17	$ 6.27	$ 8.96	$ 8.96	$ 6.27	$ 43.01	
13	Cuota Patronal AFP Crecer	$ 26.46	$ 3.31	$ 4.41	$ 3.86	$ 5.51	$ 5.51	$ 3.86	$ 26.46	
14	Cuota Patronal AFP Confia	$ 12.25	$ 1.53	$ 2.04	$ 1.79	$ 2.55	$ 2.55	$ 1.79	$ 12.25	
15	Combustible y Lubricantes	$ 819.36	$ 102.42	$ 136.56	$ 119.49	$ 170.70	$ 170.70	$ 119.49	$ 819.36	
16	Telefonos y Comunicaciones	$ 52.34	$ 6.54	$ 8.72	$ 7.63	$ 10.90	$ 10.90	$ 7.63	$ 52.34	
17	Publicaciones en Medios	$ 13.75	$ 1.72	$ 2.29	$ 2.01	$ 2.86	$ 2.86	$ 2.01	$ 13.75	
18	Mantenimiento de Vehiculos	$ 254.00	$ 31.75	$ 42.33	$ 37.04	$ 52.92	$ 52.92	$ 37.04	$ 254.00	
19	Mantenimiento de Mobiliario y Equipo de Ventas	$ 89.41	$ 11.18	$ 14.90	$ 13.04	$ 18.63	$ 18.63	$ 13.04	$ 89.41	

INICIO | Proyeccion de Resultados | Ventas del Mes | Costos Directos Produccion | Gastos de Operacion | ORDEN 1 | ORDEN 2 | ORDEN 3 | ORDEN 4 | ORDEN 5

Funciones de la hoja

Esta hoja permite el ingreso de valores en la celda “Horas Totales de Trabajo en el Mes”, este valor se ingresa manualmente, directamente en la celda.

Además se deben llenar las celdas de la columna “Gastos Operativos del Mes”, digitando valores numéricos directamente en cada celda, estos valores son en dólares. En la imagen se muestra en que celda se deben ingresar los datos y la forma correcta de digitarlo.



	A	B	C	D
1	"ARTE Y COLOR PUBLICID			
2	Gastos de Operación correspond			
3	ENLACES DE HERRAMIENTA			
4	VOLVER A PROYECCION DE RESULTADOS			
5		Horas Totales de trabajo en el Mes	Horas de Produccion	Horas Produc
6		192	24	32
7	GASTOS DE OPERACIÓN	Gastos Operativos Totales del Mes	Prorrateo Orden #1	Prorr Order
8	Gastos de Venta	$ 2,192.84	$ 274.11	$ 3
9	Sueldos y Salarios Permanentes	$ 800.00	$ 100.00	$ 1
10	Transporte de Personal	$ 2.21	$ 0.28	$
11	Atencion al Personal	$ 4.43	$ 0.55	$
12	Cuota Patronal ISSS Salud	$ 43.01	$ 5.38	$
13	Cuota Patronal AFP Crecer	$ 26.46	$ 3.31	$
14	Cuota Patronal AFP Confia	$ 12.25	$ 1.53	$
15	Combustible y Lubricantes	$ 819.36	$ 102.42	$ 1
16	Telefonos y Comunicaciones	$ 52.34	$ 6.54	$
17	Publicaciones en Medios	$ 13.75	$ 1.72	$
18	Mantenimiento de Vehiculos	$ 254.00	$ 31.75	$
19	Mantenimiento de Mobiliario y Equipo de Ventas	$ 89.41	$ 11.18	$

INICIO | Proyeccion de Resultados | Ventas del Mes | Costos Directos

Listo

III. Preguntas frecuentes

1. ¿Qué hago si encuentro este símbolo **#¡VALOR!** donde debería haber una cifra?

Este caso se puede cuando en una celda que tiene una formula prediseñada, que esta referenciada a una celda que debemos digitar un valor numérico, pero por error hemos digitado una letra o un símbolo.

La solución es verificar que todas las celdas en las que hemos introducido valores, sean números y no letras o símbolos; estos valores los digitamos únicamente en las celdas con fondo amarillo.

2. ¿Qué debo hacer si por error elimine una formula?

En este caso, se recomienda que se refiera a un archivo original, donde pueda ver en esa celda específica, como debe estar la formula, no se puede dar una respuesta genérica a esta problemática, pues depende de la hoja en que este y en que parte de la tabla se encuentre.

3. ¿Si por error elimino una hoja, una columna, celda o cualquier elemento de la herramienta, que puedo hacer?

Se recomienda que la herramienta se “bloquee” para evitar este tipo de problemáticas, es decir que la herramienta únicamente permita digitar o modificar información en las celdas con fondo amarillo.

Si no se protege el documento y esto sucede, puede referirse al archivo original para copiar el elemento eliminado y pegarlo o insertarlo, como sea el caso. (Esto debe ser hecho con ayuda de un usuario de Excel con conocimientos intermedios o avanzados del software)

Nota: En cualquiera de los casos, es probable que se pueda perder una parte o la totalidad de la información, por lo que se recomienda se cree un archivo de la herramienta por mes. Y siempre se cuente con un archivo “original”, no modificado, para poder verificar el formato, los elemento y las formulas.

Para estas y otras preguntas, la empresa puede contactar con el equipo consultor a través de los números telefónicos y correos electrónicos, proporcionados en el siguiente capítulo, “contactos”

IV. Contactos

Para consultas y ayuda, puede contactar al equipo consultor de manera individual o grupal. Para tal propósito se facilitan los números de contacto de cada miembro:

Lic. Osvaldo de Jesús Luna
Celular: 7165 5814; Correo electrónico: osvdejesus@gmail.com
Lic. René Antonio Landaverde Ríos
Celular: 7859 4777; Correo electrónico: landaverde.rios@gmail.com
Ing. Rubén Magaña Rodríguez
Celular: 7602 5018; Correo electrónico: magana.ruben@gmail.com

V. Consejos prácticos

Consejos que le ayudaran a evitar inconvenientes en a la hora de utilizar la herramienta.

Se recomienda lo siguiente:

1. Que se asigne una clave de acceso a la herramienta, a solicitud de la empresa el equipo consultor puede.
2. Que se delimite el personal que tiene acceso a la herramienta y quienes pueden introducir o modificar datos.
3. Cuando se trabaje la herramienta es importante tener a la mano toda la información necesaria, se recomienda que el llenado de información se haga de forma fluida y sin interrupciones, no se recomienda que la herramienta este inactiva mucho tiempo.
4. Asegurarse de que los usuarios que se designen para el manejo de la herramienta, tengan una adecuada capacitación en el uso de la misma, y que cuenten con conocimientos, por lo menos, básicos de Excel.
5. Usar una máquina que cuente con un soporte autónomo de energía que le permita al usuario guardar la información procesada en caso de un corte inesperado del suministro eléctrico.
6. Que los usuarios estén guardando contantemente los cambios hechos a la herramienta.

VI. Glosario

Libro de Excel: Un libro de Microsoft Excel es un archivo que incluye una o varias hojas de cálculo que sirven para organizar distintos tipos de información relacionada.

Hoja de Excel: documento principal que se utiliza en Excel para almacenar y trabajar con datos. Consta de celdas que se organizan en filas y columnas. Una hoja de cálculo se almacena siempre en un libro.

Columna: En Excel, una columna es una agrupación de celdas que se agrupan verticalmente desde la izquierda hacia la derecha de la hoja de Excel. Las columnas se identifican mediante una letra que se encuentra en la parte superior de la columna. Esta letra se conoce como cabecera de columna y va desde A, B, C,… Z. AA, AB,… ZZ….

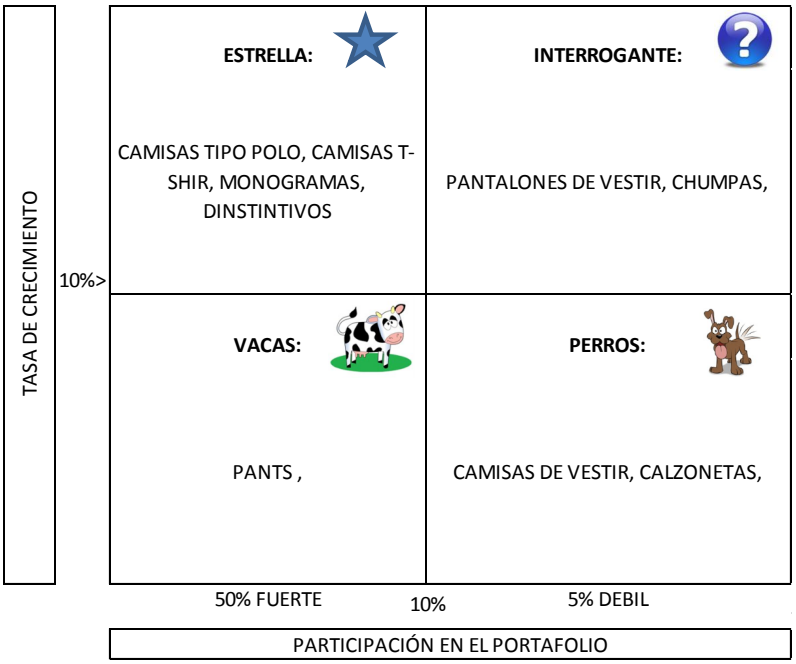
Fila: En Excel, una fila es una agrupación de celdas que se agrupan horizontalmente desde arriba hasta abajo en la hoja de Excel. Las columnas se identifican mediante un número

ANEXO II

MANUAL DEL USUARIO, HERRAMIENTA MATRIZ BCG

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

"ARTE Y COLOR PUBLICIDAD"
HERRAMIENTA MATRIZ BCG
MANUAL DE USUARIO



Desarrollada por:

Lic. Osvaldo de Jesús Luna

Lic. René Antonio Landaverde Ríos

Ing. Rubén Magaña Rodríguez

Para: El Sr. Amadeo Alfaro

En el marco de la consultaría colaborativa realizada a su empresa "Arte y Color Publicidad"

Noviembre 2014

MANUAL DE USUARIO HERRAMIENTA MATRIZ BCG

Este documento puede ser considerado como un Manual de Usuario o Guía de Usuario, está destinado para brindar asistencia al personal de “Arte y Color Publicidad” en el uso de la “Herramienta Matriz BCG” desarrollada a medida para la empresa.

Este manual es una guía escrita que ilustra la forma de utilizar la herramienta. Se ha tratado de redactar utilizando un lenguaje sencillo y claro para facilitar a los usuarios su uso.

El manual es una guía de soporte elaborada por el equipo consultor, con el propósito de que sirva de referencia a los usuarios para el uso y análisis de los resultados de la herramienta Matriz BCG.

CONTENIDO

I. Estructura de la herramienta

II. Uso de la herramienta

III. Preguntas frecuentes y solución de problemas

IV. Contactos

V. Consejos prácticos y de seguridad

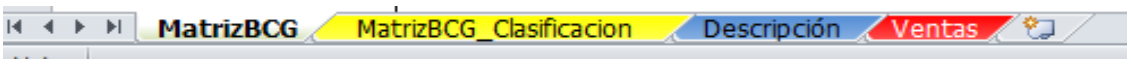
VI. Glosario

I. Estructura de la herramienta

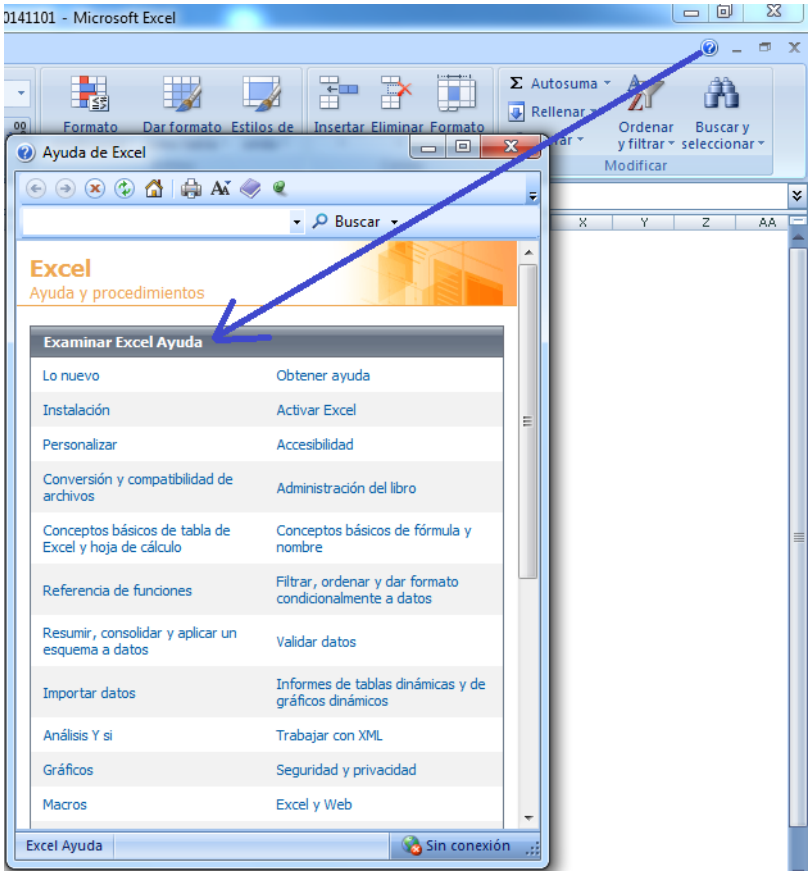
La Herramienta Matriz BCG, está elaborada en un libro de Excel, el cual contiene cuatro hojas básicas, que siguiendo el orden en que se encuentran están nombradas de la siguiente forma: MatrizBCG, MatrizBCG Clasificación, Descripción, Ventas.

La imagen muestra como se ve la herramienta en el escritorio de una computadora, para que le sea fácil identificar el documento a la hora de abrirlo.

La siguiente ilustración muestra el orden y los nombres de las hojas, que se encuentran dentro del libro, notara que están identificadas por colores, para facilitar su identificación.



Para una mejor comprensión de esta herramienta en cuanto a su plataforma y el funcionamiento de las aplicaciones propias de Microsoft Excel, se recomienda consultar en el botón “Ayuda de Excel” que se encuentra en la esquina superior derecha de la pantalla, al abrir el programa Excel, este es en forma de un signo de interrogación blanco dentro de un círculo de fondo azul (para la versión Office 2007,2010); por favor refiérase a la siguiente imagen:



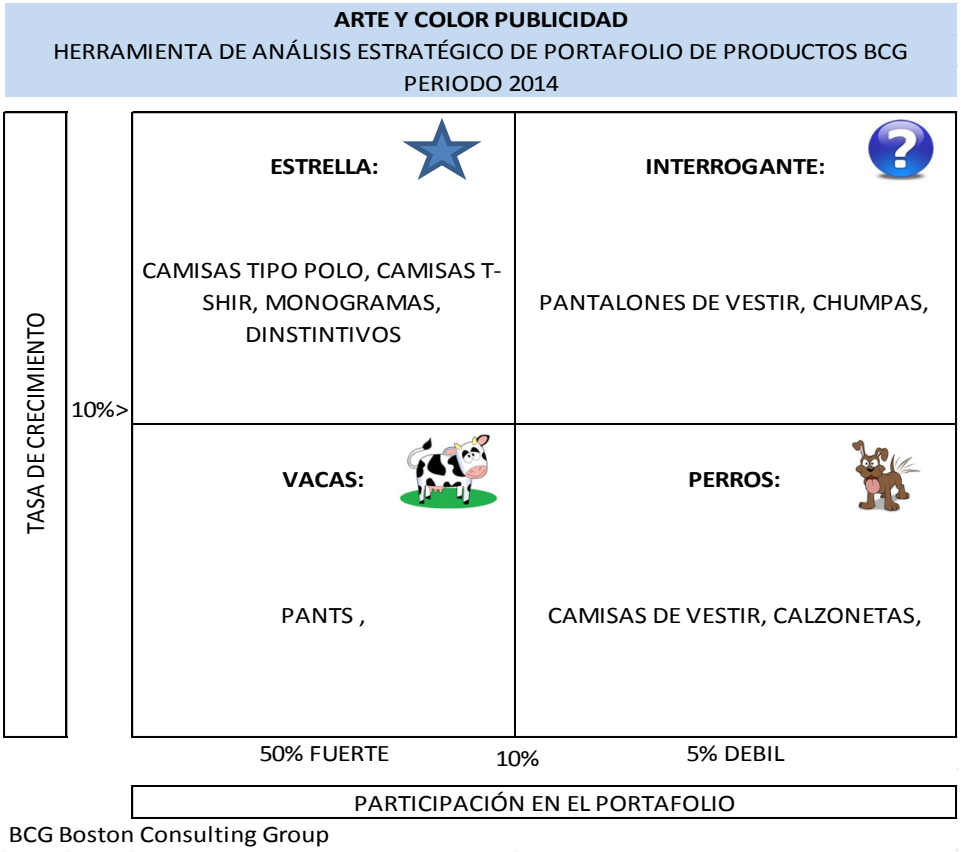
II. USO DE LA HERRAMIENTA

En este apartado se describirá cada hoja y las funciones que cada una tiene, así como el uso y su función. Para el caso de las hojas que permiten el ingreso de datos, se describirá una guía para el llenado de las tablas que permiten el vaciado de la información.

Hoja 1: Matriz BCG

Descripción de la hoja

Esta es la primera hoja en la herramienta, la viñeta está marcada en color verde identificada con la palabra “MatrizBCG”.



Funciones de la hoja

Esta hoja muestra los resultados y comportamiento de los productos en funciona de los resultados de las ventas, tasa de crecimiento y la participación en el portafolio.

Hoja 2: Clasificación

Descripción de la hoja

Esta es la segunda hoja en la herramienta, la viñeta está marcada en color amarillo e identificada con la frase “MatrizBCG Clasificación”.

ARTE Y COLOR PUBLICIDAD
MATRIZ BCG - Matriz de crecimiento - participación
PERIODO ACUMULADO A SEPTIEMBRE-2014

PRODUCTO	TASA DE CRECIMIENTO	PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA	TIPO DE PRODUCTO
Camisa polo	18%	43%	ESTRELLA
Camisas T-Shir	18%	16%	ESTRELLA
Pants deportivos	18%	19%	ESTRELLA
Camisas de Vestir	9%	10%	VACA
Camisetas	18%	1%	INTERROGANTE
Pantalones	18%	0%	INTERROGANTE
Pantalon corto	18%	7%	INTERROGANTE
Calzonetas	7%	2%	PERRO
Chumpas	5%	1%	PERRO
Monogramas	0%	0%	PERRO
Distintivos	0%	0%	PERRO
Gabachas	0%	0%	PERRO
Gabachas kinder	0%	0%	PERRO
Faldas	0%	0%	PERRO
Delantales	16%	0%	INTERROGANTE
Jeans	0%	0%	PERRO

MatrizBCG | MatrizBCG_Clasificacion | Descripción | Ventas

Funciones de la hoja

Esta hoja muestra el resultado de la tasa de crecimiento y la participación en la empresa, clasificando los productos en producto “ESTRELLA, VACA, PERRO, INTERROGANTE”, de acuerdo a los resultados de tasa de crecimiento y participación en el portafolio de la empresa en función de las ventas.

Hoja 3: Descripción

Descripción de la hoja

La viñeta está marcada en color celeste e identificada con la frase “Descripción”, describe el significado de la clasificación de los productos en función de los resultados los indicadores de la matriz.

ARTE Y COLOR PUBLICIDAD
HERRAMIENTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO
DESCRIPCIÓN DE LA CLASIFICACIÓN Y SUS PARAMETROS DE ASIGNACIÓN

TIPO DE PRODUCTO	TC	P
PRODUCTO ESTRELLA: Son aquellos que poseen un alto índice de crecimiento y participación en el mercado, usualmente se nutren de las vacas lecheras y requieren de altos niveles de inversión.	MAYOR 10% (+)	MAYOR 10% (+)
PRODUCTO VACA LECHERA: Generan los recursos para las estrellas y los otros productos; poseen alta participación en los mercados en que operan, pero su crecimiento se ha estancado, debido a que han llegado a su etapa de madurez y ahí se mantienen, debido a ello son las qué más recursos generan	MENOR 10% (-)	MAYOR 10% (+)
PRODUCTO INCÓGNITA/INTERROGACIÓN: Son nuevos productos desarrollados e ingresados al mercado que requieren de alta inversión y el riesgo de fracaso es muy alto, sin embargo pueden y convertirse en productos estrella y posteriormente vacas lecheras.	MAYOR 10% (+)	MENOR 10% (-)
PRODUCTO PERRO: No tienen participación, ni crecimiento en el mercado. Son productos que llegaron al final del ciclo de vida.	MENOR 10% (-)	MENOR 10% (-)

Funciones de la hoja

Esta hoja sirve de ayuda para entender los parámetros que dan como resultados la tasa de crecimiento “TC” y la tasa de participación en el portafolio “P”.

Hoja 4: Ventas

Descripción de la hoja

La viñeta está marcada en color rojo e identificada con la frase “Ventas”, esta hoja recoge los resultados de las ventas mensuales para determinar las tasas TC y P, fuentes de la matriz de portafolios BCG.

VENTAS	DIC-2014	TC	P	TOTALES 2014 a Sep-2014	P 2014 Participación	TOTALES 2013 a Sep-2013	TC 2014 Tasa de crecimiento
Camisa polo	$ -	0%	0%	$ 172,270.41	43%	$ 146,429.85	18%
Camisas T-Shir	$ -	0%	0%	$ 65,611.98	16%	$ 55,770.18	18%
Pants deportivos	$ -	0%	0%	$ 78,387.00	19%	$ 66,628.95	18%
Camisas de Vestir	$ -	0%	0%	$ 42,009.75	10%	$ 38,608.29	9%
Camisetas	$ -	0%	0%	$ -	0%	$ -	0%
Pantalones	$ -	0%	0%	$ 5,865.00	1%	$ 4,985.25	18%
Pantalon corto	$ -	0%	0%	$ -	0%	$ -	0%
Calzonetas	$ -	0%	0%	$ 738.00	0%	$ 627.30	18%
Chumpas	$ -	0%	0%	$ 28,200.00	7%	$ 23,970.00	18%
Monogramas	$ -	0%	0%	$ 7,690.00	2%	$ 7,210.00	7%
Distintivos	$ -	0%	0%	$ 3,615.95	1%	$ 3,450.00	5%
Gabachas	$ -	0%	0%	$ -	0%	$ -	0%
Gabachas kinder	$ -	0%	0%	$ -	0%	$ -	0%
Faldas	$ -	0%	0%	$ -	0%	$ -	0%
Delantales	$ -	0%	0%	$ -	0%	$ -	0%
Jeans	$ -	0%	0%	$ -	0%	$ -	0%
TOTALES	$ -	0%		$ 404,388.09	0%	$ 347,679.82	16%

TC= Tasa de Crecimie

MatrizBCG | MatrizBCG_Clasificacion | Descripción | Ventas

Funciones de la hoja

Los datos fuentes de esta hoja, es la ventas mensuales US$ por producto.

Cada mes es necesario ingresar los datos de las ventas por producto, en celdas marcadas en color celeste.

Para el análisis de los resultados el enero de año de análisis, es necesario ingresar las ventas por producto del último mes del año anterior.

También para el resultado del análisis anual es importante ingresar el dato de la venta anual de cada producto del año anterior

Las columnas TC y P, totales parciales y globales, son calculadas de forma automática.

III. Preguntas frecuentes

4. ¿Qué hago si encuentro este símbolo **#¡VALOR!** donde debería haber una cifra?

Este caso se puede cuando en una celda que tiene una formula prediseñada, que esta referenciada a una celda que debemos digitar un valor numérico, pero por error hemos digitado una letra o un símbolo.

La solución es verificar que todas las celdas en las que hemos introducido valores, sean números y no letras o símbolos; estos valores los digitamos únicamente en las celdas con fondo amarillo.

5. ¿Qué debo hacer si por error elimine una formula?

En este caso, se recomienda que se refiera a un archivo “original o de respaldo” donde pueda ver en esa celda específica, como debe estar la formula, no se puede dar una respuesta genérica a esta problemática, pues depende de la hoja en que este y en que parte de la tabla.

6. Si por error elimino una hoja, una columna, celda o cualquier elemento de la herramienta, ¿qué puedo hacer?

Se recomienda que la herramienta se “bloquee” para evitar este tipo de problemáticas, es decir que la herramienta únicamente permita digitar o modificar información en las celdas con fondo celeste.

Si no se protege el documento y esto sucede, puede referirse al archivo original o de respaldo, para copiar el elemento eliminado y pegarlo o insertarlo, como sea el caso. (Esto debe ser hecho con ayuda de un usuario de Excel con conocimientos intermedios o avanzados del software)

Nota: En cualquiera de los casos, es probable que se pueda perder una parte o la totalidad de la información, por lo que se recomienda se cree un archivo de la herramienta por mes. Y siempre se cuente con un archivo “de respaldo”.

Para estas y otras preguntas, la empresa puede contactar con el equipo consultor a través de los números telefónicos y correos electrónicos, proporcionados en el siguiente capítulo, “contactos”

IV. Contactos

Para consultas y ayuda, puede contactar al equipo consultor de manera individual o grupal. Para tal propósito se facilitan los números de contacto de cada miembro:

Lic. Osvaldo de Jesús Luna

Celular: 7165 5814

Correo electrónico: osvdejesus@gmail.com

Lic. René Antonio Landaverde Ríos;

Celular: 7859 4777

Correo electrónico: landaverde.rios@gmail.com

Ing. Rubén Magaña Rodríguez

Celular: 7602 5018

Correo electrónico: magana.ruben@gmail.com

V. Consejos prácticos

Consejos que le ayudaran a evitar inconvenientes en a la hora de utilizar la herramienta.

Se recomienda lo siguiente:

1. Que se asigne una clave de acceso a la herramienta, a solicitud de la empresa el equipo consultor puede.
2. Que se delimite el personal que tiene acceso a la herramienta y quienes pueden introducir o modificar datos.
3. Cuando se trabaje la herramienta es importante tener a la mano toda la información necesaria, se recomienda que el llenado de información se haga de forma fluida y sin interrupciones, no se recomienda que la herramienta este inactiva mucho tiempo.
4. Asegurarse de que los usuarios que se designen para el manejo de la herramienta, tengan una adecuada capacitación en el uso de la misma, y que cuenten con conocimientos, por lo menos, básicos de Excel.
5. Usar una máquina que cuente con un soporte autónomo de energía que le permita al usuario guardar la información procesada en caso de un corte inesperado del suministro eléctrico.

6. Que los usuarios estén guardando contantemente los cambios hechos a la herramienta.

VI. Glosario

Libro de Excel: Un libro de Microsoft Excel es un archivo que incluye una o varias hojas de cálculo que sirven para organizar distintos tipos de información relacionada.

Hoja de Excel: Documento principal que se utiliza en Excel para almacenar y trabajar con datos. Consta de celdas que se organizan en filas y columnas. Una hoja de cálculo se almacena siempre en un libro.

Columna: En Excel, una columna es una agrupación de celdas que se agrupan verticalmente desde la izquierda hacia la derecha de la hoja de Excel. Las columnas se identifican mediante una letra que se encuentra en la parte superior de la columna. Esta letra se conoce como cabecera de columna y va desde A, B, C,… Z. AA, AB,… ZZ….

Fila: En Excel, una fila es una agrupación de celdas que se agrupan horizontalmente desde arriba hasta abajo en la hoja de Excel. Las columnas se identifican mediante un número

Tasa de Crecimiento: TC es incremento que han tenido las ventas respecto al mes anterior expresado en valor porcentual.

Tasa de participación: P es el porcentaje de participación que tiene un producto en un mes, en relación a la venta del producto del total de las ventas.

ANEXO III

OTROS LOGOS PROPUESTOS

Arte y color
Publicidad
Grupo Alfaro

ARTE Y COLOR
Publicidad
Grupo Alfaro

Arte y color
Publicidad
Grupo Alfaro

Arte color y Publicidad
Grupo Alfaro