

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS



CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:

ARTESANIAS TOROGOZ

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

MYRTALA DEL CARMEN CRUZ DE MEDRANO

ROSA ELVIRA VIDES DE VÁSQUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ABRIL, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA ROMERO
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA
**DECANO DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE
POSTGRADOS**

JURADO EXAMINADOR

SRA. SONIA ELIZABETH RAFFLES DE ACEVEDO
PRESIDENTE

LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ
PRIMER VOCAL

LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO DE RODRÍGUEZ
SEGUNDO VOCAL

LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS
TERCER VOCAL

ABRIL, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SRA. SONIA ELIZABETH RAFFLES DE ACEVEDO, LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ, LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO DE RODRÍGUEZ Y LIC. ROBERTO FILANDER RIVAS. A LAS CATORCE HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: MYRTALA DEL CARMEN CRUZ DE MEDRANO Y ROSA ELVIRA VIDES DE VÁSQUEZ

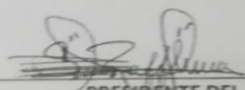
QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "ARTESANIAS TOROGOZ"

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

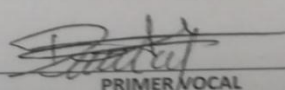
Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado YA QUE SI CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

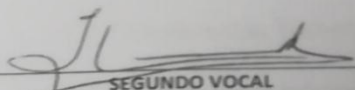
SAN SALVADOR, CINCO DE FEBRERO DE DOS MIL DIECINUEVE.



PRESIDENTE DEL JURADO
SRA. SONIA ELIZABETH RAFFLES DE ACEVEDO



PRIMER VOCAL
LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ



SEGUNDO VOCAL
LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO DE
RODRÍGUEZ



TERCER VOCAL
LIC. ROBERTO FILANDER RIVAS

Índice

Resumen Ejecutivo	i
I. Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito	1
1.1 Información Básica de la Empresa	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	2
1.2.1 Dirección Estratégica	2
1.2.2 Dirección y Liderazgo	7
1.2.3 Análisis del Entorno	9
1.2.4 Mercadeo y Ventas	12
1.2.5 Producción y operaciones.....	16
1.2.6 Gestión Ambiental.....	18
1.2.7 Estructura Organizacional.....	19
1.2.8 Finanzas	20
1.2.9 Recursos Humanos	22
1.2.10 Gestión de Información.....	23
1.2.11 Gestión de Calidad	24
1.2.12 Innovación Tecnológica	25
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad	27

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata	35
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación	
.....	35
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar	
.....	35
2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar	38
2.3 Descripción de la acción clave de éxito	40
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave	93
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito.....	110
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito	112
Conclusiones del Equipo Consultor	115
Referencias bibliográficas	126
Anexos	128

Resumen Ejecutivo

El presente Documento presenta el resultado de la evaluación de Artesanías Torogoz, utilizando para ello; un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño, con el fin que 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 de confianza.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 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 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo con variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Cuadro N°1. Áreas prioritarias a intervenir

Áreas de Mejora	Sub-Áreas
Gestión de Información	• Información
Dirección Estratégica	• Objetivos Estratégicos
Gestión Ambiental	• Manejo de residuos
Innovación Tecnológica	• Ejecución de Proyectos de Innovación, Calidad del Producto
Análisis del Entorno	• Alianzas
Estructura Organizacional	• Poder de Decisión
Producción y Operaciones	• Planificación de la Producción

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En reunión con la empresaria y el equipo consultor, se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose 2 acciones claves de éxito a implementar las cuales consisten en:

Implementación de un ERP (Planificación de Recursos Empresariales), que consiste en la instalación, aplicación y ejecución del ERP gratuito vinculado con servidor en la nube por un año, posteriormente con costo de operación sumamente bajo (ver apartado de conclusiones del equipo consultor). Con dicho

ERP la empresaria podrá controlar los objetivos estratégicos de la empresa, crear indicadores financieros y no financieros, establecer funciones a la medida de la empresa, detectar de forma automática desviaciones del plan estratégico, todo en tiempo real.

Con la acción clave de éxito, Implementar un ERP en la nube, la empresa se verá beneficiada en lo siguiente:

- Establece la situación real en la que se encuentra la empresa
- Define indicadores de gestión en diferentes áreas
- Facilita el acceso de información
- Favorece la producción y competitividad
- Mantener sus inventarios actualizados por tienda
- Establecer su stock de inventarios
- Agilizar la toma de decisiones del proceso de producción
- Efectividad en el tiempo
- Identificación de productos de mayor rotación
- Mejoramiento en la negociación con los proveedores

La acción clave de éxito tiene un impacto significativo en la empresa. El uso de herramientas tecnológica en la nube permitirá que la empresa interactúe

de manera efectiva y eficaz mediante el uso del ERP y su servidor en la nube, en este sentido, la empresa ahorrará recursos y mejorará el servicio.

Es así como en un plazo de 3 meses se implementó la acción clave la cual fue elaborada de manera conjunta con la empresaria y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

- Control total de los inventarios a nivel general y por las sucursales controlando cada salida, entrada y conteniendo sus respectivos costos, así como su precio de venta por artículos, todo esto efectuado en tiempo real y sumamente accesible, desde PC, Tablet, o cualquier dispositivo móvil.
- Realización y parametrización de diferentes reportes, desde resultados de venta, gestiones de compra, stock de inventarios, hasta Estados financieros exigidos por la normativa salvadoreña.
- Creación y puesta en marcha de ERP Odoo, el cual conlleva todos los módulos necesarios para Artesanías Torogoz y mediante el cual la entidad llevará el 100% de sus registros de inventario de forma oportuna y confiable.

- De esta forma le permitirá crear estrategias comerciales y por ende posicionarse en el mercado de servicios de artesanías.

La segunda acción clave de éxito a implementar es el Área Dirección Estratégica sub área Objetivos Estratégicos, lo cual consiste en elaborar un horizonte estratégico y sus componentes.

Los beneficios que se obtienen de la acción clave de éxito 2, consiste en elaborar un horizonte estratégico y sus componentes los cuales son:

- Creación de misión, visión,
- Formulación de valores
- Creación de objetivos estratégicos
- Socialización del horizonte estratégico a nivel organizacional
- Alineamiento de procesos
- Verificación del seguimiento e implementación

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

En la acción clave de éxito, Área Sistemas de Información, se elaboró un sistema de control de inventarios en la herramienta Odoo a fin de sustituir los controles manuscritos por digitalizados y facilitar la toma de decisiones.

En la segunda acción clave de éxito se elaboró un horizonte Estratégico y sus componentes para el plazo de 5 años con revisión anual por parte de la propietaria para verificar el cumplimiento del mismo o para detectar desviaciones y alinearlas al logro de los objetivos.

Para la realización de las 2 acciones claves de éxito se realizaron jornadas de capacitaciones a través de reuniones con propietaria y colaboradores.

Como equipo consultor agradecemos a la empresaria doña Sonia Rafles y sus colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando que a través de la consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de Artesanías Torogoz.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNOSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Sra. Sonia ~~Raffles~~
2	Cargo	Propietaria
3	Razón Social Empresa	Artesanías ~~Torogoz~~
4	Matrícula de Comercio	N/A
5	Giro Empresa	N/A
6	Sector	Comercio
7	N° Empleados Jefes	2
8	N° Empleados Administrativos	2
9	N° Empleados Operarios	7
10	N° Operarios Permanentes	7
11	N° Operarios Temporales	N/A
12	Dirección	Barrio el Centro entre 4ª. Calle Poniente y 3ª. Av. Norte # 4 Aquilares.
13	Ciudad / País	San Salvador
14	Teléfonos	7288-7053
15	Fax	N/A
16	E-mail	elizarafles@gmail.com
17	Mes/Año Fundación Empresa	Mayo 1994
18	Número de Productos	12
19	Principal Producto / Servicio 1	N/A
20	Principal Producto / Servicio 2	N/A
21	Principal Producto / Servicio 3	N/A
22	Ventas Netas Totales último año	N/A
23	Ventas Netas Totales Penúltimo año	N/A
24	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	N/A
25	Exportación Directa (SI/NO)	N/A
26	Exportación Distribuidores (SI/NO)	N/A
27	Exportaciones Totales Ultimo año	N/A
28	Exportaciones Totales Penúltimo año	N/A
29	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	N/A
30	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	N/A
31	¿Cuáles?	N/A

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en la Áreas de Gestión específicamente en cada una de las sub áreas que las integran, por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión

El giro de Artesanías Torogoz es la venta de productos innovadores de artesanías, el principal propósito es satisfacer a los clientes con la calidad de los productos y la atención personalizada que se brinda.

Debido a la experiencia de 25 años en el mercado de artesanías permitieron a Artesanías Torogoz posicionarse dentro de dicho mercado, a través de calidad y servicio, logrando así un excelente grado de atención extraordinaria tanto a las empresas, como sus clientes, y de esa forma normar el servicio brindado, al punto de posicionarse en hermanos lejanos que visitan nuestro país.

Dentro de los valores para la propietaria de Artesanías Torogoz se tienen: Innovación, Calidad, Responsabilidad, Compromiso y Lealtad.

La misión se define como: ser una empresa cien por ciento salvadoreña inspirados en la elaboración de productos artesanales innovadores de calidad, comprometidos en satisfacer a nuestros clientes con un servicio personalizado.

Pese a que se tiene la misión definida la transmisión de la misma se efectúa de manera informal, transmitida a sus colaboradores de forma verbal en reuniones ocasionales, falta de ejecutarla junto con los colaboradores, y se les motiva a seguir los ideales y deseos de crecimiento de la empresa en el mercado de artesanías, pese a los bajos perfiles del personal, se reconoce el potencial y compromiso que tienen con la compañía.

La visión de Artesanías Torogoz se define como “Ser una empresa regional de artesanías finas innovadoras”; de tal manera que Artesanías Torogoz pueda posicionarse como una de las mejores empresas en el mercado de artesanías.

Si bien no posee definida la misión, visión y valores, la propietaria de Artesanías Torogoz se preocupa por transmitir entusiasmo y compromiso a sus colaboradores. A pesar de dicha limitante posee ventajas competitivas en el mercado de artesanías como la alta calidad y excelente servicio personalizado hacia sus clientes, producción, entusiasmo en ser los mejores cada día en el mercado de artesanías, con ideas innovadoras y de expansión en el mercado.

1.2.1.2 Historia de la empresa

Artesanías Torogoz se fundó con los ideales de desarrollo de personal, profesional y necesidad económica por parte de la propietaria, con el deseo de proporcionar a los clientes productos de artesanías de altos estándares, con un concepto de calidad y excelente servicio personalizado.

Dentro de su historia se reconoce las siguientes etapas de Artesanías Torogoz: la primera de ellas es que a sus inicios en mayo de 1994 no contaba con el apoyo económico de su familia porque no conocían del rubro; sin embargo con el apoyo de su esposo inician sus primeros productos fabricados eran artesanías torneadas específicamente lapiceros que vendían a otros empresarios de artesanías para su comercialización, elaboración de nuevos productos como: acrílicos, madera, resina, cuero, vidrio, mimbre y barro.

Su enfoque principal es la calidad de los productos y excelente atención personalizada.

La segunda etapa fue la recesión mundial del año 2008 que afectó enormemente la economía mundial y específicamente nuestro país, también los problemas sociales de la actualidad.

Durante la tercera etapa bajo la visión de emprendimiento y crecimiento se hizo apertura de la segunda sucursal en el Mercado San Miguelito, posteriormente se expandirá con otra sucursal en el Departamento de Chalatenango, para ofrecer a la zona norte los productos de artesanía de calidad.

Se identifica como una empresa familiar, ya que el esposo es el encargado del taller de producción junto con los hijos que son parte importante en el crecimiento; de igual manera todos los hermanos del esposo de la propietaria se dedican al rubro de artesanías. El involucramiento de todos ayuda a proporcionar excelente servicio personalizado, centralizado en las mejores prácticas y efectuadas de la mejor manera.

Los productos de Artesanías Torogoz se han diversificado y son comercializados en cada una de sus tiendas, diferenciándose por la calidad y fineza de artesanías ofreciendo a sus clientes una atención personalizada.

Artesanías Torogoz ha crecido a través del tiempo y actualmente cuenta con dos sucursales una ubicada en el mercado San Miguelito y la otra en el Municipio de Aguilares; el taller de producción de Artesanías está ubicado en Apopa.

En este momento Artesanía Torogoz se encuentra en una etapa de crecimiento y aceleración en el mercado con proyecciones de abrir una nueva sucursal en el Departamento de Chalatenango para el primer semestre del año 2019.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son definidos por la propietaria doña Sonia Raffles y pese a no tenerlos por escrito los tiene bien definidos y considera que son el pilar fundamental para que la empresa sea rentable y con crecimiento sostenible en el tiempo. Actualmente los objetivos y metas principales de doña Sonia Raffles son posicionarse a nivel nacional y posteriormente expandirse a nivel Centroamericano.

Artesanías Torogoz tiene un objetivo de corto plazo y consiste en abrir una sucursal en el departamento de Chalatenango para ofrecer sus productos y acercarlos a la población de la zona norte.

Los objetivos a largo plazo son expandirse a nivel Nacional y Centroamericano, una debilidad de la empresa para el cumplimiento de objetivos es no poder invertir con total libertad, ya que la inversión es lenta por los problemas sociales de actualidad.

Actualmente no se poseen planes de acción ni presupuesto de inversión asignados; sin embargo, se prioriza en base a las necesidades que van surgiendo en el día a día y no se asigna tiempo para la ejecución de dichos planes de acción, la forma de trabajo está orientada bajo la inercia del negocio tomando en cuenta la experiencia en la ejecución con la cual ha permanecido en el mercado.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo

La organización de la empresa está estructurada en dos áreas:

- Áreas Administrativa
- Área de Producción

El área administrativa, es dirigida por la propietaria doña Sonia Raffles quien como Gerente Administrativa es la encargada de tomar las decisiones tales como: reclutamiento y selección de personal, logística de sucursales, innovación de nuevos productos, fijación de precios, cambio de productos o rotación de inventarios entre otros.

El área de producción es dirigida por el Gerente de taller quien es esposo de la propietaria, es el encargado de los tiempos de entrega de los productos, materias primas, costos, logística entre otros.

Las decisiones estratégicas son tomadas por la propietaria, pero ciertas decisiones con menor impacto se están delegando a las encargadas de sucursales, se posee participación en tareas operativas, se da la participación de opiniones para la toma de algunas decisiones.

La autoridad se asigna en base a un perfil idóneo de acuerdo a las místicas del trabajo, la experiencia y confianza, las encargadas de las tiendas son ocupadas por los mismos empleados, la evaluación del rendimiento de trabajo se efectúa en base a los resultados. Respecto a la estabilidad laboral es excelente dado que los empleados poseen años de laborar en Artesanías Torogoz.

1.2.2.2 Autonomía

Las decisiones las toma la propietaria la cual manifiesta no tener influencia de otras personas o intervención de otras instituciones para hacerlo, los riesgos generados por las decisiones que toma a diario son asumidos directamente por ella; ya que la estructura no cuenta con otras jerarquías que incida en la toma de decisiones.

Por otro lado, las decisiones operativas de poco impacto son tomadas por las encargadas de sucursal. Las decisiones que no pueden tomar las encargadas de sucursales son las de carácter financiero o decisiones del personal que

impacten los posibles resultados de la empresa, por ejemplo: contratación de personal, cambio de precios de los productos, despidos, horarios entre otros.

1.2.2.3 Instrumentos de gestión

Dentro de los instrumentos de gestión que más se utiliza para la toma de decisiones es la oferta y la demanda del mercado local y Centroamericano para la venta de los productos terminados y para las materias primas únicamente acude al mercado salvadoreño; la forma de obtener los precios de referencia es a través de la confirmación directa en diferentes establecimientos de productos equivalentes.

Los estudios económicos para decisiones de desarrollo de proyectos de inversión son elaborados por la propietaria, actualmente no informa a otras personas e instituciones de los resultados de los costos ocasionados, por ende, no existe herramienta que permita poner metas, medir costos o resultados. Aunque el negocio es próspero no hay informes sistematizados ni evaluación de impacto de decisiones.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad

Dentro de las regulaciones legales que influyen, principalmente se encuentra el alza de precios de materias primas que vendrían afectar al negocio. La empresa está sujeta al cumplimiento de las normas legales en El Salvador, cumple con las disposiciones fiscales, municipales y de medio ambiente.

La empresa cuenta con el beneficio de exención del Impuesto al valor Agregado IVA por el rubro de artesanía, el no pago de IVA contribuye al precio de venta del producto ya que puede venderse a mejor costo de adquisición, de acuerdo con su sector artesano no se relaciona amenazas de normativa fiscal que pueda afectar en el futuro a la empresa.

La empresaria doña Sonia Raffles manifiesta que las instituciones que le brindan su apoyo son CENTROMYPE Y CDMYPE, de las cuales hace un buen uso de la información que le brindan mediante capacitaciones que estas entidades le proporcionan las cuales también transmite a su personal, logrando así un mejor desarrollo personal y a nivel de empresaria emprendedora.

1.2.3.2 Comprensión del Sector

Dentro de los aspectos macroeconómicos que afectan al sector se puede mencionar el incremento al salario mínimo, alza de precios de materias primas. Dentro de las afectaciones a la empresa de estos factores se tiene la insatisfacción de los clientes por el incremento de precios.

El sector económico al que pertenece la entidad es: producción y comercialización de artesanías, dentro del cual se observa como un buen sector, sabiendo utilizar las estrategias de mercado y por ende se considera de alto potencial para la expansión del negocio.

Dentro de las dificultades del entorno; se menciona de como principal los problemas sociales del país que afectan enormemente el crecimiento económico de su empresa específicamente la venta de artesanías.

Dichos problemas sociales locales no permiten el acceso de visitantes de lugares aledaños y extranjeros; se estima que, de no existir este tipo de actores sociales, la empresa podría generar mayores volúmenes de ventas, tendría menores costos en la adquisición de materiales primas porque los proveedores llegarían a su domicilio y los rendimientos serían mayores.

La empresaria para ampliar la cobertura de mercado recopila información de los medios de comunicación acerca de lugares que tendrán eventos gastronómicos, ventas de artesanías, ferias artesanales entre otras. Si tiene la oportunidad de exponer sus productos y divulgar su marca en eventos lo hace para incrementar las ventas, la información se enfoca de forma positiva.

1.2.3.3. Alianzas

Artesanías Torogoz no cuenta con Alianzas con otros empresarios y no considera necesario hacerlo a futuro por malas experiencias e incumplimiento de acuerdos.

Artesanías Torogoz para expandirse la propietaria considera hacerlo únicamente por sus medios sin necesidad de establecer alianzas estratégicas, sino solo a través de una buena evaluación y estudio de mercado para realizarla con fondos propios, por el momento está considerando realizar la apertura de una nueva sucursal de ventas de artesanías en el Departamento de Chalatenango en el primer semestre del año 2019.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con los clientes

Artesanías Torogoz cuenta con una cartera de clientes nacionales y extranjeros quienes muestra fidelización al adquirir los productos de calidad a través del buen servicio personalizado que reciben, además cuenta con servicios pre-venta y post-venta a fin de garantizar la satisfacción de sus clientes.

Los atributos que los clientes valoran son: Lealtad, calidad de los productos y atención personalizada, por el momento no se cuenta con una base de datos de clientes, pese a tal inconveniente son identificados con rapidez.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado y Posicionamiento

La segmentación del mercado son turistas nacionales y extranjeros con quienes mantiene buenas relaciones, también atienden aquellos pedidos especiales como por ejemplo recuerdos para toda ocasión. El posicionamiento de Artesanías Torogoz en el mercado se ha logrado a través de la calidad de sus productos y la atención personalizada que ofrecen.

Se conoce con exactitud que los clientes valoran mucho las características de los productos que se tienen por la calidad, por sus finos acabados, colores, presentación, variedades en sus materiales como: acrílicos, cuero, vidrio, semillas, hojas, madera, etc., por lo que se está innovando cada día en la variedad de artesanías finas e innovadoras para ofrecer a sus clientes nacionales y extranjeros quienes conforman su mercado.

1.2.4.3 Producto

La propietaria es la que genera ideas para desarrollar nuevos productos innovadores. El sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos se

lleva a cabo por la propietaria quien lo transmite al gerente de taller mediante el diseño para elaboración de productos y complacer los gustos y preferencias de sus clientes.

1.2.4.4 Precio

Dentro del proceso de asignación de precios de venta, la empresa utiliza el método del costo total, el cual es una relación entre los costos variables y fijos de producción, así como demás gastos indirectos y directos, incluido al margen de ganancia deseado y sobre dicho cálculo se determina el precio de venta. El estudio de la competencia a través del benchmarking que realiza sobre productos similares o equivalentes.

Artesanías Torogoz ofrece una variedad de productos que con frecuencia los innova o crea nuevos diseños, considerando mejor calidad, elabora productos por requerimientos específicos de clientes y también considera las preferencias de sus consumidores para diseñar nuevos estilos de artesanías.

1.2.4.5 Gestión de ventas

Las labores de ventas de la empresa las ejecutan las encargadas de sucursal; quienes son capacitadas por la propietaria, utilizando la metodología de indicación directa a los empleados del área de ventas o encargados de sucursal,

de los nuevos conocimientos adquiridos en las capacitaciones a las cuales ha asistido para que se implementen y los registros de cada venta realizada actualmente las encargadas de sucursal los llevan en cada una de las sucursales en cuadernos en los cuales cada venta realizada es registrada de forma manuscrita.

1.2.4.6 Comunicaciones

El plan comunicacional en Artesanías Torogoz es de manera verbal y es de esta forma como se realiza la retroalimentación de parte de la propietaria hacia los jefes y colaboradores quienes generan una mejor cultura de trabajo en la empresa, lo que produce un mejor servicio hacia los clientes.

La parte presupuestaria la define y controla la propietaria doña Sonia Raffles en base a prioridades.

1.2.4.7 Distribución

El canal de distribución de los productos en Artesanías Torogoz es a través de 12 distribuidores que se desplazan a diferentes municipios de El Salvador y también al exterior del país en Centroamérica en los países de Guatemala y Honduras a quienes entregan, además de la venta que se realizan en cada una de las sucursales.

1.2.4.8 Exportaciones

Artesanías Torogoz en la actualidad exporta sus productos hacia Guatemala y Honduras países en los cuales tiene aceptación por sus diseños, innovación y calidad de sus productos; tiene proyección de expandir sus ventas en los demás países centroamericanos.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores

La estructura de planificación de compras tanto a corto, mediano y largo plazo se hace de acuerdo con requerimientos de pedidos. Doña Sonia Raffles es la encargada del análisis de proveedores y cuenta con un portafolio de 35 proveedores para sus diferentes insumos y materia primas que utiliza para la elaboración de sus artesanías, de los cuales el 3% le otorgan créditos y el 97% restantes son compras de contado, los criterios de selección que utiliza para sus proveedores son la calidad y responsabilidad que estos le ofrecen.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios

El sistema de almacenamiento de insumos y materias primas la realizan las encargadas de sucursal quienes posteriormente si no existen productos

defectuosos son enviados a la bodega, el encargado recibe, revisa, almacena y despacha los materiales requeridos por el taller y para ello genera controles manuales. La estadística de compras de materias primas indica que solamente se maneja un 3% de rechazos los cuales se identifican con nota de devolución.

1.2.5.3 Planificación de la Producción

En la planificación de la producción la empresa no tiene un plan de producción bien definido, cuenta con una meta de ventas con estimaciones no escritas definidas por la propietaria y su esposo, posee producto en exhibición en cada sucursal y produce con base a pedidos de sus clientes de acuerdo con temporadas con quienes negocia tiempos de entrega a fin de cumplirle a sus clientes con la calidad de sus artesanías.

1.2.5.4 Distribución de Planta

La distribución en planta de Artesanías Torogoz se considera óptima y está en función de la maquinaria y equipos disponibles, así como la cantidad de productos en proceso y terminados, es decir el proceso de producción se considera en condiciones apropiadas y no afecta en generación de desperdicios o tiempos muertos por desplazamientos o procesos erróneos.

1.2.5.5 Nivel Tecnológico

La empresa por ser totalmente artesanal no cuenta con equipo de avanzada tecnología; sin embargo, en mayo del 2018 ha realizado inversiones a fin de sustituir las maquinarias de mayor antigüedad y que ya dieron su vida útil, dichas máquinas tienen sus expedientes y manuales de usuario, el encargado y gerente de taller es la persona responsable que está al frente de todas las maquinas.

1.2.5.6 Mantención de Maquinarias

En Artesanías Torogoz los mantenimientos tanto preventivos como correctivos de las maquinarias son realizados generalmente por los proveedores de las maquinarias.

Estos mantenimientos los determina el Gerente de taller por el control en los expedientes de cada maquinaria y el mantenimiento programado, algunas máquinas reciben limpieza y engrases semanalmente.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Normativa Ambiental

Los registros ambientales que lleva la empresa son obligatorios a pesar de no cuenta con una política ambiental porque se considera que los residuos

pueden almacenarse y enviarse en los recolectores municipales. La empresa a la fecha no ha sido sujeto de multas o intentos de cierre de operaciones por manejo incorrecto de desechos contaminantes o quejas de los vecinos.

1.2.6.2 Manejo de Residuos

Los residuos que se generan en Artesanías Torogoz son en su mayoría el aserrín procedente de madera y los colaboradores son los encargados de almacenarlos en sacos ya sea para reciclarlos o regalarlos a vecinos del lugar, los depósitos plásticos y metálicos son recolectados y enviados en los recolectores municipales.

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional

En el tema de Seguridad y Salud ocupacional el personal de Artesanías Torogoz recibe capacitación por parte del personal del Ministerio de Salud, el personal posee los equipos y accesorios básicos de protección para realizar el trabajo asignado y en caso de accidentes laborales la propietaria resuelve de acuerdo a los recursos que posee.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo

La división del trabajo de Artesanías Torogoz está en función de la propietaria y el Gerente del taller quienes planifican las diferentes actividades a

ejecutar con sus colaboradores, dichas funciones son delegadas con base a la experiencia y el conocimiento.

1.2.7.2 Poder de Decisión

Las decisiones de nivel estratégico se realizan con base a la experiencia, no hay nada sistemático ni políticas, la estrategia que se utiliza es en base a lo que se necesita en el momento. Las decisiones de nivel operativo se realizan con controles previamente establecidos por la propietaria quien toma las decisiones de inversiones, procesos de trabajo, programa y cantidad de producción, ésta última define con el gerente de taller para finalmente concretar la venta previamente negociada.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales

La propietaria de Artesanías Torogoz paga sus impuestos en tiempos establecidos de acuerdo con la ley, cuenta con un contador externo quien elabora las declaraciones de IVA, Renta e impuestos municipales y son canceladas según corresponda ya sea en Bancos o en la alcaldía, nunca se ha atrasado con sus compromisos tributarios, todo ello lo elabora el contador externo quien proporciona los datos a cancelar. No hay evaluación periódica de impacto de reformas tributarias solo las revisa el contador y las informa.

1.2.8.2 Registros Contables

No existe un departamento de Contabilidad/Finanzas, la única persona encargada es el contador externo quien cuenta con experiencia de 15 años como contador público, quien utiliza criterios técnicos, la normativa aplicable y los principios contabilidad generalmente aceptados para los asentamientos contables, además tiene la información disponible en caso de ser requerida por la propietaria o entidades externas.

1.2.8.3 Análisis de costos

El registro de los costos la empresa los lleva manuales, la propietaria es la encargada del análisis para poder fijar los precios a las artesanías con base a la experiencia y es quien identifica que los principales costos incurridos de mano de obra directa y materias primas, así mismo vela por la reducción de costos en sus productos.

Se identifica la falta de información procesada de costos, careciendo así de un horizonte de planificación de costos. Tampoco cuenta con un control de costos que permita realizar un análisis de costo/beneficio.

1.2.8.4 Administración Financiera

No se llevan presupuestos formales y por rubros, por lo cual no se utilizan en la toma de decisiones. La propietaria doña Sonia Raffles y Gerente de taller,

elaboran, administran y evalúan los resultados del presupuesto y de acuerdo con esos resultados, toman la decisión para realizar nuevas inversiones, ya sea de maquinaria, equipos, expansión de puntos de venta, evaluación de rentabilidad, propuestas de proyectos etc.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal

La propietaria doña Sonia Raffles es la encargada de reclutar y capacitar al personal para desarrollar las competencias y habilidades en el puesto de trabajo, generalmente contrata personal sin experiencia para formarlo y obtener fidelidad y lealtad hacia la empresa, sus procesos y productos. El personal con el que se cuenta tiene conocimientos empíricos nada más y nivel académico bachillerato y deseos de aprender.

1.2.9.2 Política de Personal

El personal es sometido a un periodo de prueba de 3 meses remunerados, el nivel de estudio requerido debe ser con título de bachiller, las oportunidades de crecimiento laboral son con base a desempeño, responsabilidad y lealtad a la empresa, apoya a los colaboradores y tienen la oportunidad de crecimiento y superación personal si así lo desean.

La información que se le da al personal nuevo es de forma verbal, descripción del puesto, las normativas internas, políticas de la empresa contratante, reciben capacitación de inducción de la empresa.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal

Según lo manifestado por la propietaria doña Sonia Raffles con el fin de incentivar al personal cada 3 meses se brinda un bono a los colaboradores y cada año un incremento salarial con el fin de mejorar con la economía familiar y calidad de vida de cada uno de ellos. Las sanciones que se aplican son las de acuerdo con la Ley. No hay acuerdos de rendimientos solamente se habla con ellos.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal

El grado de pertenencia e identificación de cada colaborador hacia Artesanías Torogoz se manifiesta a través del nivel de rendimiento alcanzado, esto es atribuible al buen clima laboral que genera la propietaria y gerente de taller hacia sus colaboradores, existe lealtad y poca rotación de personal.

1.2.10 Gestión de Información

1.2.10.1 Información:

Según la propietaria doña Sonia Raffles en Artesanías Torogoz la información que se maneja de los productos es la indicada para el crecimiento de la empresa y toma de decisiones, ya que es ella quien realiza las actividades

de Marketing para estudio de su competencia, nivel de precios, atención a clientes etc.; por otra parte, proporciona a los clientes toda la información necesaria de las artesanías de su interés.

La empresa no refleja información al público ni se emite información a la competencia solamente al Estado por las obligaciones de ley. Los encargados de sucursales reciben lineamientos basados en los informes e información recolectada.

1.2.10.2 Comunicación:

Artesanías Torogoz, los canales de comunicación existentes son verbales y directos por parte de la propietaria hacia sus colaboradores, se socializa el logro de objetivos y se generan indicaciones a los encargados de sucursal, los colaboradores y comunicación escrita únicamente se realiza en casos especiales.

1.2.11 Gestión de Calidad

1.2.11.1 Control de calidad

El control de calidad de los productos artesanales se realiza de acuerdo con las características establecidas por los clientes, a través de inspección visual comprobando las indicaciones generadas por la propietaria y gerente del taller de

producción, los criterios que se toman en cuenta son: localidad, presentación, estado y acabado de los productos terminados, la estadística de rechazo de productos por defectos es del 2%.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad

En Artesanías Torogoz el enfoque principal y mística de trabajo es la calidad de los productos identificando así; que el requerimiento de los clientes y preferencia es la calidad y fineza de las artesanías, presentando mayor demanda a los productos elaborados en madera y mimbre, lo cual depende de las temporadas durante el año.

1.2.11.3 Calidad de Producto

Para la empresaria es de vital importancia que los productos cumplan con un nivel de calidad notable ante la competencia que impacte la satisfacción del cliente; el procedimiento de inspección visual para garantizar la calidad, fineza y acabado del producto se realiza en cada unidad producida.

1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica

En Artesanías Torogoz la tecnología utilizada para dar a conocer los productos al mercado es a través de la internet, correos electrónicos y redes

sociales que facilitan a la empresaria dar a conocer sus productos; en los últimos 2 años ha desarrollado nuevos productos de cerámica en frío y de semillas para comercializar también por estos medios. No se incorporan actividades de búsqueda de nuevas tecnologías.

1.2.12.2 Cultura de Innovación

En la empresa se les pregunta a los clientes sobre los productos y servicios que se ofrecen a fin de obtener sugerencias para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos, así mismo se capacita técnicamente al personal 3 veces al año a fin de que tengan pleno conocimiento de los procesos.

Por otra parte, el personal se vuelve más creativo y aporta ideas que son analizadas e incorporadas al proceso tal es el caso de la colocación de un sticker a los productos para diferenciarlos de la competencia y divulgar la marca de la empresa.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura

La empresa no posee un programa de desarrollo arquitectónico, las ampliaciones y mejoras las determina la propietaria y el gerente de taller de acuerdo con la necesidad de expansión y desarrollo de la empresa.

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación:

Para Artesanías Torogoz la cartera de proyectos de innovación se deciden de acuerdo con las necesidades de expansión tomando en cuenta la disponibilidad del presupuesto para concretarlo y la evaluación del impacto que ocasionará en los resultados económicos futuros.

1.2.12.5 Tecnologías de Información

La incorporación de Tecnologías de Información en Artesanías Torogoz está en función de equipo computacional a nivel de software y hardware, actualmente la empresa posee 4 computadoras en total y cuenta con personal capacitado para poder manejarlo a nivel de usuario, consciente del valor de la herramienta, la propietaria en los últimos dos años ha invertido tres mil dólares en tecnologías.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico de la Consultoría Integral Colaborativa, en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor a través de las entrevistas y visitas realizadas en las tiendas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área-sub-área	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Gestión de Información Información	Fundamentación: - La empresa no cuenta con un procedimiento para controlar los diferentes niveles de stock y sus rotaciones de inventarios. - No se emiten reportes de las existencias de los productos. - No hay un control de Inventarios. La falta de procedimientos de inventarios afecta a Artesanías Torogoz, restando efectividad y hace más lenta la toma de decisiones y rentabilidad del negocio. Consecuencias al superar la debilidad: - Verifica las existencias reales de los inventarios. - Identifica la rotación de los inventarios. - Define flujo de efectivo para productos. - Determina mejores negociaciones con los proveedores.

Dirección Estratégica Objetivos Estratégicos	Fundamentación: - La empresa no cuenta con planes de acción para el cumplimiento de objetivos. - No se cuenta con un presupuesto de inversiones. - Falta de objetivos estratégicos un riesgo para la empresa ya que no permite alinear los procesos y hace más difícil alcanzar la misión y visión. Actualmente se generan actividades y procesos que no generan valor a la empresa, actitudes prácticas y procedimientos que se pueden mejorar. Consecuencias al superar la debilidad: - Creación de un horizonte estratégico. - Fortalecer la gestión de la empresa. - Define resultados específicos que pretende alcanzar. - Determina acciones alineadas a las expectativas del negocio.
--	--

Gestión Ambiental Manejo de residuos	Fundamentación: - No cuenta con política ambiental. - No cuenta con capacitaciones continuas en el tema de Seguridad y Salud Ocupacional. - No lleva registros de los residuos generados. La falta de políticas ambientales, capacitaciones continuas y registros de residuos pueden generar riesgos reputacionales, inconvenientes económicos y hacerse acreedores de multas. Consecuencias al superar la debilidad: - Crear una política ambiental. - Mayor control de los desechos generados. - Practicar las medidas de Seguridad Ocupacional.
--	---

Innovación Tecnológica Ejecución de Proyectos de Innovación, Calidad del Producto	Fundamentación: - La empresa no ha buscado incorporar nuevas tecnologías. - No hay inversiones para nuevas tecnologías. - No se hacen evaluaciones de tecnologías utilizadas. Aumenta el riesgo en el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia en la utilización de la información, provocando así prácticas, procesos que no agregan valor a la organización. Consecuencia al superar la debilidad: - Establece la situación real en la que se encuentra la empresa. - Define indicadores de gestión en diferentes áreas. - Facilita el acceso de información.
---	--

	Fundamentación: - No considerar hacer alianzas estratégicas con otros empresarios. - No participa en comercios tecnológicos - Falta de agresividad comercial ocasiona riesgo de aislamiento en el mercado
Análisis del Entorno	Al no considerar hacer alianzas estratégicas con otros empresarios disminuye las oportunidades de nuevos mercados.
Alianzas	Consecuencia al superar la debilidad: - Establecer alianzas estratégicas. - Apertura de nuevos mercados. - Crear nuevas oportunidades de negocio - Incremento en las ventas.

Estructura Organizacional Poder de Decisión	Fundamentación: - No se delega poder decisión y se centraliza en la propietaria. - Falta de manuales de funciones - No se planifica agenda para reuniones La empresa al no contar con manuales de funciones no puede medir el nivel de desempeño de sus colaboradores, al no planificar su agenda para reuniones y no dar seguimiento resta efectividad a los procesos. Consecuencia al superar la debilidad: - Empoderar al personal de las sucursales para la toma de decisiones. - Desarrollo de Liderazgo - Procesos más eficientes.
---	---

Producción y Operaciones Planificación de la Producción	Fundamentación: - Falta de planificación de la producción - No existe tecnología de punta en el proceso de producción. - No tiene metas de ventas establecidas sino por temporadas. La carencia de planificación de la producción resta efectividad en la empresa y estanca las proyecciones de venta a corto, mediano y largo plazo, no permite que se concreten acciones a futuro sino del día. Consecuencia al superar la debilidad: - Elaborar planes de producción. - Crear metas de ventas. - Establecer canales de distribución.
---	--

1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar
Área Gestión de Información - Sub Área Información 1. Instalar ERP gratuito con servidor en la nube. 2. Aplicación y ejecución de ERP y Servidor desde la nube, gratis por un año. 3. Creación de página web en la aplicación de Odoo.
Otras intervenciones
Área: Dirección Estratégica- Sub Área Objetivos Estratégicos 1. Definición del Horizonte Estratégico y sus componentes

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

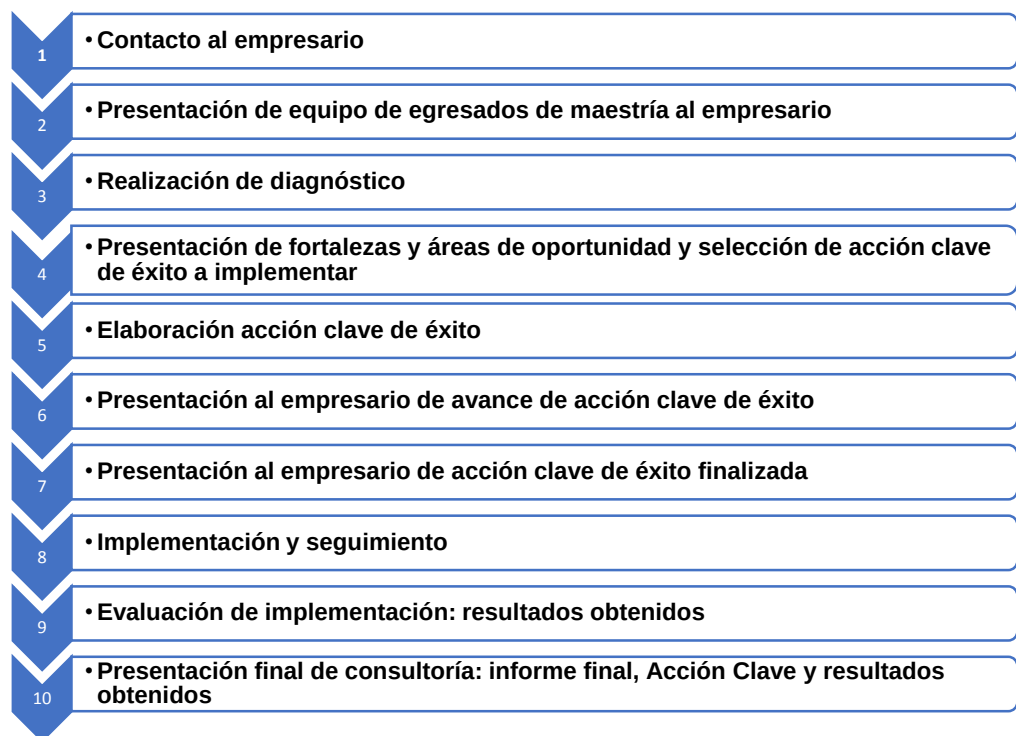
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.

A continuación, se detalla el proceso seguido en la consultoría realizada a Artesanías Torogoz.

2.1.1 Proceso de la consultoría

El proceso realizado para determinar la acción clave de éxito fue a través de la implementación de la Consultoría Integral Colaborativa, se divide en 10 pasos, los cuales se muestran a continuación:



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Con una herramienta de diagnóstico se evaluaron diferentes áreas de la empresa en donde se determinaron fortalezas y áreas de oportunidad, las cuales debían ser intervenidas para mejorarlas. Por ello, se realizaron visitas, reuniones y entrevistas con la empresaria.

Después de haber finalizado la sesión de visitas y entrevistas, se dio paso a calificar los datos obtenidos. La metodología que se siguió para la calificación de los aspectos obtenidos de cada área se muestra en los siguientes cuadros. Ver cuadro N°1.

Cuadro No. 1. Metodología de calificación

Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla
2	Insuficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla, pero de manera eventual, además de no estar formalizado
3	Suficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado
4	Bueno	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no está formalizado
5	Excelente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y está formalizado

Fuente: Herramienta de diagnóstico maestría UTEC

2.1.2 Presentación al empresario de las fortalezas, áreas de oportunidad, y determinación de la acción clave de éxito.

En la presentación realizada a la empresaria, se plantearon las fortalezas, áreas de oportunidad y consecuencias positivas al superar dichas áreas, señaladas en la herramienta de diagnóstico.

Durante la presentación se seleccionó la acción clave de éxito a implementar, determinando el área y sub área, para este caso: Gestión de Información/Información. La solución que se planteó es: Implementar un ERP en la nube.

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar:

Área Gestión de Información sub área Información.

Algunos de los beneficios a Implementar un ERP en la Nube son:

- Mantener sus inventarios actualizados por tiendas determinando las existencias y disponibilidad de productos para comercializar, así como el valor que estos representan en términos monetarios dando a conocer el valor real de la inversión.
- Establecer un stock de inventarios con mínimos y máximos de los productos para no sobre producir, ahorrar costos de almacenamiento, evitar desembolsos económicos innecesarios, ni dejar de producir y

generar desabastecimientos y descontentos en los clientes por no cumplimiento de la demanda.

- Agilizar la toma de decisiones del proceso de producción, permitirá el despacho de órdenes o pedidos urgentes, garantizando así un buen servicio al cliente y mayor credibilidad a la hora de negociaciones con clientes actuales y nuevos.
- Efectividad en el tiempo, al conocer las necesidades de producción mediante una adecuada planificación, así como los abastecimientos oportunos de materias primas, evita desembolsos de pagos extraordinarios en mano de obra por producción obteniendo mejoramiento de precios para sus productos.
- Identificación de productos de mayor rotación, esto permite la producción oportuna para abastecimientos en cada tienda y contar con el dinero disponible para volver a invertir.
- Mejoramiento en la negociación con los proveedores, permite establecer mejores plazos de pagos y mejoramiento de precios por compras en cantidades pactadas.

El principal beneficio en la Implementación de un sistema de control de información es incrementar el control de inventarios por tiendas que permite a la

empresaria y a las encargadas de las tiendas ser más eficientes en sus procesos internos.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito 1

Para la acción clave de éxito 1 se describe a continuación las actividades que se llevaron a cabo.

La acción clave de éxito tiene un impacto significativo en la empresa. El uso de herramientas tecnológicas en la nube permitirá que la empresa interactúe de manera efectiva y eficaz en un solo ERP, en este sentido, la empresa ahorrará recursos y mejorará el servicio.

Dentro de la acción clave de éxito seleccionada por la empresaria: Área Gestión de Información sub área Información, tanto el equipo consultor como la empresaria, han superado de forma implícita la aplicación del manejo de inventarios, ya que el ERP Odoo (Luengo Cabanillas, 2016) está diseñado de forma integral y permite el manejo de los inventarios en la aplicación.

Permitiendo así a Artesanías Torogoz por medio del área seleccionada Gestión de Información sub área Información superar esta área de oportunidad y permitir a la empresaria eliminar procedimientos manuscritos y convertirse en una empresa sistematizada, para obtener la sostenibilidad de dicho sistema la empresaria está comprometida al mantenimiento y seguimiento de la acción clave de éxito seleccionada.

2.3.1 Acción clave de éxito desarrollada

2.3.1.1 Acción clave de éxito. Implementar ERP en la Nube

A continuación, se desarrolla la acción clave de éxito a través de implementar ERP en la nube permitirá que la empresa interactúe de manera efectiva y eficaz en un solo ERP, en este sentido, la empresa ahorrará recursos y agilidad en los procesos.

2.3.1.2 Objetivos

- Realizar la adquisición de ERP denominado Odoo y vinculación con servidor Amazon.
- Efectuar parametrizaciones básicas en ERP.
- Implementación de módulo de inventarios en ERP para Artesanías Torogoz.

2.3.1.3 Alcance

El proyecto tiene el alcance de realizar implementación de ERP Odoo y vinculación con servidor en la nube y sus parametrizaciones básicas, con el objetivo de: facilitar el control eficiente de los inventarios en ambas sucursales para la efectiva toma de decisiones con la información oportuna y veraz de los inventarios.

Eliminar el riesgo de desabastecimiento de productos terminados para comercializar, así como también los productos que están en proceso reduciendo costos innecesarios en stocks e información desactualizada.

Una de las áreas seleccionadas por la empresaria en conjunto con el equipo consultor para desarrollar la acción clave de éxito fue el área de Gestión de Información, específicamente la sub área Información.

Cuadro N° 2. Área Gestión de Información sub área Información a desarrollarse

Nivel de planificación	¿Que se realizará?	Resultados esperados
Implementación de ERP y servidor en la nube.	Implementación de ERP Odoovinculado a servidor en la nube.	Sistematizar los inventarios para llevar un control de los movimientos ocasionados por las entradas y salidas de los productos terminados en cada una de las tiendas, brindando información oportuna para la toma de decisiones en la producción y stock de inventarios.

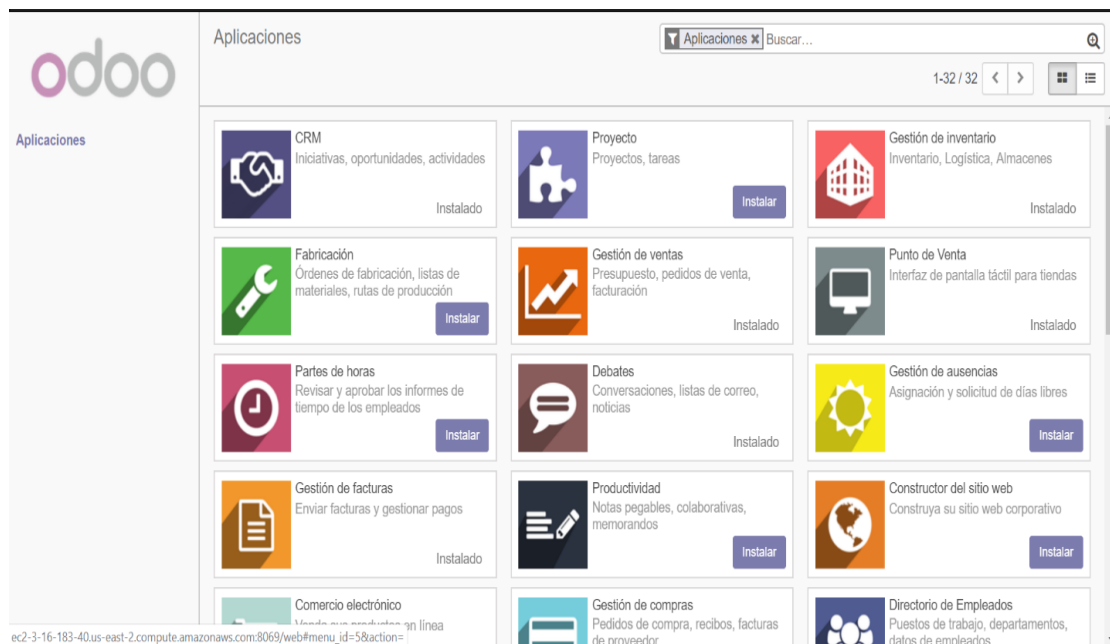
Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Como plan de acción, se efectuó la adquisición de ERP y Servidor en la nube y se creó la vinculación entre ambos, se realizaron las parametrizaciones

básicas de los productos disponibles para la venta, obteniendo una buena gestión de los inventarios.

2.3.1.4 Implementación ERP Odoo

Vinculación de servidor contratado en Amazon con ERP Odoo y su implementación básica.



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Artesanías Torogoz es una empresa cien por ciento salvadoreña especializada en la elaboración y comercialización de artesanías finas y cuenta con dos sucursales una ubicada en el municipio de Aguilares, otra ubicada en el Mercado San Miguelito y el taller de producción de artesanías que está ubicado en el Municipio de Apopa.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el equipo consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 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 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo con variables de impacto y factibilidad.

En reunión sostenida con la empresaria y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir, detallada a continuación:

La acción clave de éxito es implementar un ERP (Gestión de Información) en la nube, que consiste en la Implementación de un sistema de control de información y un mejor control de inventarios por tiendas, lo cual fortalece la gestión de inventarios con la intervención directa de la empresaria de Artesanías Torogoz.

Actualmente Odoo cuenta con más de 3 millones de usuarios, es un entorno de desarrollo y un conjunto de aplicaciones de negocio completamente integradas y modulares que permiten brindar una

solución completa e ir construyendo un sistema acorde a las necesidades de la empresa.

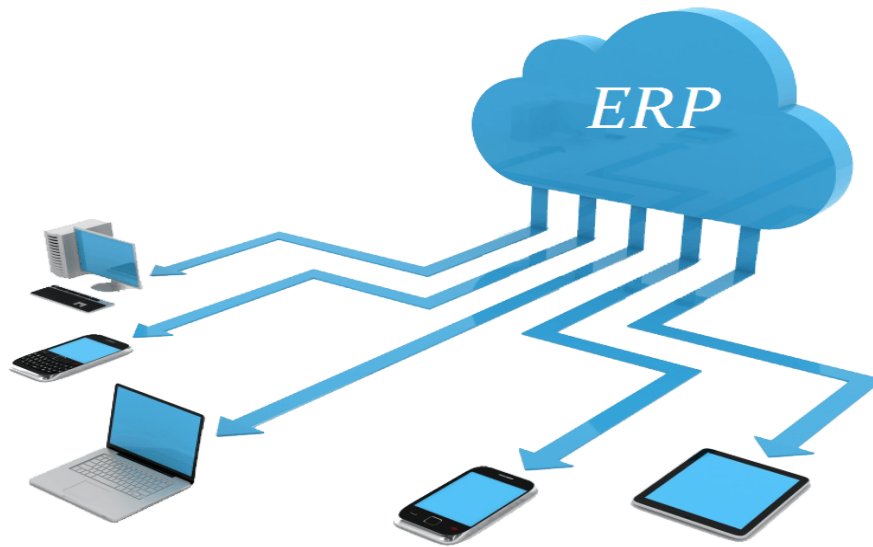
Lo anterior permite que Odoó sea la aplicación perfecta para Pymes y pequeños negocios, permitiéndoles disponer de una aplicación de gestión completa a un coste muy reducido.



2.3.1.5. ¿Qué es un ERP?

Una definición sencilla de qué es un ERP (Enterprise – Planificación de Recursos Empresariales) es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.

El ERP funciona como un sistema integrado, y aunque pueda tener menús modulares, es un todo. Es decir, es un único programa con acceso a una base de datos centralizada.



Fuente: Internet [http://wi \(http://wilmerumng.blogspot.com/2017/, 2017\)lmerumng.blogspot.com/2017/](http://wilmerumng.blogspot.com/2017/)

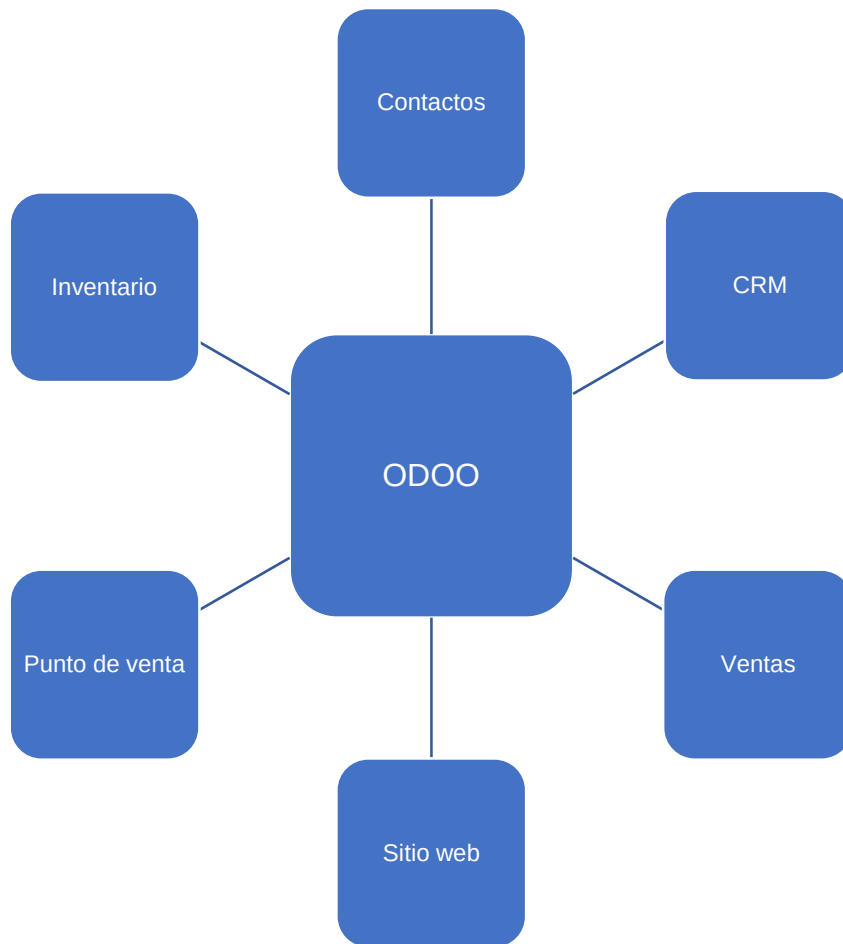
2.3.1.6 ¿Por qué Odoo es funcional?

Es la aplicación idónea para solucionar los problemas de gestión de la empresa, obtener datos sobre los que apoyar la toma de decisiones.

La estructura modular de Odoo le permite ofrecer una amplísima cobertura funcional en todas las áreas de negocio, permitiendo ajustarse a casi cualquier necesidad:

- Recursos humanos
- Contactos
- Ventas
- Punto de Ventas
- Inventarios
- Facturación
- Empleados
- CRM, gestión de servicios postventa
- Gestión de proyectos
- Producción
- Contabilidad, etc.

Dichas características le permitirán a Artesanías Torogoz fortalecerse como entidad y maximizar sus operaciones, ya que como se mencionó anteriormente se detectaron siete grandes áreas de oportunidad las cuales si la propietaria le proporciona continuidad y aplicación de mejores prácticas, logrará solventarlas, ya que el ERP le facilitará el control de los inventarios, análisis de costos, control de las operaciones contables y sus resultados en tiempo real, comparaciones de sus presupuestos y accesibilidad desde cualquier dispositivo con conexión a internet.



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.1.7 Aplicaciones

- **Contacto:**

Procedimiento descriptivo que contiene los datos para establecer los contactos con los clientes o encargados.

- **CRM:**

Resultado de un proceso u operación tangibles o intangibles con características propias identificables.

- **Ventas:**

Es la acción y efecto de vender traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido.

- **Clientes:**

Persona que a cambio de un pago recibe productos o servicios.

- **Punto de ventas:**

Establecimiento comercial que permite gestionar tareas relacionadas con la venta ya sean productos o servicios.

- **Inventario:**

Es una relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa o persona en un momento determinado con métodos de evaluación como:

Costo promedio, método PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas) y UEPS (Últimas Entradas Últimas Salidas) de acuerdo a lo establecido en la organización.

- **Página Web:**

Documento de tipo electrónico, el cual contiene información digital, la cual proviene de datos visuales o sonoros o ambos a través de textos, imágenes, gráficos, audios o videos entre otros.

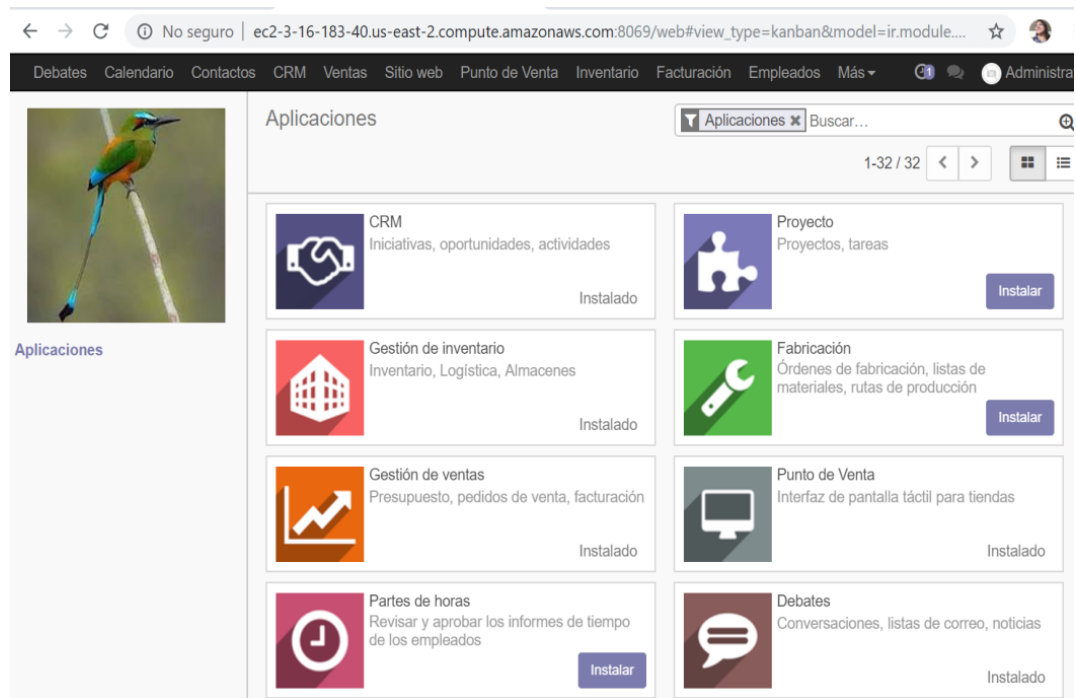
2.3.1.8 Implementación ERP

Odoo es una aplicación práctica y funcional en su uso y completamente integrada a los diferentes módulos que se deben utilizar como mínimo en una empresa haciendo uso de las nuevas tecnologías.

Con base a la consultoría y análisis propia de la empresa consultora se instalaron los siguientes módulos o aplicaciones para el sistema con el que operara Artesanía Torogoz, los cuales se detallan a continuación.

- Debates.
- Calendario
- Contactos
- CRM

- Ventas
- Sitio web
- Punto de venta
- Inventario
- Facturación



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Para la instalación de cada módulo que se desea operar en el ERP y la compañía es práctico y sencillo de realizar, ya que la instalación de tales se hace únicamente dando clic en el botón de “instalar”, tal como se muestra en la ilustración, el sistema lo adiciona automáticamente y lo relaciona internamente

con los demás módulos que tiene relación, creando así una vinculación de todo el sistema e interactuando en una sola base fácil de operar.

En el sistema se agregaron los módulos que tienen relevancia en la estructura de la organización con posibilidad de agregar cualquier modulo adicional en un futuro. Lo mencionado anteriormente es para la instalación de los módulos requeridos, y los cuales se instalan con las parametrizaciones nativas del sistema de inventarios y demás datos propios de cada sistema, o en su defecto se instalan sin dato alguno para operar según sea necesario.

El proceso siguiente consiste en demostrar el funcionamiento de cada módulo creado y de la interacción entre cada una de las aplicaciones, de tal forma que sea fiable y oportuno.

A continuación, empezaremos con las parametrizaciones y cargas de información esencial.

2.3.1.9 Debates

Permite acceder a la bandeja de entrada del sistema para ver los correos

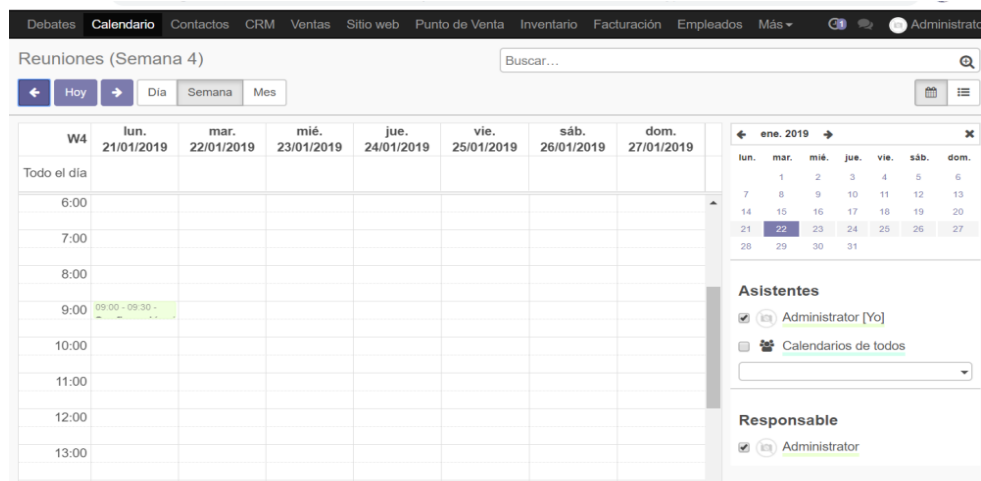
que sean recibidos por cada uno de los clientes, se mostrará la siguiente imagen



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.1.10 Calendario

Permite programar las reuniones, llamadas, visitas de seguimiento o cierres que se tengan con los clientes según las fechas y horarios establecidos



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.1.11 Contactos /creación de clientes y sus parametrizaciones

Al seleccionar un cliente de la base de datos, muestra la descripción detallada de cada uno de los clientes que se le han designado. Da la posibilidad de editar cada uno de los clientes, crear, modificar o eliminar detalles de cada cliente.

The screenshot shows a web application interface for creating a new contact. The top navigation bar includes links like 'Debates', 'Calendario', 'Contactos', 'CRM', 'Ventas', 'Sitio web', 'Punto de Venta', 'Inventario', 'Facturación', 'Empleados', and 'Más'. The main header area displays 'Contactos / Nuevo' with 'Guardar' and 'Descartar' buttons. Below this, there are radio buttons for 'Individual' (selected) and 'Compañía'. To the right, a summary box shows statistics: 0 Oportunidades, 0 Reuniones, 0 Ventas, and 'Activo' status. It also indicates 'No publicado En el sitio web' and '0.00 Facturado'. The main form fields include: 'Nombre' (highlighted in blue), a 'Compañía' dropdown, 'Dirección' (with fields for 'Calle...', 'Calle 2...', 'Ciudad', 'Estado', 'C.P.', and 'País'), 'NIF' (with a placeholder 'Por ejemplo, ESA00000000'), 'Etiquetas' (dropdown), 'Puesto de trabajo' (placeholder 'Por ejemplo, Director de Ve'), 'Teléfono', 'Móvil', 'Email', 'Sitio web' (placeholder 'Por ejemplo, www.odoo.co'), 'Título', and 'Idioma' (dropdown with 'Spanish (MX) / Español' selected). A sidebar on the left contains a menu with 'Contactos' and 'Configuración' (with sub-items like 'Etiquetas de contacto', 'Títulos de contacto', 'Sectores de actividad', 'Localización', and 'Cuentas Bancarias').

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

En la parte inferior de la pantalla de creación se encuentran los campos a completar, los cuales son de información importante para identificar a cada uno de sus clientes, la creación se da mediante secuencia lógica de ingreso de información hasta completar los datos en los campos requeridos para cada uno de los clientes.

Donde se deberá digitar en:

Nombre: Digitar el nombre del cliente

Compañía: Digitar el nombre de la compañía

Dirección: Digitar la dirección del cliente.

Puesto de trabajo: Digitar el puesto de trabajo del cliente

Teléfono: Digitar el teléfono fijo del cliente.

Móvil: Digitar el teléfono móvil del cliente.

Correo electrónico: Digitar el correo electrónico del cliente.

Sitio web: Digitar el correo electrónico del cliente.

Título: Seleccionar el título que más se adecue al cliente.

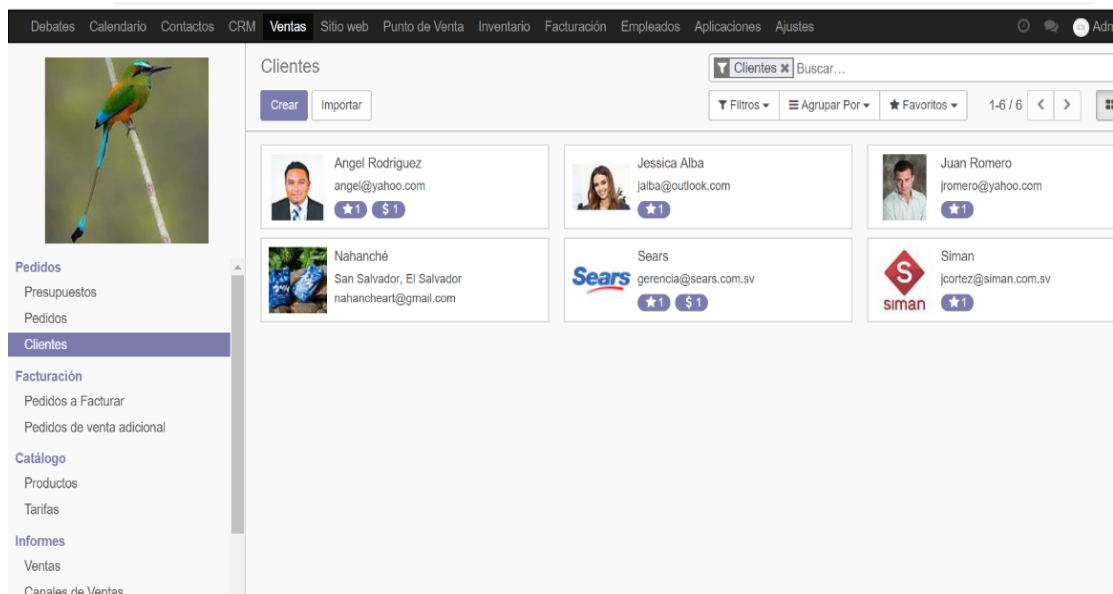
Idioma: Seleccionar el idioma del cliente.

Después de llenar el formulario en cada uno de sus campos, se debe hacer clic en el botón “Guardar” y posteriormente verificar en el módulo de ventas el nuevo cliente ya creado.

2.3.1.12 Módulo de clientes

En el módulo ventas al seleccionar un cliente de la base de datos, muestra la descripción detallada de cada uno de los clientes que se le han designado.

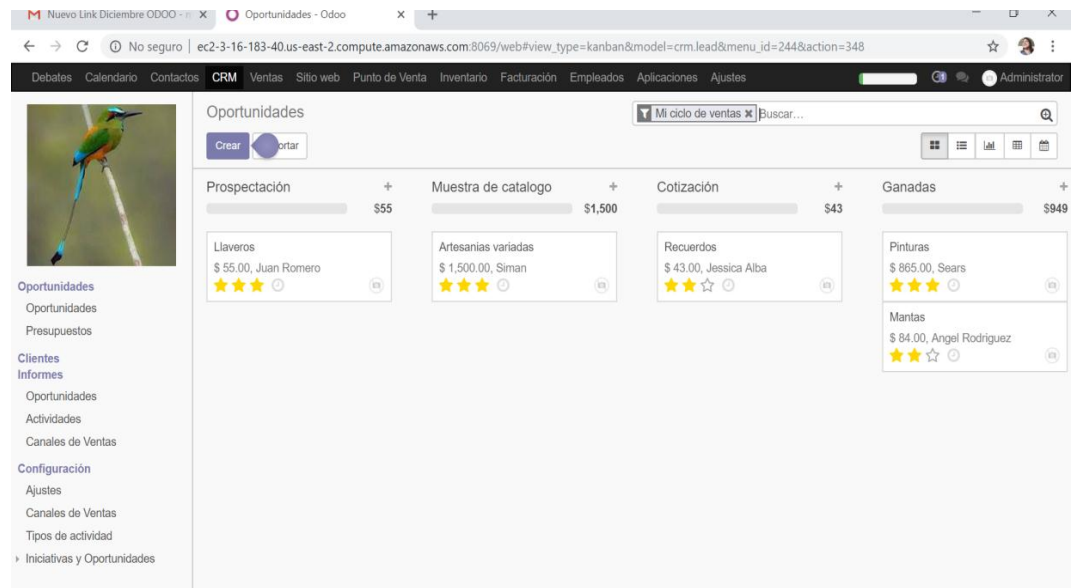
Da la posibilidad de editar cada uno de los clientes, para modificar o eliminar detalles de cada cliente para poder realizar gestiones comerciales para ofertar la nueva gama de sus productos innovadores a nivel nacional y regional y ampliar la cobertura de mercado y así incrementar su cartera de clientes y de esa forma hacer más rentable la empresa.



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.2.1. CRM

2.3.2.2 Oportunidades



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Módulo que permite ver el comportamiento de las oportunidades de negocio a través de la prospectación de los productos, desde su creación hasta haber ganado esa oportunidad de negocio.

Dónde:

Prospectación: el cual es uno de los elementos claves de un vendedor o una empresa a fin de conseguir a los mejores clientes potenciales para ofrecer sus productos o servicios con ciertas garantías de éxito.

Muestra de catálogos: medio impreso que presenta de manera ordenada, descripciones y datos generales de los productos o servicios ofertados a fin de facilitar el acceso o aceptación.

Cotización: documento que no puede ser editable por quien la recibe que contiene valores, precios, fechas de vigencia y características propias de los productos o servicios para el proceso de compra/venta posterior.

Ganadas: Último estado del flujo de ventas, donde la propuesta fue satisfactoria para el cliente y ha aceptado el servicio.

2.3.2.3. Presupuestos

Desde el CRM permite crear vínculos comerciales entre proveedores y cliente, fácilmente se elaboran y se emiten nuevos presupuestos al dar clic en “Crear” y llenar datos importantes como: Número de presupuesto, Fecha de presupuesto, Cliente, Comercial, Total y Estado luego se le da “Guardar”



Presupuestos / Nuevo

Guardar

Descartar

Enviar por correo electrónico

Imprimir

Confirmar venta

Cancelar

Presupuesto

Presupuesto enviado

Pedido de ventas

Nuevo

Cliente

Fecha de caducidad

Dirección de Factura

Tarifa

Dirección de entrega

Plazos de pago

Lineas del pedido

Otra información

Producto	Descripción	Ctdad pedida	Precio de Unidad	Impuestos	Subtotal
Añadir un elemento					

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Debates
Calendario
Contactos
CRM
Ventas
Sitio web
Punto de Venta
Inventario
Facturación
Empleados
Aplicaciones
Ajustes



Oportunidades

Oportunidades

Presupuestos

Cientes

Informes

Oportunidades

Actividades

Canales de Ventas

Configuración

Ajustes

Canales de Ventas

Tipos de actividad

Iniciativas y Oportunidades

Presupuestos

Crear

Importar

1-2 / 2

<

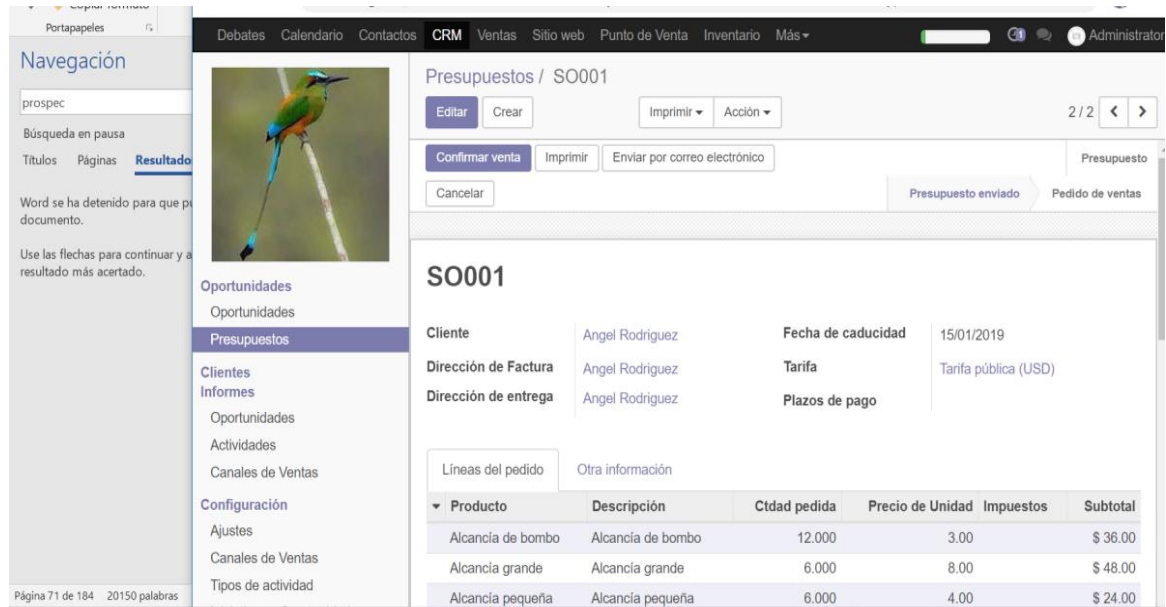
>

Número de presupuesto	Fecha de presupuesto	Cliente	Comercial	Total	Estado
SO002	22/01/2019 21:26:23	Sears, Sr.Miguel Ponce	Administrator	\$ 144.00	Pedido de ventas
SO001	08/01/2019 00:22:05	Angel Rodriguez	Administrator	\$ 108.00	Presupuesto enviado
				252.00	

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

59

Dicho presupuesto también se puede enviar mediante correo electrónico o como documento impreso, para el documento impreso se debe elegir “imprimir” y dar clic sobre la opción.

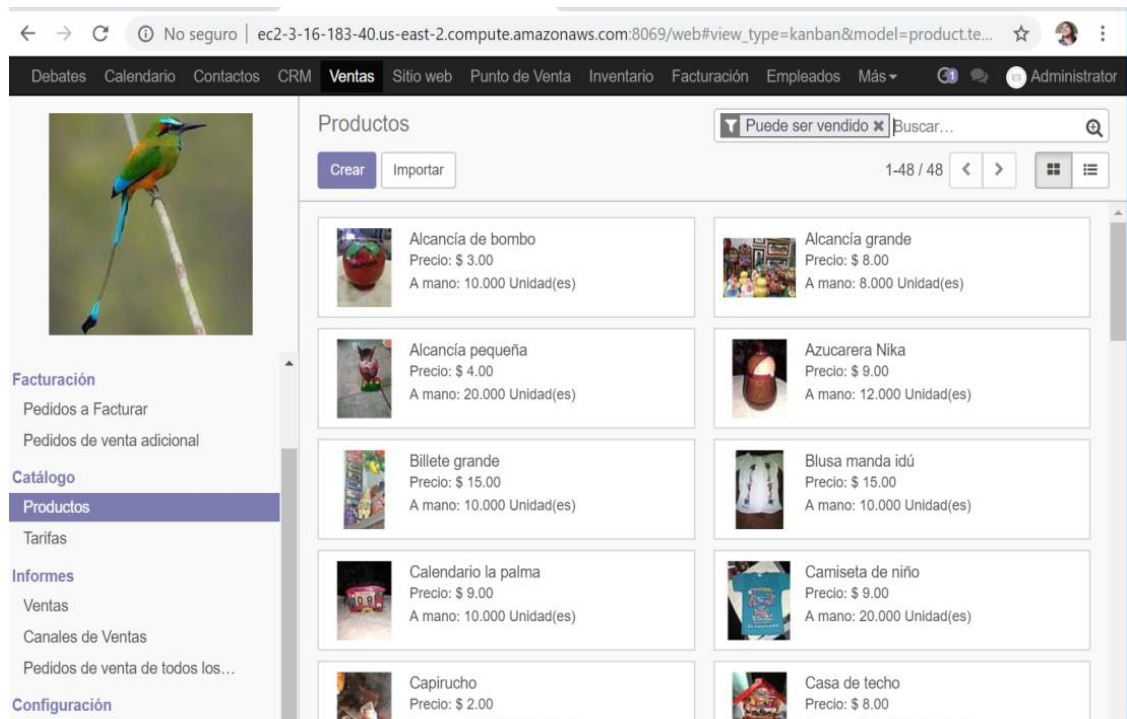


The screenshot displays a web application interface for managing budgets. The top navigation bar includes links for Debates, Calendario, Contactos, CRM, Ventas, Sitio web, Punto de Venta, and Inventario. The main content area shows a budget titled "Presupuestos / SO001". Below the title, there are buttons for "Editar", "Crear", "Imprimir", and "Acción". A secondary row of buttons includes "Confirmar venta", "Imprimir", "Enviar por correo electrónico", and "Presupuesto". A "Cancelar" button is also present. The budget details for "SO001" are listed below, including the client "Angel Rodriguez", the expiration date "15/01/2019", and the tariff "Tarifa pública (USD)". A table titled "Líneas del pedido" shows the items ordered:

Producto	Descripción	Ctdad pedida	Precio de Unidad	Impuestos	Subtotal
Alcancia de bombo	Alcancia de bombo	12.000	3.00		\$ 36.00
Alcancia grande	Alcancia grande	6.000	8.00		\$ 48.00
Alcancia pequeña	Alcancia pequeña	6.000	4.00		\$ 24.00

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.2.4. Ventas En la opción ventas damos clic sobre la palabra “productos” en la parte inferior de la palabra “Catálogo” y de esa forma despliega los diferentes productos con su nombre, precio y cantidad existentes.



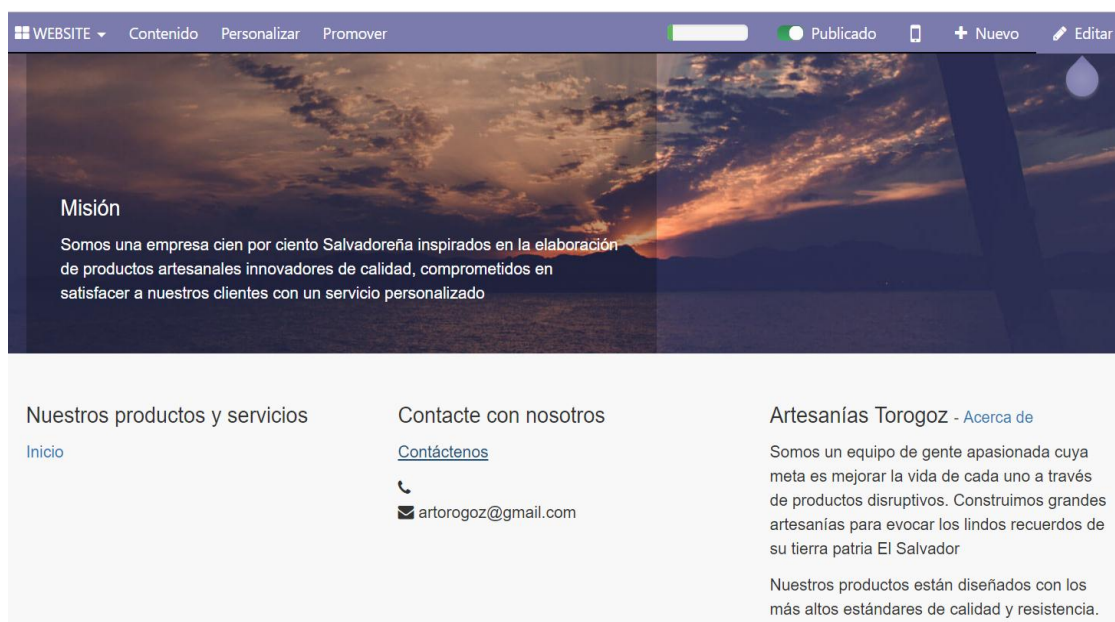
Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Página web de Artesanías Torogoz



Fuente: Tomado de la página web de Odoo

Como parte de la implementación sistematizada y para dar a conocer sus productos tanto a sus clientes nacionales como extranjeros, se creó una página web para Artesanías Torogoz según se muestra en la siguiente tabla.



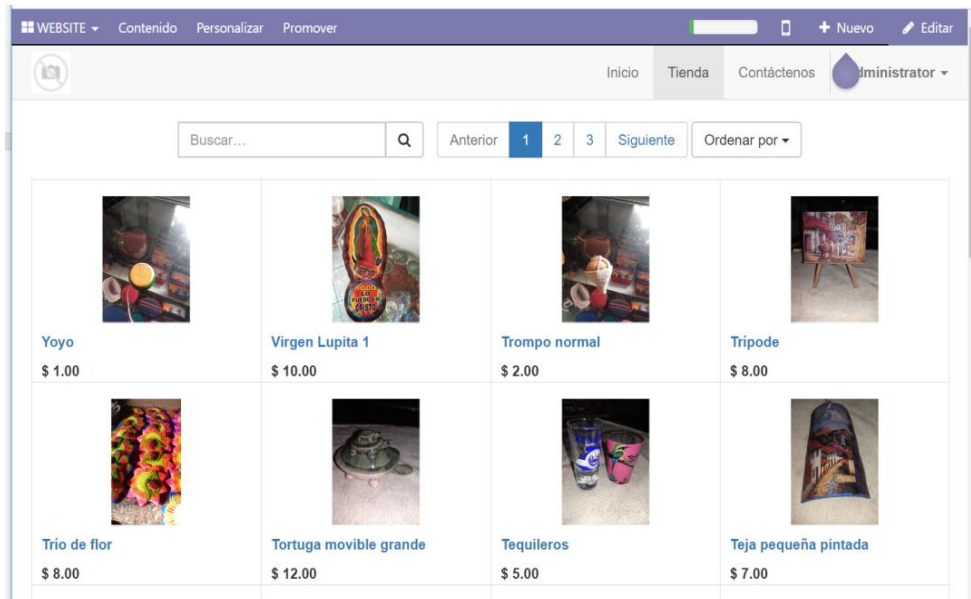
Fuente: Tomado de la página web de Odoo

En la página web se describe la Misión de Artesanías Torogoz la cual fue elaborada con la propietaria, colaboradoras encargadas de sucursales y equipo consultor, como se observa en la imagen anterior

The image is a screenshot of a web browser displaying a contact form. The browser's address bar shows the URL 'ec2-3-16-183-40.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069/contactus'. The page has a purple header with navigation links: 'WEBSITE', 'Contenido', 'Personalizar', and 'Promover'. On the right side of the header, there are status indicators: 'Publicado' (with a green circle), a mobile device icon, and links for '+ Nuevo' and 'Editar'. The main content area has a title 'Contáctenos' and a subtitle 'Contáctese con nosotros por cualquier cosa relacionada con nuestra oferta de artesanías. Haremos lo posible por responderle a la mayor brevedad.' To the right of the form, contact information for 'Artesanías Torogoz' is listed: 'El Salvador', 'artorogoz@gmail.com', and a 'Google Maps' link. The form itself consists of six labeled input fields: 'Su nombre *', 'Número de teléfono', 'Correo electrónico *', 'Su compañía *', 'Asunto *', and 'Su pregunta *'. Each field has a corresponding text input box. At the bottom of the form is a blue button labeled 'Enviar'.

Fuente: Tomado de la página web de Odoo

A través de la página web se establece relación entre clientes y la empresa Artesanías Torogoz donde los clientes pueden apreciar la variedad de las artesanías y establecer contacto con la empresaria como se muestra en las imágenes .

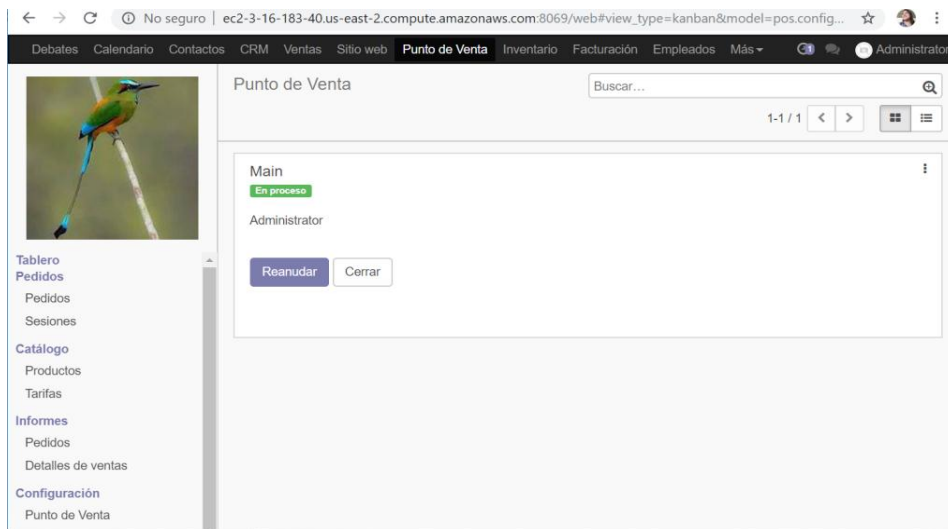


Fuente: Tomado de la página web de Odoo

2.3.2.5. Punto de venta

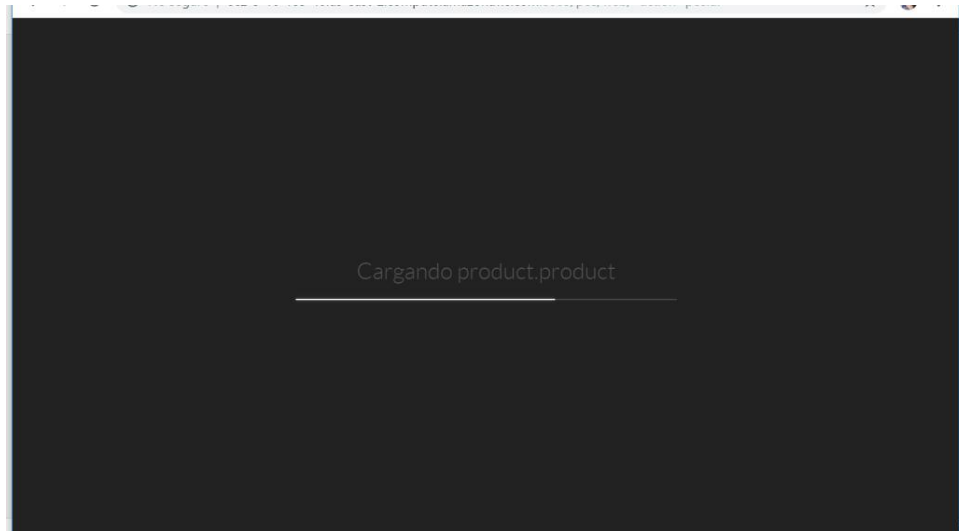
Para realizar ventas de las artesanías se debe dar clic en la opción

“reanudar” como se muestra en la pantalla.



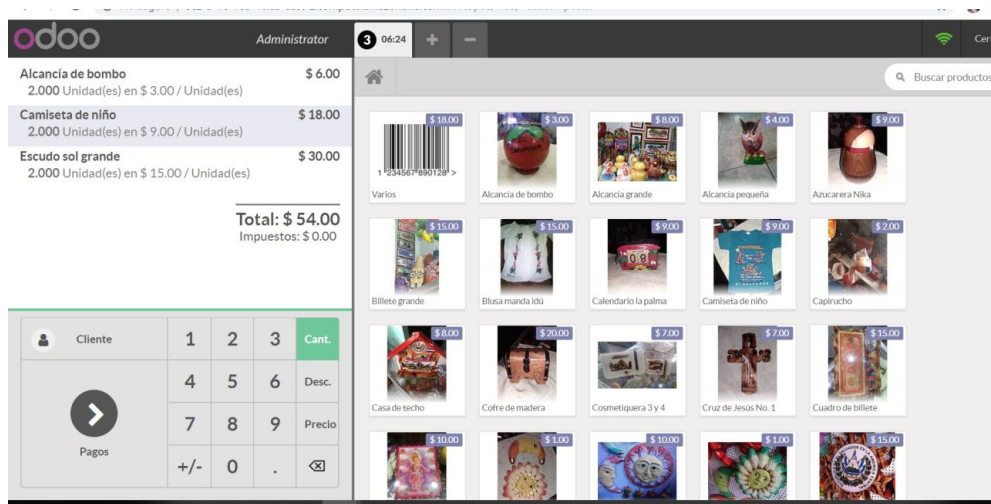
Fuente: Tomado de la página web de Odoo

Posteriormente en cuestión de segundos se cargan los productos



Fuente: Tomado de la página web de Odoo

Una vez cargados los “productos” muestra la variedad existente y en la parte izquierda nos muestra la calculadora para poder elegir la cantidad de productos a comercializar elegidos por el cliente como se muestra en la siguiente imagen:



Fuente: Tomado de la página web de Odoo

Posteriormente se elige la opción “pagos” y muestra la cantidad de dinero pagado y la cantidad de cambio en caso de que aplique la cantidad para devolver al cliente

The screenshot shows the Odoo POS 'Pagos' screen. At the top, there's a navigation bar with 'Administrador' and a clock showing 06:24. Below this, a '« Atrás' button is on the left and a 'Validar »' button is on the right. The main area is divided into sections. On the left, there's a box labeled 'Efectivo (USD)'. In the center, there's a table with four columns: 'Debe', 'Entregado', 'Cambiar', and 'Método'. The 'Debe' column shows 54.00, 'Entregado' shows 60.00, and 'Cambiar' shows 6.00. Below these, a small box shows -6.00. To the right of the table is a 'Método' section with a dropdown menu showing 'Efectivo (USD)'. Below the table is a numeric keypad with digits 1-9, 0, a decimal point, and a backspace key. To the right of the keypad is a 'Cliente' section with a user icon and a text field.

Fuente: Tomado de la página web de Odoo

Finalmente se elige “validar” y emite el recibo con la información de la compra

The screenshot shows the Odoo POS receipt screen after validation. At the top, there's a navigation bar with 'Administrador' and a clock showing 06:24. Below this, a 'Cambio: \$ 6.00' label is on the left and a 'Siguiente pedido »' button is on the right. In the center, there's a 'Imprimir recibo' button. Below this is a receipt preview box containing the following information:

```

21/01/2019 07:11:57 Pedido 00001-013-0003
Artesanías Torogoz
Teléfono: 2310-8327 y 7288-7053
Usuario: Administrator

Alcancía de bombo      2.000    $ 6.00
Camiseta de niño      2.000    $ 18.00
Escudo sol grande     2.000    $ 30.00

Subtotal:              $ 54.00
Total:                 $ 54.00

Efectivo (USD)         $ 60.00
Cambio:                $ 6.00
  
```

Fuente: Tomado de la página web de Odoo

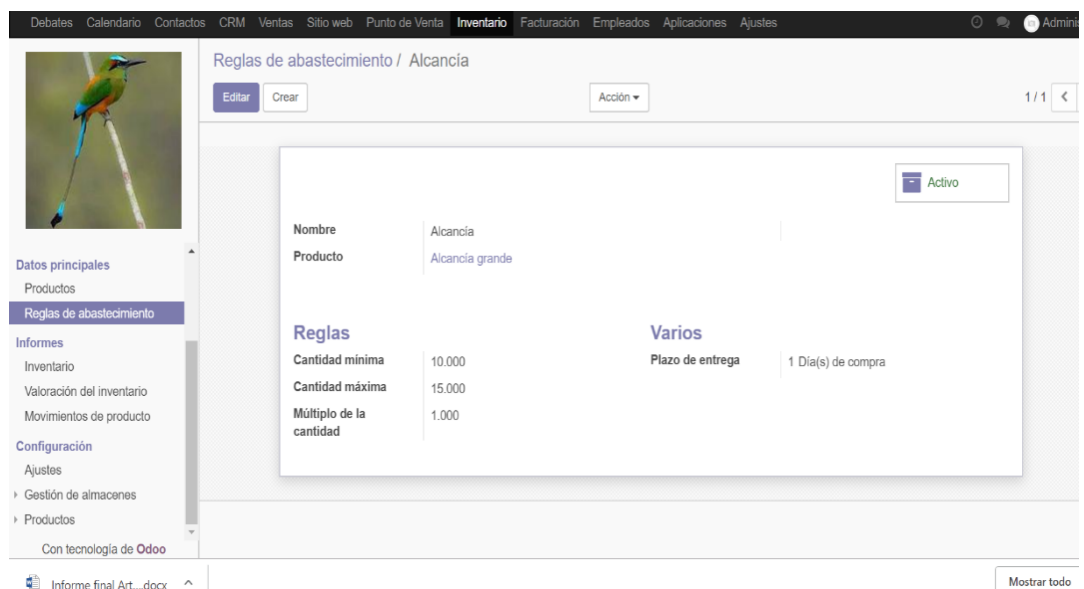
2.3.2.6. Inventario: Reglas de abastecimiento.

Una vez efectuada las configuraciones de Categorías de productos, Creación y parametrización de Artículos, podemos proceder a efectuar el proceso de "Carga inicial de Inventario".

El proceso de Odoo es fácil de operar permitiendo ingresar las existencias reales al momento de iniciar la aplicación, de igual forma ajustar inventarios en determinado período de acuerdo con la rotación y movimiento de estos.

Para efectuar dicho proceso bastará con ingresar en el módulo "Inventario", desplazándonos en el menú principal de dicho módulo opción "productos", "Reglas de abastecimiento", al dar un clic en este, nos desplegará la pantalla principal de "Reglas de abastecimiento", en la que nos mostrará las opciones de "Crear" e "importar", dando un clic en la opción "Crear", nos mostrará la pantalla principal en la que nos solicitará el nombre del producto que estamos creando o ajustando.

Lo anterior permitirá visualizar la cantidad real de los productos terminados y disponibles para la venta. Como paso final, daremos clic en guardar y validar inventario.



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.2.7. Creación de nuevo producto

Hacer clic en el botón punto de venta luego clic en productos, luego crear y ahí se despliega el tablero con una serie de campos a llenar, nombre del producto, categoría, referencia interna, código de barras, precio de venta y precio de coste una vez ingresada toda la información requerida se deberá guardar.

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.2.8 Presupuesto para configuración de CRM a Artesanía Torogoz

(Valores más IVA)

Presupuesto de Implementación de Aplicación Odoo a Artesanías Torogoz					
Descripción	Fecha	Cantidad	Unidad de medida	Costo Unitario	Costo Total
Apertura de cuenta Odoo en AWS	oct-18	1	unidad	\$ 1.00	\$ 1.00
Creación y funcionamiento de aplicaciones en sistema Odoo	nov-18	14	horas	\$ 25.00	\$ 350.00
Creación de página web	dic-18	8	horas	\$ 25.00	\$ 200.00
Sub total					\$ 551.00
Mas IVA					\$ 71.63
Total de Inversión					\$ 622.63
Inversión por continuidad del sistema Odoo por parte de la propietaria	oct-19	1	año	\$ 96.00	\$ 96.00

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.3. Otras Acciones

2.3.3.1. Horizonte Estratégico y sus componentes.

A continuación, se desarrolla otras acciones que comprende en la elaboración de un horizonte estratégico y sus componentes, para un período de cinco años, en lo cual se inició con un proceso de horizonte estratégico que consideró la formulación del marco estratégico cuyos mecanismos son la Misión, Visión y Valores.

Posteriormente se desarrolló un análisis estratégico de la empresa utilizando la herramienta FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Para la determinación de factores internos del negocio (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que se presentan en el entorno, seguidamente se hizo un cruce de variables dentro de la matriz FODA para determinar los temas claves que dieron forma a la estrategia de negocio.

Con esta información se realizó la formulación del mapa estratégico en el cual se describió la estrategia de negocio y se determinó el cuadro de mando integral que contempló los objetivos estratégicos, indicadores y metas para un plazo de cinco años.

Se considera que la técnica FODA fue originalmente propuesta por Alberth Humphrey durante los años 60's y 70's en los Estados Unidos de Norte América, usando información de la lista de Fortune 500, durante una investigación del Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué faltaba la planificación corporativa



Fuente: Tomado de internet (<https://inboundmanagerpro.com/>, s.f.)

2.3.3.2. Antecedentes.

Artesanías Torogoz inicia sus operaciones en mayo del año 1994, fabricando artesanías torneadas específicamente lapiceros que vendían a otros dueños de artesanías para su comercialización, elaboración de nuevos productos como: acrílicos, madera y resina, los cuales se han diversificado, en la actualidad

comercializan productos elaboradas en cuero, madera, vidrio, tela, mimbre, barro y en fechas especiales productos de semillas y hojas.

Artesanías Torogoz cuenta con dos sucursales y un taller de producción una en el Mercado San Miguelito y otra en Aguilares, el taller está ubicado en Apopa todos en el departamento de San Salvador.

Los principales problemas que ha enfrentado la empresa a lo largo del tiempo fue la recesión mundial del año 2008 que afectó enormemente la economía en nuestro país y los problemas sociales de la actualidad.

2.3.3.3. Justificación

Artesanías Torogoz a través de su propietaria ha facilitado las condiciones para que el equipo consultor de la facultad de Maestrías y Posgrados de la Universidad Tecnológica de El Salvador inicie el proceso de diagnóstico, generación de insumos, reuniones con la propietaria, esposo y demás empleados.

Con la finalidad de plantear un documento que incluya elementos de medición, gestión y que faciliten la toma de decisiones y mejorar la estructura económica y financiera de la empresa dedicada a la elaboración y venta de finas artesanías.

La empresaria, consciente de la necesidad de orientar el futuro estratégico de su empresa, tomó la decisión de iniciar un nuevo proceso de gestión y horizonte estratégico para los próximos 5 años expandible en su estructura general, pudiéndose revisar el cumplimiento de sus indicadores establecidos cada año y medibles de acuerdo lo establecido en los resultados obtenidos de gestión.

Sus indicadores, y otros factores relacionados al desarrollo de la empresa, por lo que se espera involucramiento del personal y sobre todo que la empresaria asuma el compromiso de continuidad para que el documento de horizonte estratégico entregable sea de aprovechamiento, sobre todo el Cuadro de Mando Integral (BSC) sea de comprensión e implementación a todo nivel, inclusive si el crecimiento genera cambios futuros en la empresa.

2.3.3.4. Objetivos de la consultoría

a. General

Proponer un horizonte estratégico en Artesianas Torogoz, para el período 2019-2023.

b. Específicos

- Construir un documento capaz de ser implementado en las sucursales de artesanías Torogoz.

- Proponer un cuadro de Mando Integral (BSC) acorde a las necesidades de la Empresa.
- Sugerir los instrumentos básicos de medición y desempeño para ambas sucursales de la empresa.
- Generar cultura de pensamiento estratégico en colaboradores y propietaria.

2.3.3.5. Alcances de la Consultoría

La propietaria se encargará de:

- Comprender el funcionamiento organizacional todas sus partes.
- Planificar el desarrollo de la consultoría.
- Desarrollar las entrevistas de diagnóstico necesarias con encargadas de las sucursales.
- Elaborar el borrador del documento conteniendo el horizonte estratégico y validarlos ante la propietaria.
- Elaboración de documento final de horizonte estratégico y sus componentes
- Validación de documento final
- Elaborar indicadores para la ejecución del Plan.
- Elaborar los formatos de seguimiento/control de actividades e indicadores para la ejecución del horizonte estratégico.

- Crear los acuerdos correspondientes sobre las etapas del desarrollo de la consultoría, y recomendaciones para la ejecución y seguimiento del plan.

2.3.3.6. Productos

- Propuesta de Misión y Visión para Artesanías Torogoz.
- Determinación de los objetivos estratégicos a seguir para el periodo 2019 - 2023.
- Construcción de Mapa estratégico de Artesanías Torogoz.
- Documento completo revisado y validado.

2.3.3.7. Metodología y desarrollo de la Consultoría

Para la ejecución de la propuesta del horizonte estratégico y sus componentes se ha establecido la teoría básica sugerida por los Doctores Robert Kaplan y David P. Norton para la elaboración del Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de Mando Integral, así mismo otras experiencias y teorías relacionadas a la planeación estratégica.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

- **Financieras:** Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ingresos o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico y tiempos de respuesta a clientes.
- **Clientes:** Identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocios y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye, el crecimiento de la organización, expansión de mercados, fidelizar clientes ya existentes, ampliación de mercados y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
- **Procesos internos:** Se identifican los procesos críticos que permitan a la gerencia entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las

expectativas de excelentes rendimientos financieros hacia los dueños. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

- **Formación y crecimiento:** identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores, no obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la alta gerencia, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales.

Por ejemplo, las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento pueden ser incorporados dentro de la perspectiva de procesos internos. Así mismo, si para obtener ventajas

competitivas debe enfatizarse en una actuación medio ambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando Integral.

2.3.3.8. Desarrollo de la Consultoría

La consultoría se desarrolló de acuerdo con las siguientes etapas:

- Etapa 1. Diagnóstico y lanzamiento del futuro visualizado.
- Etapa 2. Diseño del Pensamiento Estratégico
- Etapa 3. Diseño de implementación
- Etapa 4. Validación

2.3.3.9 Etapa 1. Diagnóstico y lanzamiento del futuro visualizado.

En esta etapa es necesario realizar un taller de lanzamiento y generación de opciones de gestión estratégica para la empresa, el organigrama establecido por la empresa. El propósito es explicar el programa de trabajo y los alcances de la consultoría, así como Sensibilizar sobre la necesidad de apoyar el esfuerzo y los beneficios que del plan propuesto se esperan obtener al ser ejecutado.



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.3.10 Evaluación del entorno de la empresa

Matriz metodológica describe el alcance del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de la empresa Artesanías Torogoz.

Para el desarrollo del trabajo de consultoría la empresaria contribuyó a la formación de un equipo de tres personas para proporcionar información relacionada de la empresa y las acciones visualizadas a futuro para la gestión estratégica a realizar.

Se realizaron reuniones de trabajo en la oficina central ubicada en la municipalidad de Aguilares y sucursal en Mercado San Miguelito, también pequeños foros de discusión y el equipo consultor generó presentaciones

explicativas para alinear el pensamiento estratégico con la empresaria y sus colaboradoras.

Se coordinó ideas por escrito y verbales por las participantes con el apoyo del equipo consultor para elaborar una matriz de propuestas para construir la misión, visión y valores de la empresa dedicada a la elaboración y venta de artesanías finas de diferentes diseños.

Propuesta de los Objetivos Estratégicos					
Participacion activa					
	Perspectiva de prendizaje y Crecimiento	Perspectiva interna (PROCESOS)	Perspectiva clientes	Perspectiva Financiera	Selección de la propuesta
Propuesta 1	Aprovechamiento de la tecnología	Gestionar alianzas que benefician la empresa	Portafolio de productos innovadores	Aumentar la cartera de clientes	La propuesta de objetivos estratégicos seleccionada fue la propuesta N° 1, al momento que el equipo consultor presentó y explicó a la empresaria, le pareció mas atractiva y factible dicha propuesta para el crecimiento de su empresa.
	Desarrollar nuevas competencias y habilidades	Reducir tiempos en los procesos de Producción y controlar las materias primas	Mayores puntos de venta	Mantener costos bajos	
	Mejorar la cultura y clima organizacional	Realizar encuestas de satisfacción con los clientes	Posicionar la marca	Incrementar la rentabilidad y crecimiento de Artesanías Torogoz	
		Eficientizar el Portafolio de Productos manteniendo el estándar de calidad	Atención personalizada		
			Satisfacción y lealtad de clientes		
Propuesta 2	Aprovechar los recursos tecnológicos	Gestionar medios de alianzas con otros empresarios	Ampliar otros puntos de venta	Incrementar la rentabilidad y crecimiento de Artesanías Torogoz	
	Desarrollar nuevas habilidades	Controlar los riesgos	Buscar nuevos medios de comercializar		
	Mejorar el Clima Organizacional	Tener disponibilidad de productos	Mantener la atencion a los clientes		
		Mejorar los procesos y tiempos	Atraer nuevos clientes a través de medios virtuales		

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.3.11 Futuro Visualizado.

Formulación de la visión

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Concenso
Ser una empresa de artesanías de buena calidad.	ser la mejor empresa de artesanías de El Salvador	ser una empresa existosa de artesanías de buena calidad para EL Salvador y Centroamérica	Ser una empresa con presencia centroamericana con personal comprometido para innovar las artesanías

Fuente: Elaboración por parte de empresaria, colaboradores y equipo consultor

Visión: Ser una empresa con presencia centroamericana con personal comprometido para innovar las artesanías.

Formulación de la misión

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Concenso
Somos una empresa constituida en El Salvador que elabora ceramícas de calidad	somos Salvadoreños y nuestra isnpiracion es las artesanías de calidad y el compromiso con nuestros clinetes	Somos una empresa de Artesanías el El Salvador comprometidos con la calidad y personalizacion de los servicios con los clientes.	Somos una empresa cien por ciento salvadoreña inspirados en la elaboración de productos artesanales innovadores de calidad con mano de obra local, comprometidos en satisfacer a nuestros clientes con un servicio personalizado.

Fuente: Elaboración por parte de empresaria, colaboradores y equipo consultor

Misión: Somos una empresa cien por ciento salvadoreña inspirados en la elaboración de productos artesanales innovadores de calidad con mano de obra

local, comprometidos en satisfacer a nuestros clientes con un servicio personalizado.

Valores de Artesanías Torogoz

- Innovación
- Calidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad

Descripción de valor

- Innovación: Es la capacidad que tiene la empresa para mejorar los diseños y crear nuevos modelos de productos para el futuro en el área de artesanías.
- Calidad: La empresa tiene el propósito de elaborar productos con características que superen la competencia.
- Responsabilidad: La determinación y actitud de los empleados es determinante en el cumplimiento de las normas que rigen el trabajo en la empresa.

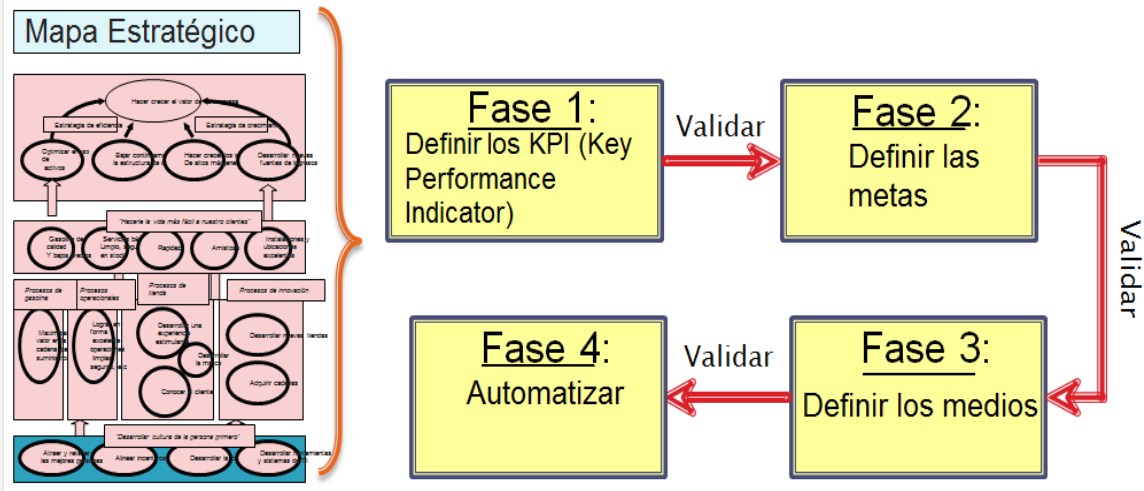
- Compromiso: La empresaria y sus colaboradores están convencidos que los clientes son primero, por lo tanto, las acciones de su trabajo están orientadas hacia los clientes.
- Lealtad: En la empresa todos asumen el rol de ser leales a las normas internas, a los clientes y a la empresa como tal.

2.3.3.12 Etapa 2. Diseño del Pensamiento Estratégico.

Se realizaron ejercicios en esta etapa para validar y definir los Objetivos Estratégicos que la empresa seguirá en los próximos años para cumplir con su finalidad institucional y con su Visión, esto con la intervención de los principales responsables.

El equipo nombrado por la empresaria participó activamente con el equipo consultor previa presentación de los ejemplos y opciones de objetivos estratégicos y la importancia que implica para la empresa la implementación de dichos objetivos, se explicó y desarrolló una tabla en Excel para el seguimiento de los objetivos, las acciones, las actividades necesarias para el logro de los objetivos propuestos, El cumplimiento de las metas establecidas y la forma de medir el trabajo y resultados por cada área de la empresa.

El proceso de Implementación del BSC de 1er nivel



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

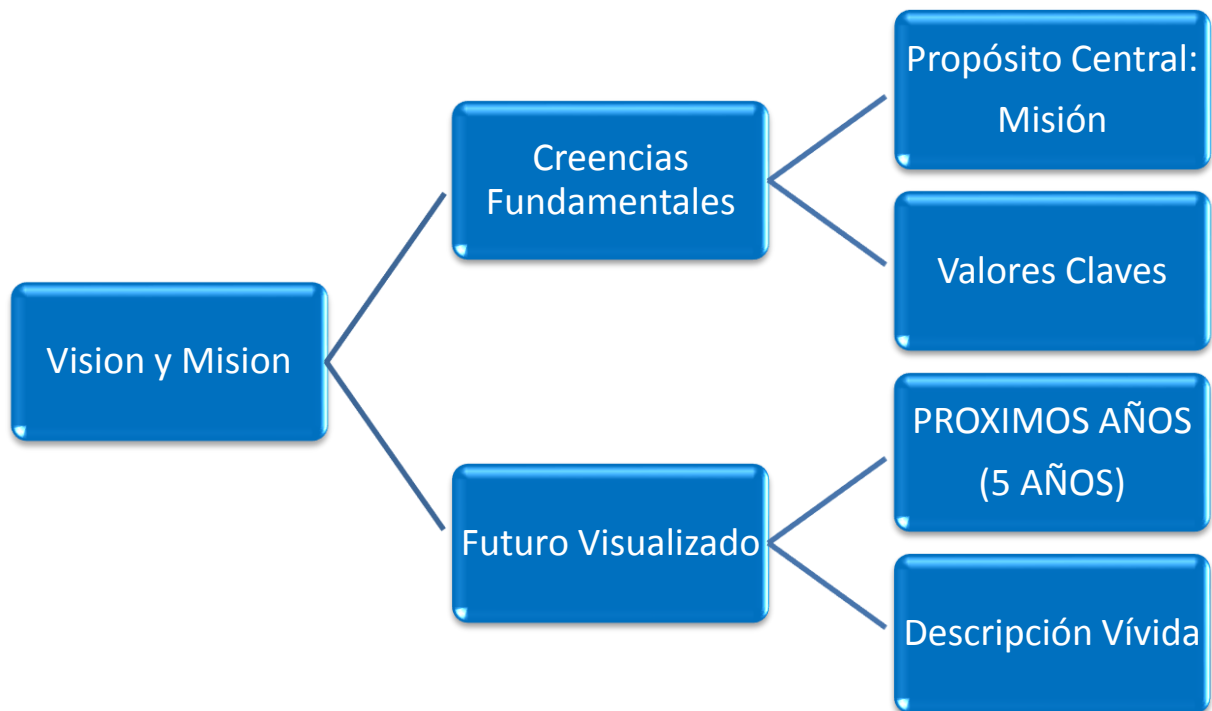
Pensamiento Estratégico

Se realizaron ejercicios en esta etapa para validar y definir los Objetivos Estratégicos que la empresa seguirá en los próximos años para cumplir con su finalidad institucional y con su Visión, esto con la intervención de los principales responsables.

El equipo nombrado por la empresaria participó activamente con el equipo consultor previa presentación de los ejemplos y opciones de objetivos

estratégicos y la importancia que implica para la empresa la implementación de dichos objetivos, se explicó y desarrollo una tabla en Excel para el seguimiento de los objetivos, las acciones, las actividades necesarias para el logro de los objetivos propuestos.

El cumplimiento de las metas establecidas y la forma de medir el trabajo y resultados por cada área de la empresa.



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Generación de Objetivos Estratégicos

Se realizaron reuniones de trabajo con los empleados y propietaria, para discutir y generar opciones de Objetivos estratégicos según las 4 perspectivas expuestas.

La empresaria y su equipo nombrado para el trabajo de consultoría participó activamente en la presentación realizada por el equipo consultor, en los talleres realizados para propósitos de trabajo, generación de insumos, y la validación de la propuesta final.

2.3.3.13 Etapa 3. Diseño de Implementación

Se realizaron estimaciones de datos anteriores de la empresa Artesanías Torogoz y partiendo de esos datos, la capacidad instalada, entorno y aspiraciones de la empresaria, se sugieren los siguientes porcentajes de crecimiento por año respecto el año anterior, el período propuesto es para los próximos 5 años.

La generación de propuestas de crecimiento fue elaborada en coordinación con el equipo consultor, los aportes de la empresaria, evaluación de las posibilidades futuras y expansión estimada en el sector artesanal, por lo tanto la propuesta aceptada por la empresaria para los próximos 5 años se muestra continuación en el cuadro que se resume en el año a evaluar, Activos, Patrimonio,

Ventas, Rendimiento sobre activos, Rendimiento sobre el patrimonio de la empresa.

Propuesta de crecimiento respecto al año anterior, Artesanías Torogoz

	Año	Activos	Patrimonio	Ventas	Utilidades	ROA (%)	ROE (%)
Próximos 5 años	2019	10.00%	10.00%	15.00%	8.00%	4.50%	15.50%
	2020	12.00%	11.00%	16.00%	10.00%	4.75%	16.00%
	2021	14.00%	12.00%	17.00%	12.00%	4.50%	16.50%
	2022	15.00%	13.00%	18.00%	14.00%	4.00%	17.00%
	2023	15.00%	14.00%	19.00%	15.00%	4.50%	17.50%

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Con los datos antes relacionados los involucrados establecieron los porcentajes para los próximos años, sugiriendo que cada año se revisen los porcentajes para el siguiente año.

Resultados obtenidos y propuestas a la administración:

- Propuesta de Misión y Visión Artesanías Torogoz.

Determinación de los Objetivos Estratégicos a seguir para el periodo 2019- 2023.

- Construcción de Mapa estratégico de Artesanías Torogoz.
- Documento completo revisado y validado.
- Construcción del organigrama de la empresa

2.3.3.13 Etapa 4. Validación de Misión, Visión, Valores y Mapa Estratégico

Visión: Ser una empresa con presencia centroamericana con personal comprometido para innovar las artesanías.

Misión: Somos una empresa cien por ciento salvadoreña inspirados en la elaboración de productos artesanales innovadores de calidad con mano de obra local, comprometidos en satisfacer a nuestros clientes con un servicio personalizado.

Valores

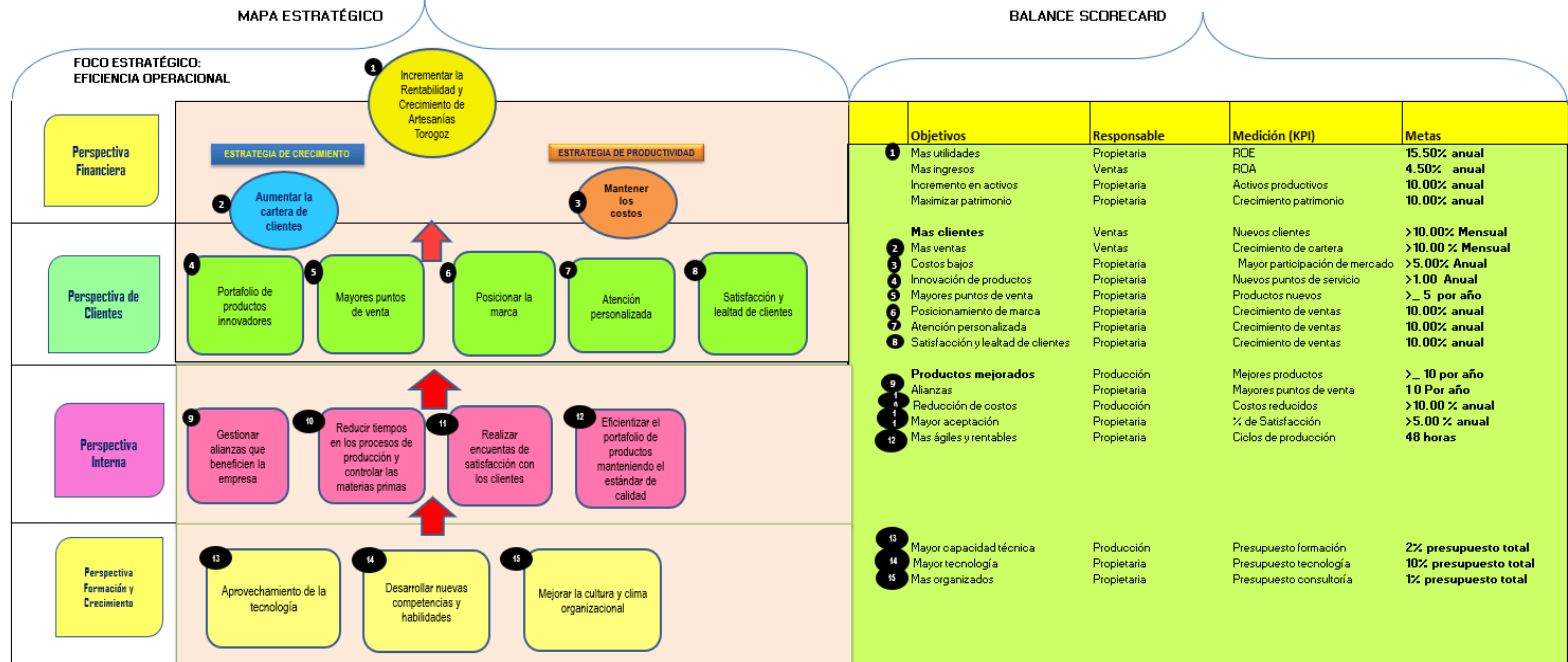
- Innovación
- Calidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad

MAPA ESTRATEGICO ARTESANÍAS TOROGOZ



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

MAPA Y SCORE CARD DE ARTESANIAS TOROGOZ (2019-2023) MEDIBLE POR AÑO



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Indicadores KPI

KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, estos miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Pasos para definir KPI's

- Conexión con estrategia y visión
- Asignación de responsables
- Determinación de frecuencia de revisión
- Métodos de revisión pertinentes, análisis y acciones correctivas en cada frecuencia
- Determinación de niveles
- Definición de metas
- Límites tolerables de actuación
- Fuentes de captura de información

Se realizaron jornadas de discusión con la propietaria y su personal de confianza para definir las fechas y acciones de las áreas críticas que permitan fortalecer las operaciones de Artesanías Torogoz.

Participantes

Durante el proceso de consultoría en Artesanías Torogoz para realizar el horizonte estratégico y sus componentes se contó con la participación de:

- Propietaria o Gerente General
- Gerente de taller.
- Empleadas de confianza y encargadas de sucursales
- Equipo consultor.

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

El Marco teórico que se presenta a continuación, se hace referencia a la acción clave de éxito implementada para la empresa Artesanías Torogoz.

2.4.1 ¿Qué es un ERP?

Un sistema ERP es un sistema computacional de planeación de recursos empresariales, en otras palabras, es un sistema que gestiona y controla de la mejor manera posible los recursos, procesos y operaciones de una empresa o negocio.

El sistema ERP es apto para usarse en cualquier empresa, desde la más chica hasta la más grande porque se compone por «módulos», lo que significa que es un sistema ajustable a las características de una empresa, algunos de los módulos son:

- Contabilidad electrónica
- Facturación electrónica (Ventas).
- Compras
- Pagos y cobros
- Inventarios
- Bancos
- Nómina, entre otros.

2.4.2 ¿Cómo funciona un sistema ERP?

Un sistema ERP integra y ordena la información de cada uno de los procesos y actividades de la empresa, para después concentrar esa información en un solo lugar, finalmente automatiza las actividades para que operen de la manera óptima posible y con esto alcanzar las metas u objetivos planteados.

El ERP funciona como un sistema integrado y aunque pueda tener menús modulares, es un todo. Es decir, es un único programa con acceso a una base de datos centralizada.

De igual forma el sistema ERP se encarga de crear un flujo de información actualizada en tiempo real, dando la oportunidad de analizar y tomar mejores decisiones en la empresa; ya que da a conocer la situación actual y futura de la organización, además, se incrementa la productividad de los colaboradores.

2.4.3 Beneficios de contar con un sistema ERP

- Ahorra costos.
- Eleva la productividad del personal.
- Estandariza los procesos y operaciones.
- Facilita el proceso de toma de decisiones.

- Favorece el control de los recursos.
- Incrementa la competitividad de la empresa.
- Integra la información financiera.
- Mantiene un inventario mínimo.
- Mejora la relación con tus proveedores.
- Obtén información siempre actualizada en el momento que lo desees.
- Entre otros.

2.4.4 Ventajas de un ERP

Según (Martínez, 2013) identifica las siguientes principales ventajas del ERP:

- Mejora en la toma de decisiones.

Al centralizar y unificar toda la información es posible crear una base de datos común con información fiable. De ese modo será posible estimar los escenarios futuros con mayor precisión, permitiendo al personal clave disponer de toda la información centralizada en su pantalla. De ese modo se consiguen mejoras en el proceso de toma de decisiones las cuales son de vital importancia para la organización.

- Se evitan duplicidades.

Gracias a la integración y centralización que proporcionan el ERP Odoo, los responsables de los distintos departamentos accederán en tiempo real a la misma información. De este modo se reducen los registros duplicados y la duplicación de las operaciones.

- Escalabilidad y diseño modular de los sistemas ERP.

El sistema ERP Odoo es modular. En otras palabras, la organización podrá contratar únicamente aquellas prestaciones que necesite en un momento concreto. En el futuro será libre de contratar los módulos adicionales que necesite.

- Adaptación a las necesidades específicas de cada empresa.

A la hora de implantar o cambiar de ERP, la empresa proveedora configurará la aplicación para adaptarlo a las necesidades concretas de cada caso del cual requiera.

- Mayor control y trazabilidad.

Los sistemas ERP recogen todos los datos referentes a la actividad de la organización. De ese modo es posible controlar el tránsito del producto por todos los elementos de la cadena de valor

- Seguridad.

Los ERP`s mejoran la seguridad de nuestra información en un doble sentido. En primer lugar, será más difícil robar la información por los distintos niveles de acceso o autorización. Pero, además, toda nuestra información estará centralizada con copias de seguridad generadas automáticamente para protegernos de posibles errores.

- Integración con clientes y proveedores.

El ERP supera los límites de la propia empresa añadiendo a otros integrantes que son muy importantes de la cadena de valor como son los clientes y proveedores.

Es así como el proveedor se convierte en un socio estratégico que participará activamente en el diseño y desarrollo de nuevos productos ayudando a mejorar la productividad y reducir costos en la organización.

El ERP respecto al cliente permite crear un marco de comunicación y colaboración con ellos. La empresa dispondrá de más información y de mayor calidad que permitirán ajustar las necesidades de compra y de inventario a sus necesidades además de poder realizar campañas de marketing segmentadas para la promoción de productos.

- Integración con clientes y proveedores.

Según hemos mencionado el sistema ERP permite eliminar duplicidades. Pero además automatizan actividades que anteriormente se desarrollaban de forma manual (como el registro de los inventarios), reduciendo significativamente la posibilidad de errores asociados al componente humano.

Es así como la empresa mejorará su capacidad operativa para atender a más clientes o incrementar su producción

- Reducción de costos.

La mayor eficiencia, la disminución de errores y la eliminación de duplicidades permiten reducir significativamente el nivel de costos empresariales.

- Mejora la rentabilidad en el largo plazo y los beneficios.

La empresa al trabajar de manera optimizada y eficiente, en el largo plazo se hará más productiva.

2.4.5. Pasos para implementar un sistema ERP

Un proyecto de implementación de un sistema ERP se divide en varias fases:

- Estudio previo: análisis de las normas de administración, revisión de los procesos funcionales. Esta fase requiere competencias funcionales y departamentales, generalmente la llevan a cabo consultores experimentados en estrecha colaboración con los propietarios y empleados del departamento en cuestión.
- Desarrollo/configuración: redacción del plan de parametrizaciones, estandarización de los procesos involucrados en el proyecto a implementar.
- Preparación y realización de pruebas (pruebas de integración formales, pruebas de compatibilidad).
- Exportación e importación de la información desde el sistema antiguo al nuevo en caso de ser requerido, control de la recuperación correcta de datos (ejemplo: (Inventarios)).

- Capacitación de los usuarios y apoyo durante la transición.
- Seguimiento constante a la empresa.

Para el caso de la aplicación de Odoo el proceso de la instalación de cada módulo que se desea operar en el ERP y la empresa es sumamente práctico y sencillo de efectuar, ya que la instalación de estos se hace únicamente dando clic en el botón de “instalar”, tal como se muestra en la imagen, el sistema lo adiciona automáticamente y lo relaciona internamente con los demás módulos que tiene relación; creando así una vinculación de todo el sistema e interactuando en una sola base.

A continuación, se detalla el proceso el cual consiste en las parametrizaciones básicas de cada módulo o la creación de información para que estos interactúen de forma correcta y consistente en la empresa, de tal forma que sea fiable y veraz.

2.4.5.1 Paso 1.

El primer paso que se debe realizar es abrir un navegador para poder acceder a una página web, para efectos de ejemplo, se ocupará Google Chrome.



Fuente: Tomado de internet

2.4.5.2. Paso 2.

Paso 2. Dirigirse a la barra de direcciones del navegador e introducir la siguiente url: **ec2-3-16-183-us-east-2-compute.amazonaws.com:8069**, se mostrará la siguiente imagen:

Link:

ec2-3-16-183-40.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069

2.4.5.3. Paso 3

Paso 3. Se muestra la pantalla de acceso al sistema de ventas al formulario a llenar, se mostrará la siguiente imagen:



→ C No seguro | ec2-3-16-183-40.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069/web/login

odoo

Email

artorogoz@gmail.com

Password

Log in

Manage Databases | Powered by Odoo

2.4.5.4. Paso 4

Paso 4. En Email se digita el correo que será el del administrador del sistema. La contraseña será asignada a la persona administradora del sistema y será la propietaria Sra. Sonia Raffles

En la actualidad es muy necesario contar con herramientas que agilicen los procesos de las empresas, esto con el fin de mejorar el rendimiento y poder tener la información totalmente actualizada para tomar las decisiones más adecuadas en el momento indicado.

Se puede mejor y ahorrar tiempo al integrar cada una de las áreas involucradas en este proceso, dicho tiempo lo puedes dedicar para mejorar tu estrategia de comercialización o buscar nuevos mercados para tu negocio. Sin

duda, uno de los objetivos que se deben de tomar en cuenta para el negocio, es el de encontrar mejores herramientas que ayuden a optimizar tiempo y esfuerzo para llegar a las metas establecidas diarias.

Según (Andino, 2006) “ERP por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning (Planificación de Recursos Empresariales) es una herramienta informática que se aplica a la gestión empresarial la cual va dirigida a integrar todos los flujos de información generados por los diversos procesos que constituyen las empresas para hacerlos más fluidos y aumentar la rapidez, así como también la fiabilidad de los datos que se manejan.

Según (Onyx.sof, 2018) es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad a fin de agilizar los procesos.

Objetivo del ERP

- Permitir el acceso a toda la información de la empresa de manera oportuna, precisa y confiable. Dicho acceso a la información debe ser restringida de acuerdo a los privilegios de cada tipo de usuario.
- Optimizar los procesos de la empresa.

- Compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de procesos innecesarios de Reingeniería.
- Un ERP tiene como propósito reducir los tiempos de respuesta ante distintas situaciones de interacción con nuestros clientes, así como el manejo de información eficiente que permita la toma de decisiones y la reducción de los costos de las operaciones llevadas a cabo.

2.4.6 Características de un ERP

Según (Flores Dávila, 2008) las características más destacadas de un ERP son:

- Base de Datos Centralizada.
- Los componentes del ERP interactúan entre si consolidando todas las operaciones.
- En un sistema ERP los datos se ingresan solo una vez, y deben ser consistentes, completos y comunes.
- Las empresas que lo implanten deben modificar algunos de sus procesos para alinearlos con los del sistema ERP.
- Un sistema ERP incluye un conjunto de aplicaciones ERP o módulos.

- Suele haber un módulo para cada unidad funcional.
- La tendencia actual es a ofrecer aplicaciones especializadas para determinadas industrias.

2.4.7 Pilares de un ERP

Según (Flores Dávila, 2008) el éxito de la implementación de un ERP, implica un cambio cultural y de procesos en la organización que se apoyan en 3 aspectos fundamentales: el producto, los procesos, y las personas, la combinación y sincronización de los mismos lleva al éxito de la implementación.

- El producto se refiere al sistema ERP, consideraciones técnicas y funcionales.
- Los procesos son las funciones que deben ser soportadas por el sistema ERP.
- La implementación de un ERP, implica una reingeniería de procesos cuyo objetivo es adaptar a la empresa a los nuevos modelos de negocio.
- Las personas son recursos humanos, los conocimientos y habilidades de los involucrados en el ciclo de vida del sistema, usuarios, analistas, consultores y directores que empujan el proyecto.

2.4.8 ¿Qué es Dirección Estratégica?

Es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio.

Según (Trenza, 2018) la dirección estratégica “es la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y asignación de recursos que resultan necesarios para obtener estos objetivos”.

“La palabra estrategia se deriva de latín strategia, por la suma de dos términos griegos: stratos (ejército) y agein (conductor y guías)”.

2.4.9 Objetivos de la Dirección Estratégica

El objetivo de la dirección estratégica busca crecer en sus beneficios para la cual se formula una estrategia empresarial encamina a alcanzar los objetivos propuestos, ya que en ellos se define el rumbo que quiere seguir fijando los objetivos y trabajos a realizar para alcanzarlos.

Una vez teniendo claro el concepto de estrategia tenemos que pensar en un horizonte de 5 años, dichas estrategias son a largo plazo y flexibles y capaces de adaptarse al entorno tomando en cuenta la misión, visión y valores empresariales.

La planeación estratégica en las organizaciones es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos, esto es con el fin de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, que para concretar la ejecución de dichos planes es preciso disponer de un presupuesto el cual permita desarrollar de acuerdo con tiempos establecidos para el cumplimiento, la planeación estratégica se enfoca en solucionar situaciones de actualidad y aunque no definen proyecciones tienen consecuencias a futuro que permiten mejor desempeño y el desarrollo de las organizaciones.

Según (Chiavenato, 2017) la “planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos a largo plazo”.

Según (Taylor, 2001) en su teoría de planeación estratégica dice que “es un proceso de desarrollar y mantener una adecuada estrategia entre metas y

capacidades de una organización, buscando de esta manera lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo”.

Esto se logra a través de la especialización del trabajo y capacitación al personal, dicho de otra forma, es cambiar lo empírico por formación, así mismo cambiar la improvisación por el concepto de planificación del trabajo.

El cuadro de mando integral fue desarrollado por los profesores (Norton, 2008) después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a principios de los años 90, en el cual se ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contienen sobre todo indicadores que permiten medir el nivel de desempeño propuesto.

2.4.10 ¿Por qué la empresa necesita un horizonte estratégico?

Porque fomenta el compromiso a través del involucramiento de todos los colaboradores para que todos vayan en la misma dirección.

- Descubre a todos su valor diferenciador volviéndose especialistas en lo que ya saben hacer ayudando a identificar oportunidades de mejora.

Para la determinación de factores internos del negocio (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que se presentan en el entorno, seguidamente se hizo un cruce de variables dentro de la matriz FODA para determinar los temas claves que dieron forma a la estrategia de negocio, con esta información se realizó la formulación del mapa estratégico en el cual se describió la estrategia de negocio y se determinó el cuadro de mando integral que contempló los objetivos estratégicos, indicadores y metas para un plazo de cinco años.

Se considera que la técnica FODA fue originalmente propuesta por Alberth Humphrey durante los años 60's y 70's en los Estados Unidos de Norte América, usando información de la lista de Fortune 500, durante una investigación del Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué faltaba la planificación corporativa.

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

De acuerdo a la acción clave de éxito seleccionada se determinó un plan de acción, el cual sirvió de guía para la implementación de la solución propuesta a Artesanías Torogoz con el fin de asignar actividades, responsabilidades y fechas.

DIAGRAMA DE GANTT			Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
	1			1. Inicio de Consultoría	108 días	mié 25/7/18	vie 21/12/18
	2			2. Presentación de Consultores	1 día?	vie 27/7/18	vie 27/7/18
	3			3. Realización de Diagnóstico	27 días	jue 26/7/18	vie 31/8/18
	4			Primera Entrevista	1 día	vie 27/7/18	vie 27/7/18
	5			Segunda Entrevista	1 día	vie 17/8/18	vie 17/8/18
	6			Tercera Entrevista	1 día	jue 13/9/18	jue 13/9/18
	7			4. Presentación del Diagnóstico y Determinación de Acción Clave de Éxito	1 día	mié 19/9/18	mié 19/9/18
	8			5. Elaboración de Acción Clave de Éxito	30 días	jue 20/9/18	mié 31/10/18
	9			Presentación de Avances de Acción Clave	1 día	sáb 20/10/18	sáb 20/10/18
	10			6. Presentación de Acción Clave de Éxito	1 día	lun 29/10/18	lun 29/10/18
	11			7. Implementación de Acción Clave de Éxito y acciones correctivas	22 días	jue 1/11/18	vie 30/11/18
	12			8. Presentación Final de Resultados de la Consultoría Integral Colaborativa	16 días	sáb 1/12/18	vie 21/12/18

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

III. Parte: Resultados implementación Acción Clave de Éxito

3.1 Acción Clave de Éxito 1. Implementación ERP en la nube

Área Intervenida: Sistemas de Información

Sub área intervenida: Información

A continuación, en la siguiente tabla se muestra los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor entre el periodo comprendido del 27 de julio al 21 de diciembre de 2018.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Artesanías Torogoz carecía de registros y controles de inventarios en sus tiendas tanto de ingresos como de egresos y los llevaba de forma manuscritos.	Lleva su control de inventarios en línea y tiempo real en sus tiendas, registrando entradas y salidas de los productos, la aplicación le permite establecer precios de venta de cada producto en línea, todo esto efectuado sumamente accesible, desde una PC, Tablet, o cualquier dispositivo móvil. El uso de tecnología genera oportunidades a la empresaria a nivel de control de operaciones como en la expansión de puntos de ventas y exploración de nuevos mercados tanto a nivel Nacional y Centroamérica.	Se elaboró: • Implementación de un sistema de control de información y un mejor control de inventarios por tiendas. • Creación de manual para ingresa a la herramienta Odoo. Anexo N°1.Manual de aplicación Odoo.
Los controles de información de materias primas, producto terminado y en proceso eran limitados y vulnerables ya que no existía ningún registro tecnológico y base de datos históricos que facilitara la generación de informes para la toma de decisiones.	Creación y puesta en marcha de ERP Odoo, el cual posee muchos módulos de interés que podrían ser utilizados para la empresa, la empresaria tomara la decisión de acuerdo con la capacidad instalada recursos humanos y tecnología disponible para implementar los módulos que considere apropiados para Artesanías Torogoz. El buen uso de la herramienta y tecnología sugerida puede generar muchas oportunidades de negocio y de crecimiento.	Se estableció el ERP Odoo y sus respectivos módulos necesarios para el control de inventarios entre otros que afectaran en inventario desde un Punto de Venta, de esta forma Artesanías Torogoz goza de los diferentes controles internos y que son necesarios para el crecimiento de la empresa de manera sostenible

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

3.2 Acción clave de éxito 2. Horizonte Estratégico

Área intervenida: Dirección Estratégica.

Sub área intervenida: Objetivos Estratégicos

A continuación, en la siguiente tabla se muestra los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor entre el periodo comprendido del 27 de julio al 21 de diciembre de 2018.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
La empresa no contaba con planes de acción, Faltaban objetivos estratégicos definidos, carecía de una cultura de comunicación del trabajo y medición de resultados históricos. No contaban con misión, Visión, ni valores, tampoco existía metodología de planeación de gestión estratégica y proyecciones futuras.	La empresa ya posee un plan estratégico que fortalece la gestión administrativa y operativa; a través de la interacción de las unidades que mejoran los procesos internos, la cultura de aprendizaje y crecimiento organizacional, así como también el desarrollo financiero y el logro de los objetivos a corto, mediano y a largo plazo.	Se elaboró Horizonte estratégico y sus componentes.

Fuente:

Elaboración

propia equipo

consultor

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

Artesanías Torogoz inician sus operaciones en mayo del año 1994, fabricando artesanías torneadas específicamente lapiceros que vendían a otros dueños de artesanías para su comercialización, luego deciden como personas muy emprendedoras doña Sonia Raffles y su esposo la elaboración de nuevos productos en materiales como: acrílicos, madera y resina los cuales se han diversificado a medida ha transcurrido el tiempo.

En la actualidad comercializan productos elaborados en cuero, madera, vidrio, tela, mimbre, barro y en fechas especiales del año elaboran productos de semillas y hojas.

La empresa cuenta con dos sucursales o salas de venta situadas una en el mercado San Miguelito y la otra en Aguilares, así mismo tiene un taller de producción de artesanías que está ubicado en Apopa todos los lugares antes mencionados pertenecientes al departamento de San Salvador. Los principales problemas que ha enfrentado a la empresa a lo largo del tiempo, fue la recesión mundial del año 2008 que afectó enormemente la economía en nuestro país y

los problemas sociales de la actualidad que afectan el desarrollo a plenitud del negocio

Como resultado del diagnóstico realizado por el equipo consultor, se identificaron 5 fortalezas, las cuales son:

Áreas de fortaleza	
Área	Sub Área
Finanzas	Tributarias y Normas Legales
Mercado y Ventas	Relación con los clientes
Recursos Humanos	Incentivos y beneficios del personal
Gestión de Calidad	Control de Calidad
Dirección y Liderazgo	Estilo Directivo

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Además, el diagnóstico reflejó el resultado de 7 áreas de oportunidad, de las cuales se propusieron soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa, estas áreas se presentan en el siguiente cuadro:

Áreas de mejora	
Área	Sub Área
Gestión Ambiental	Manejo de residuos
Innovación Tecnológica	Ejecución de Proyectos de Innovación calidad de producto
Análisis del Entorno	Alianzas
Estructura Organizacional	Poder de Decisión
Gestión de Información	Información
Producción y Operaciones	Planificación de la Producción
Dirección estratégica	Objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración propia equipo consultor.

De acuerdo con las áreas de oportunidad presentadas a la empresaria, se seleccionó la solución de mayor factibilidad e impacto que contribuirán al mejoramiento de la empresa, planteadas en acción clave de éxito estelar detallada a continuación:

Área Gestión de Información sub área Información

Implementación de un sistema de control de información y un mejor control de inventarios de productos terminados por cada tienda:

Se obtuvo el derecho de la aplicación de Odoo gratuito con servidor en la nube vinculado a Amazon gratis por un año; (posterior al vencimiento del primer año la empresaria estará pagando un valor de \$8.00 mensuales), implementando una base de datos de los productos que ofrece Artesanías Torogoz, la cual consiste en mostrar la imagen de los productos con sus respectivos precios de venta en la aplicación; además de verificar los efectos de variación en los inventarios generados por las ventas en el Punto de Venta.

Lo anterior le permite generar compras de acuerdo a la necesidad o requerimientos y conocer que productos son los que más demanda poseen, esas ventajas facilitan la toma de decisiones a nivel de procesos de producción, ventas compras de materias primas.

Otras acciones a desarrollar

Área Dirección Estratégica sub área Objetivos estratégicos

Elaborar horizonte estratégico y sus componentes

La creación de dicho plan determinó las líneas estratégicas, con lo cual se pudo formular Objetivos estratégicos a corto mediano y largo plazo, con la información histórica y proyecciones expuestas por la empresaria Sra. Sonia Raffles también se elaboraron indicadores capaces de medir en el futuro a través del cuadro de mando integral.

Establecer la ventaja competitiva con la que cuenta el negocio

Artesanías Torogoz cuenta con la ventaja competitiva que marca una clara diferencia respecto a otras empresas competidoras; al implementar cada una de las acciones claves de éxito seleccionadas que se desarrollaron en el proceso de consultoría integral, estas acciones son:

Acción clave de éxito estelar: Área gestión de Información- subárea Información

Implementación de un sistema de control de información y un mejor control de inventarios por tiendas.

Al implementar un sistema de control de información y un control de inventarios por tienda a través de la aplicación Odoo se obtuvieron los beneficios siguientes:

- Inventarios actualizados por cada tienda
- Establecimiento de stock de inventarios

- Agilidad en la toma de decisiones del proceso de producción
- Efectividad en el tiempo
- Identificación de productos de mayor rotación
- Mejoramiento en la negociación con los proveedores

Se recomienda que Artesanías Torogoz de seguimiento a la implementación y continuidad de la acción de éxito seleccionada y propuesta con el fin de mantener sus inventarios actualizados, maximizando la interpretación de resultados, eficientizando cada uno de sus procesos y por consiguiente, alcanzar los objetivos propuestos y sostenibilidad de la empresa.

Al seleccionar e implementar la acción clave de éxito antes mencionada la empresaria doña Sonia Raffles se ahorrará costos, reprocesos, tiempos de compra y entrega, así como también otros recursos no controlados actualmente, ya que la aplicación Odoo permite ajustarse fácilmente a las necesidades de cada empresa.

Artesanías Torogoz a través de su propietaria adquirió y parametrizó el ERP Odoo Community, cumpliendo con los requisitos de información y datos solicitados por la aplicación en el sitio disponible por Amazon Web Services, el costo simbólico de apertura fue de \$1.00 por año, renovándose después de esta

fecha por costo menor a los \$100.00, sin costos de recargo por usuarios adicionales.

Es importante mencionar que estos costos, básicamente son de adquisición del sistema, en su más simple versión, y según (ORACLE) los precios varían dependiendo de los módulos que se soliciten, además del número de licencias, costos de mantenimientos, capacitaciones por parte de los consultores.

Por lo anterior, la aplicación Odoo muestra 8 principales ventajas competitivas al utilizarlo según se detalla a continuación:

- Personalización

Cuando se configura un ERP open source se crea una nueva interfaz. Esta interfaz se separa del núcleo del sistema y se puede personalizar para cubrir las necesidades de negocio.

- Libertad

Las aplicaciones ERP open source dan acceso completo al código, por eso se llaman de código abierto.

- Ahorro

El uso de una solución ERP de código abierto permite ahorrar mucho dinero a mediano o largo plazo. No hay derechos de licencia o costes obligatorios de mantenimiento. El acceso a bases de datos también es de código abierto y sistema operativo tampoco tiene licencias de pago.

- Calidad

La calidad del código open source tiende a ser mejor que la del software propietario.

- Comunidad

Tener una gran comunidad en torno a un producto o aplicación aporta muchísimo conocimiento, inteligencia, valor y fortaleza al negocio.

- Frecuencia de las actualizaciones

El software ERP open source tiene la particularidad de que se actualiza con mucha frecuencia, de hecho, aplicaciones como Odoo han pasado de ser simples herramientas para gestión de empresas a una gran suite empresarial de alto nivel con miles de módulos y funcionalidades.

- Pruebas de software

Los ERP de código abierto se pueden probar con una *demo* oficial o con su simple instalación, sin necesidad de licencias lo cual redundará en beneficios en tiempo y en dinero.

- Auditoría informática

En ERP software libre no existe este problema porque todo el mundo tiene acceso completo al código fuente, a analizar cómo funciona el software y a debatir con miles de usuarios y expertos en los foros y comunidades online del software.

Otras Acciones: Horizonte estratégico y sus componentes

Con la implementación del horizonte estratégico se obtuvieron los beneficios siguientes:

- Creación de un plan estratégico
- Socialización del plan estratégico a nivel organizacional
- Alineamiento de procesos
- Verificación del seguimiento e implementación

El presente documento es el resultado del esfuerzo que contó con la participación colectiva, aportes e información brindada por la propietaria doña

Sonia Raffles y por las encargadas de sucursales durante las diversas reuniones y talleres efectuados durante los meses de julio a diciembre de 2018.

El horizonte estratégico y sus componentes de Artesanías Torogoz presenta la Visión, Misión, Valores y Objetivos estratégicos para el periodo de 2019-2023, y muestra el análisis del entorno externo y del entorno interno, los cuales precisan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa en un entorno actual y futuro; así mismo se plantean las estrategias, objetivos, indicadores, metas Mapa Estratégico.

La empresaria tiene el conocimiento pleno de que el seguimiento de la ejecución del horizonte estratégico es un factor crítico al que se le debe apostar el seguimiento que refuerza su gestión empresarial; cuya revisión anual le permitirá tomar las medidas correctivas necesarias para reforzar el logro de los objetivos y visión de futuro de la empresa.

“Donde hay una empresa de éxito alguien tomó alguna vez una decisión valiente”. Según Peter Ferdinand Druker (Druker, 1909-2005) abogado y tratadista Austriaco, autor de reconocidas obras sobre gestión de organizaciones, Sistemas de Información y sociedad del conocimiento.

Para el equipo consultor es de mucha importancia recalcar que el emprendimiento de doña Sonia Raffles junto a su esposo; han logrado en la trayectoria del tiempo hacer de Artesanías Torogoz una empresa estable y sostenible, que a pesar de las dificultades estas han sido superadas. Como equipo consultor estamos muy satisfechas por la apertura de parte de la propietaria para brindar la información solicitada en cada una de las sesiones y talleres realizados, desde el inicio hasta el final para poder desarrollar el proceso de la Consultoría Integral Colaborativa.

El seguimiento a las recomendaciones hechas por parte del equipo consultor en cuanto a las Acciones Claves de éxito desarrolladas e implementadas, la calidad de sus artesanías, el buen ambiente de trabajo o clima laboral, son características de su ventaja competitiva, sostenibilidad de la organización que serán fundamentales para la expansión.

Referencias Bibliográficas

Andino, R. M. (2006). *Sistemas ERP operaciones y logística MBA*. Recuperado de <https://docplayer.es/1438735-Sistemaserpramonmartinandinooperacionesylogisticamba-edicion-2006.html>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. (3ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.

Druker, P. F. (2003). *Wikiquote*. Recuperado de https://es.wikiquote.org/wiki/Peter_Drucker.

Flores Dávila, A. L. (2008). *ERP Planificación de recursos empresariales fundamentos teóricos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/autor/anauraalfloresdavila/>

Hernández, A. G. , Garibay, C, & Pérez, M, G. (2015). *Comparativo de soluciones ERP*. Recuperado de <https://gabrielacabh.wordpress.com/2015/05/11/comparativo-de-soluciones-erp/>

Luengo Cabanillas. A. (2016). *Odoo lo más destacado de marzo y abril de 2016* Recuperado de <http://luengocabanillas.com/2016/05/20/lo-mejor-de-odoo-marzo-abril-2016/>

Martínez, E. (2013). *Digital Business*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/ventajas-erp-digital-business/>

Norton, D. P. , & Kaplan, R. S. (2008). *The execution premium*. Barcelona: Deusto.

Odoo. (2016). *EG comercio electrónico global*. Recuperado de <https://www.e-Global.es/erp>

Odoo. (2019). *Odoo pricing*. Recuperado de https://www.odoo.com/es_ES/pricing#pl=74&num_users=1&hosting=online&odoosh_workers=1&odoosh_storage=1&odoosh_staging=1&implementation_service=self&pack=25&force_country=SV&integrating_partner_id=0&price_by=yearly

Onyx. Sof (2018). Qué es un ERP. Recuperado de <http://www.aner.com/que-es-un-erp.html>

ORACLE. (s. f.). *Precios y licencias globales de oracle*. Recuperado de <https://www.oracle.com/corporate/pricing/>

Taylor, F. W. (2001). *Fundamentos y principios de la administración científica*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/taylor-fundamentos-y-principios-de-la-administracion-cientifica/>

Tu ERP Software. (2015). *www.tuerp.com*. Recuperado de <https://www.tuerp.com>

Trenza, A. (2018). *Plan estratégico para una empresa ¿Qué es y cómo se hace?*. Recuperado de <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-z-como-hacer/>

Wilmer, A.G. (2017). *Sistemas de información, herramientas prácticas para la gestión empresarial*. Recuperado de <http://wilmerumng.blogspot.com/2017/>

Anexos

**Universidad Tecnológica
de El Salvador**

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrevista a Empresaria

Fecha: 17/08/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Rosa Elvira Vides de Vaquer</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Asistentes del Gremio de Mujeres</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Análisis del entorno

experiencia y mentor

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



**Universidad Tecnológica
de El Salvador**



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrevista a Empresa

Fecha: 03/09/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Rosa Elena Vides de Vázquez</u>	<u>Rolivia</u>
<u>Myriam del Carmen Paz de Vides</u>	<u>Myriam</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Recursos Humanos

Gestión de Información

Gestión de Calidad

Innovación Tecnológica

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado





INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrevista a empresaria

Fecha: 08/09/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Rosa Elina Vides de Vargas

Rosa

Montala del Carmen (Perez) de Pedraza

Montala

Breve descripción de la actividad realizada:

Producción y Operaciones

Gestión Gerencial

Estructura Organizacional

Finanzas

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



**Universidad Tecnológica
de El Salvador**

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Valores y Validación

Fecha: 25/10/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Dora Elvira Nides de Vazquez Rivas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Aliphele del Pantoja-Francis de Medrano</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Validación de misión y visión y
Definición de valores

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



**Universidad Tecnológica
de El Salvador**



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación de Diagnóstico y Determinación ACE

Fecha: 19/10/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Myrta del Carmen Cruz de Medrano</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Rosa Elvira Vides de Vasquez</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación de Diagnóstico y Determinación Acción Clave de Éxito
Empresaria de Artesanías Terezo
eligió Acción Clave a Implementar
"Gestión de Información" - Sub Área Información
Otras Acciones: Dirección Estratégica, Objetivos Estratégicos.

Firma del Empresario: Senio Elizabeth Rattles de Acosta [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado





INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Plan estratégico y Ocio

Fecha: 06/11/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Lara Elvira Vides de Vázquez Rafael
Asistenta del Gerente General de Medios de Masas

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación y validación de Misión, Visión,
Valores para definir la línea gráfica
Presentación del mapa estratégico
Presentación de Ocio al avance de los
productos e inventarios

Firma del Empresario:

[Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



HORIZONTE ESTRATÉGICO ARTESANIAS TOROGOZ (2019-2023)

Equipo consultor UTEC

MYRTALA DEL CARMEN CRUZ DE MEDRANO

ROSA ELVIRA VIDES DE VÁSQUEZ

SAN SALVADOR, EL SALVADOR,
CENTROAMÉRICA

Índice

Antecedentes.....	1
Justificación	2
Objetivos de la consultoría	3
Alcances de la consultoría.....	4
Productos	5
Metodología y desarrollo de la consultoría	5
Desarrollo de la consultoría	8
Etapas 1. Diagnóstico y lanzamiento del futuro visualizado.....	9
Etapas 2. Diseño del Pensamiento Estratégico.....	14
Etapas 3. Validación de Misión, Visión de Artesanías Torogoz.....	18
Organigrama de Artesanías Torogoz.....	24

Antecedentes

Artesanías Torogoz inicia sus operaciones en mayo del año 1994, fabricando artesanías torneadas específicamente lapiceros que vendían a otros dueños de artesanías para su comercialización, elaboración de nuevos productos como: acrílicos, madera y resina, los cuales se han diversificado, en la actualidad comercializan productos elaborados en cuero, madera, vidrio, tela, mimbre, barro y en fechas especiales productos de semillas y hojas.

Artesanías Torogoz cuenta con dos sucursales y un taller de producción una en el Mercado San Miguelito y otra en Aguilares, el taller está ubicado en Apopa todos en el departamento de San Salvador.

Los principales problemas que ha enfrentado la empresa a lo largo del tiempo fue la recesión mundial del año 2008 que afectó enormemente la economía en nuestro país y los problemas sociales de la actualidad.

Justificación

Artesanías Torogoz. a través de su propietaria ha facilitado las condiciones para que el equipo consultor de la facultad de Maestrías y Posgrados de la Universidad Tecnológica de El Salvador, inicie el proceso de diagnóstico, generación de insumos, reuniones con la propietaria, esposo y demás empleados, con la finalidad de plantear un documento que incluya elementos de medición, gestión que faciliten la toma de decisiones y mejorar la estructura económica de la empresa dedicada a la elaboración y venta de artesanías.

La empresaria, consciente de la necesidad de orientar el futuro estratégico de su empresa, tomó la decisión de iniciar un nuevo proceso de gestión y horizonte estratégico para los próximos 5 años expandible en su estructura general, pudiéndose revisar el cumplimiento de sus indicadores establecidos cada año y medibles de acuerdo lo establecido en los resultados obtenidos de gestión.

Sus indicadores, y otros factores relacionados al desarrollo de la empresa, por lo que se espera involucramiento del personal y sobre todo que la empresaria asuma el compromiso de continuidad para que el

documento de horizonte estratégico entregable sea de aprovechamiento, sobre todo el Cuadro de Mando Integral (BSC) sea de comprensión e implementación a todo nivel, inclusive si el crecimiento genera cambios futuros en la empresa.

Objetivos de la consultoría

a. General

Proponer el horizonte estratégico en Artesanías Torogoz, para el período 2019-2023.

b. Específicos

Construir un documento capaz de ser implementado en las sucursales de Artesanías Torogoz.

1. Proponer un cuadro de Mando Integral (BSC) acorde a las necesidades de la Empresa.
2. Sugerir los instrumentos básicos de medición y desempeño para las distintas unidades de la empresa.
3. Generar cultura de pensamiento estratégico en colaboradores, jefes y la propietaria de la empresa.

Alcances de la consultoría

Artesanías Torogoz. Se encargará de:

- Comprender el funcionamiento Organizacional en todas sus partes.
- Planificar el desarrollo de la consultoría.
- Desarrollar las entrevistas de diagnóstico necesarias con representantes de la empresa.
- Elaborar el borrador del documento conteniendo el Horizonte Estratégico y validarlos ante la empresaria.
- Elaborar el documento final de horizonte estratégico.
- Validar el documento final del plan estratégico.
- Elaborar las acciones estratégicas e indicadores para la ejecución del horizonte.
- Elaborar los formatos de seguimiento/control de actividades e indicadores para la ejecución del horizonte estratégico.
- Crear los cuerdos correspondientes sobre las etapas del desarrollo de la consultoría, y recomendaciones para la ejecución y seguimiento del plan.

Productos

1. Propuesta de Misión y Visión para Artesanías Torogoz.
2. Determinación de los Objetivos Estratégicos a seguir para el periodo 2019 - 2023.
3. Construcción de Mapa estratégico de Artesanías Torogoz.
4. Documento completo revisado y validado.

Metodología y desarrollo de la consultoría.

Para la ejecución de la propuesta del horizonte estratégico se ha establecido la teoría básica sugerida por los Doctores Robert Kaplan y David P. Norton, para la elaboración del Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de Mando Integral, así mismo otras experiencias y teorías relacionadas a la planeación estratégica.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

1. Financieras:

Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ingresos o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

2. Clientes:

Identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocios y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye, el crecimiento de la organización, expansión de mercados, tiempos de respuesta a clientes, fidelizar clientes ya existentes, ampliación de mercados y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3. Procesos internos:

Se identifican los procesos críticos que permitan a la gerencia entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros hacia los dueños. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

Formación y crecimiento:

identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No

obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la alta Gerencia, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales.

Por ejemplo, las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento pueden ser incorporados dentro de la perspectiva de procesos internos. Así mismo, si para obtener ventajas competitivas debe enfatizarse en una actuación medioambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando Integral.

Desarrollo de la consultoría

La consultoría se ha desarrollado de acuerdo a las siguientes etapas:

Etapa 1. Diagnóstico y lanzamiento del futuro visualizado.

Etapa 2. Diseño del Pensamiento Estratégico

Etapa 3. Del diseño a la implementación

Etapa 4. Validación

Etapa 1. Diagnóstico y lanzamiento del futuro visualizado.

En esta etapa es necesario realizar un taller de lanzamiento y generación de opciones de gestión estratégica para la empresa, el organigrama establecido por la empresa. El propósito es explicar el programa de trabajo y los alcances de la consultoría, así como Sensibilizar sobre la necesidad de apoyar el esfuerzo y los beneficios que del plan propuesto se esperan obtenerse al ser ejecutado.



Participación de empresaria para la elaboración del Horizonte

Estratégico





Evaluación del entorno de la empresa

Matriz metodológica que describe el alcance de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa Torogoz.

Para el desarrollo del trabajo de consultoría la empresaria contribuyó a la formación de un equipo de tres personas para proporcionar información relacionada con la empresa y las acciones visualizadas a futuro para la gestión estratégica a realizar.

Se realizaron reuniones de trabajo en la oficina central ubicada en la municipalidad Aguilar y sucursal en San Salvador, también pequeños foros de discusión y el equipo consultor genero presentaciones explicativas para alinear el pensamiento estratégico en la empresaria y sus colaboradores.

Se coordinó ideas por escrito y verbales por los participantes con el apoyo del equipo consultor para elaborar una matriz de propuestas para construir la misión y visión de la empresa dedicada al a elaboración y venta de artesanías finas de diferentes diseños.

1.2 Futuro Visualizado.

Formulación de la visión

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Concenso
Ser una empresa de artesanías de buena calidad	Ser la mejor empresa de artesanías de El Salvador	Ser una empresa exitosa de artesanías de buena calidad para El Salvador y Centroamérica	Ser una empresa con presencia centroamericana con personal comprometido para innovar las artesanías.

Misión: Ser una empresa con presencia centroamericana con personal comprometido para innovar las artesanías.

Formulación de la misión

Propuesta 1	Propuesta 2	Propuesta 3	Concenso
Somos una empresa constituida en El Salvador, que elabora cerámicas de calidad.	Somos salvadoreños y nuestra inspiración en las artesanías de calidad y el compromiso con nuestros clientes.	Somos una empresa de Artesanías en El Salvador comprometidos con la calidad y Personalización de los servicios con los clientes	Somos una empresa cien por ciento salvadoreña inspirados en la elaboración de productos artesanales innovadores de calidad con mano de obra local, comprometidos en satisfacer a nuestros clientes con un servicio personalizado.

Misión

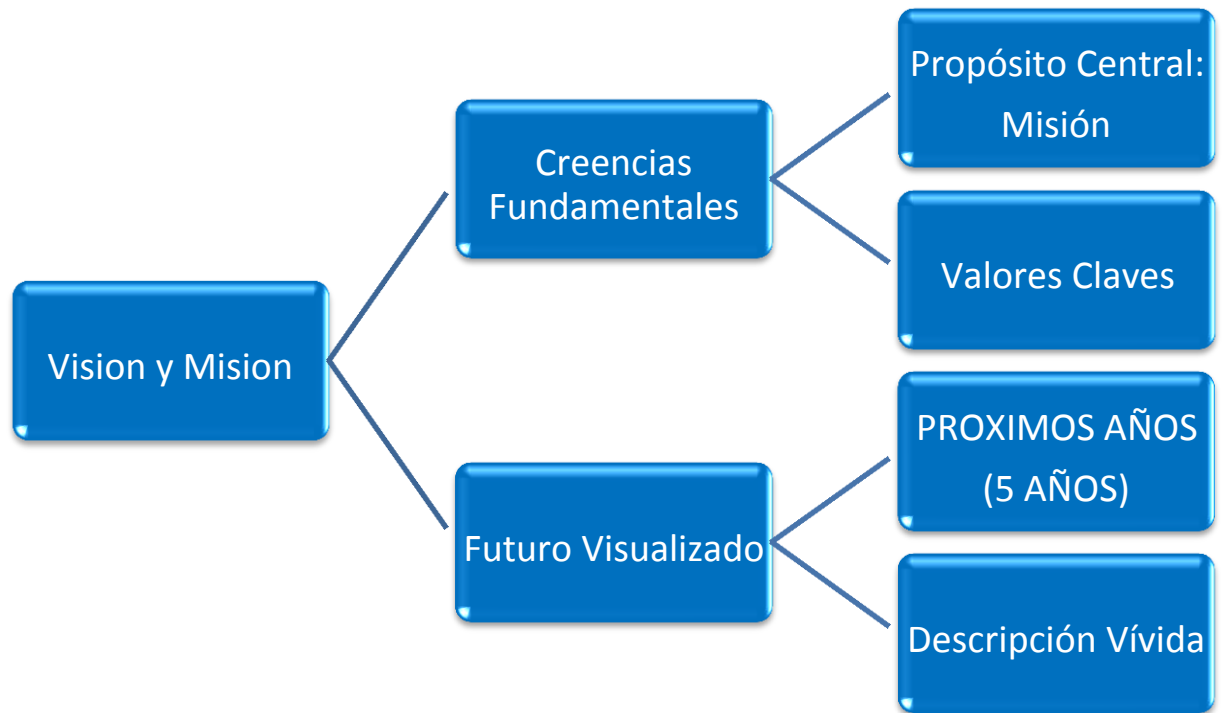
Somos una empresa cien por ciento salvadoreña inspirados en la elaboración de productos artesanales innovadores de calidad con mano de obra local, comprometidos en satisfacer a nuestros clientes con un servicio personalizado.

Etapas 2. Diseño del Pensamiento Estratégico.

Se realizaron ejercicios en esta etapa para validar y definir los Objetivos Estratégicos que la empresa seguirá en los próximos años para cumplir con su finalidad institucional y con su Visión, esto con la intervención de los principales responsables.

El equipo nombrado por la empresaria participó activamente con el equipo consultor previa presentación de los ejemplos y opciones de objetivos estratégicos y la importancia que implica para la empresa la implementación de dichos objetivos, se explicó y desarrollo una tabla en Excel para el seguimiento de los objetivos, las acciones, las actividades necesarias para el logro de los objetivos propuestos.

El cumplimiento de las metas establecidas y la forma de medir el trabajo y resultados por cada área de la empresa.



2.1 Generación de Objetivos Estratégicos

Se realizaron reuniones de trabajo con los empleados y propietaria, para discutir y generar opciones de Objetivos estratégicos según las 4 perspectivas expuestas.

La empresaria y su equipo nombrado para el trabajo de consultoría participo activamente en la presentación realizada por el equipo consultor,

en los talleres realizados para propósitos de trabajo, generación de insumos, y la validación de la propuesta final.

2.2 Metas Sugeridas y Aprobadas

Se realizaron estimaciones de datos anteriores de la empresa Artesanías Torogoz y partiendo de esos datos, la capacidad instalada, entorno y aspiraciones de la empresaria, se sugieren los siguientes porcentajes de crecimiento por año respecto el año anterior, el periodo propuesto es para los próximos 5 años.

La generación de propuestas de crecimiento fue elaborada en coordinación con el equipo consultor, los aportes de la empresaria, evaluación de las posibilidades futuras y expansión estimada en el sector artesanal, por lo tanto, la propuesta aceptada por la empresaria para los próximos 5 años se muestra continuación en el cuadro que se resume en el año a evaluar, Activos, Patrimonio, Ventas, Rendimiento sobre activos, Rendimiento sobre el patrimonio de la empresa.

Propuesta de los Objetivos Estratégicos

Participación activa

	Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento	Perspectiva interna (PROCESOS)	Perspectiva clientes	Perspectiva Financiera	Selección de la propuesta
Propuesta 1	Aprovechamiento de la tecnología	Gestionar alianzas que beneficia la empresa	Portafolio de productos innovadores	Aumentar la cartera de clientes	La propuesta de objetivos estratégicos seleccionada fue la propuesta N° 1, al momento que el equipo consultor presentó y explicó a la empresaria, le pareció mas atractiva y factible dicha propuesta para el crecimiento de su empresa.
	Desarrollar nuevas competencias y habilidades	Reducir tiempos en los procesos de Producción y controlar las materias primas	Mayores puntos de venta	Mantener costos bajos	
	Mejorar la cultura y clima organizacional	Realizar encuestas de satisfacción con los clientes	Posicionar la marca	Incrementar la rentabilidad y crecimiento de Artesanías Torogoz	
		Eficientizar el Portafolio de Productos manteniendo el estándar de calidad	Atención personalizada		
			Satisfacción y lealtad de clientes		
Propuesta 2	Aprovechar los recursos tecnológicos	Gestionar medios de alianzas con otros empresarios	Ampliar otros puntos de venta	Incrementar la rentabilidad y crecimiento de Artesanías Torogoz	
	Desarrollar nuevas habilidades	Controlar los riesgos	Buscar nuevos medios de comercializar		
	Mejorar el Clima Organizacional	Tener disponibilidad de productos	Mantener la atención a los clientes		
		Mejorar los procesos y tiempos	Atraer nuevos clientes a través de medios virtuales		

Con los datos antes relacionados los involucrados establecieron los porcentajes para los próximos años, sugiriendo que cada año se revisen los porcentajes para el siguiente año.

Resultados obtenidos y propuestas a la empresaria:

1. Propuesta de Misión y Visión Artesanías Torogoz.
2. Determinación de los Objetivos Estratégicos a seguir para el periodo 2019- 2023.
3. Construcción de Mapa estratégico de Artesanías Torogoz
4. Documento completo revisado y validado.

Etapas 3. Validación de Misión, Visión de Artesanías Torogoz

Visión: Ser una empresa con presencia centroamericana con personal comprometido para innovar las artesanías

Misión: Somos una empresa cien por ciento salvadoreña inspirados en la elaboración de productos artesanales innovadores de calidad con mano de obra local, comprometidos en satisfacer a nuestros clientes con un servicio personalizado.

Valores Artesanías Torogoz

- Innovación
- Calidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad

Descripción de cada valor

Innovación: Es la capacidad que tiene la empresa para mejorar los diseños y crear nuevos modelos de productos para el futuro en el área de artesanías.

Calidad: La empresa tiene el propósito de elaborar productos con características que superen la competencia.

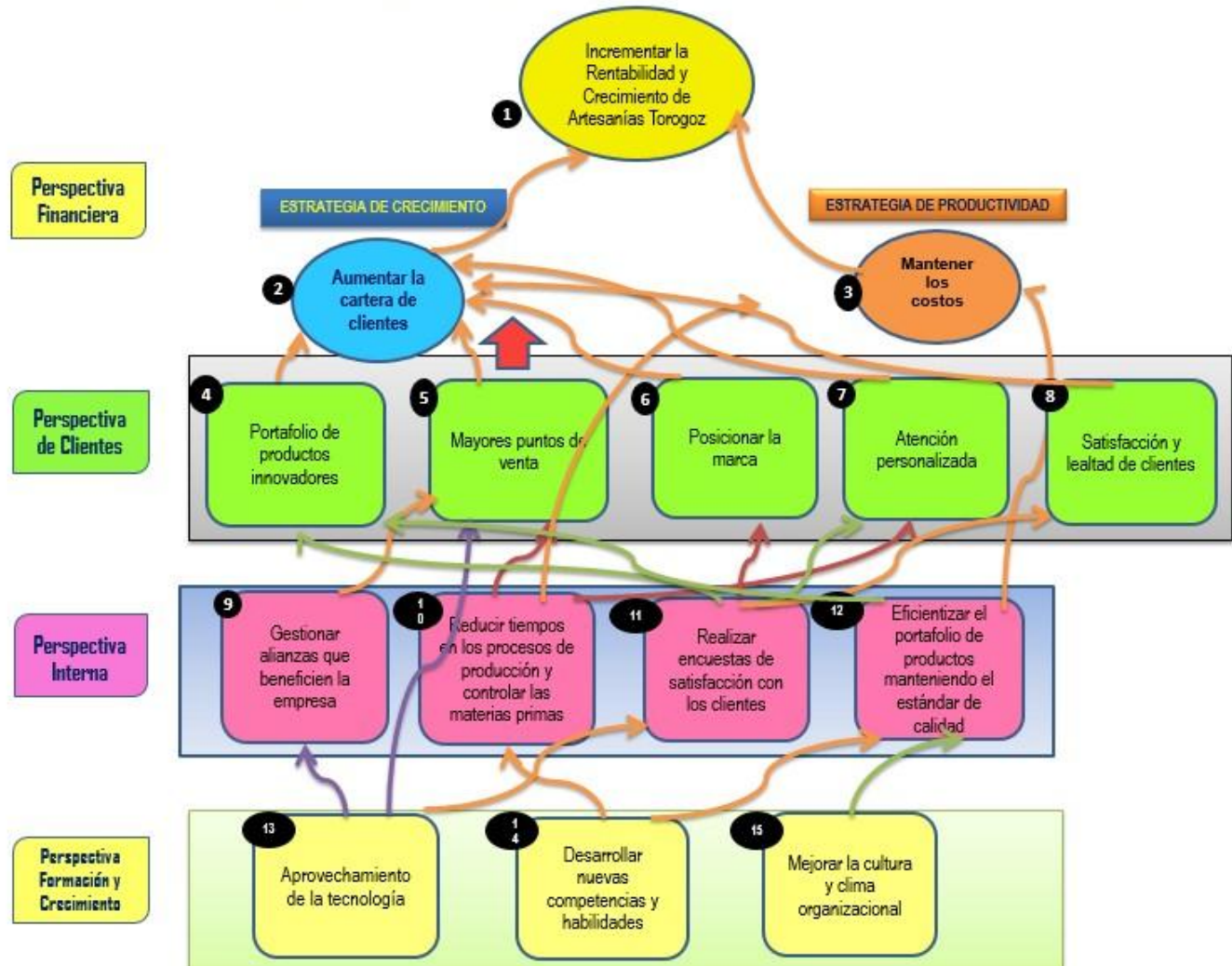
Responsabilidad: La determinación y actitud de los empleados es determinante en el cumplimiento de las normas que rigen el trabajo en la empresa.

Compromiso: La empresaria y sus colaboradores están convencidos que los clientes son primero, por lo tanto las acciones de sus trabajo están orientadas hacia los clientes.

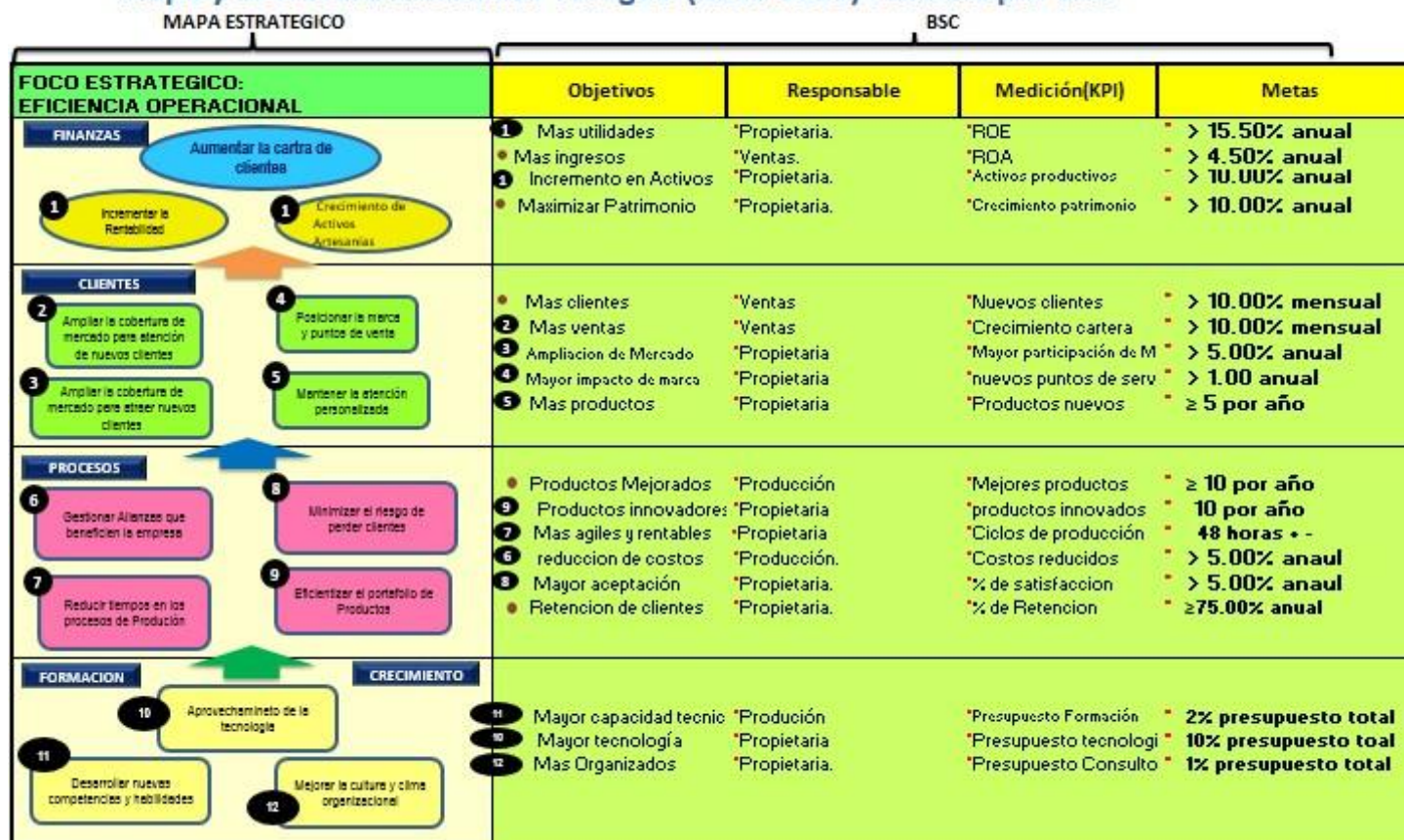
Lealtad: En la empresa todos asumen el rol de ser leales a las normas internas, a los clientes y a la empresa como tal.

Mapa Estratégico Aprobado Periodo 2019-2023

MAPA ESTRATEGICO ARTESANÍAS TOROGOZ



Mapa y Scorecard Artesanías Torogoz (2019-2023) medible por año

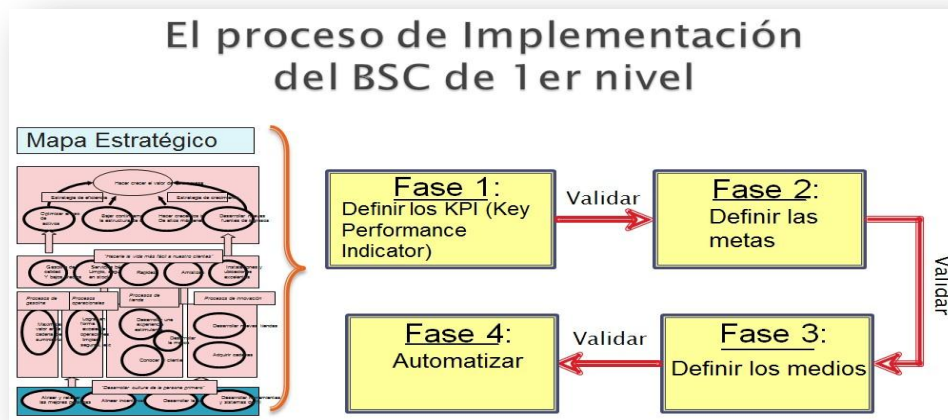


Indicadores KPI

KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Pasos para definir KPI's

- Conexión con estrategia y visión
- Asignación de responsables
- Determinación de frecuencia de revisión
- Métodos de revisión pertinentes, análisis y acciones correctivas en cada frecuencia
- Determinación de niveles
- Definición de metas
- Límites tolerables de actuación
- Fuentes de captura de información



Proceso Implementación del BSC

En la validación se realizaron jornadas de discusión con la propietaria y su personal de confianza para definir las fechas y acciones de las áreas críticas que permitan fortalecer las operaciones de Artesanías Torogoz.

Participantes

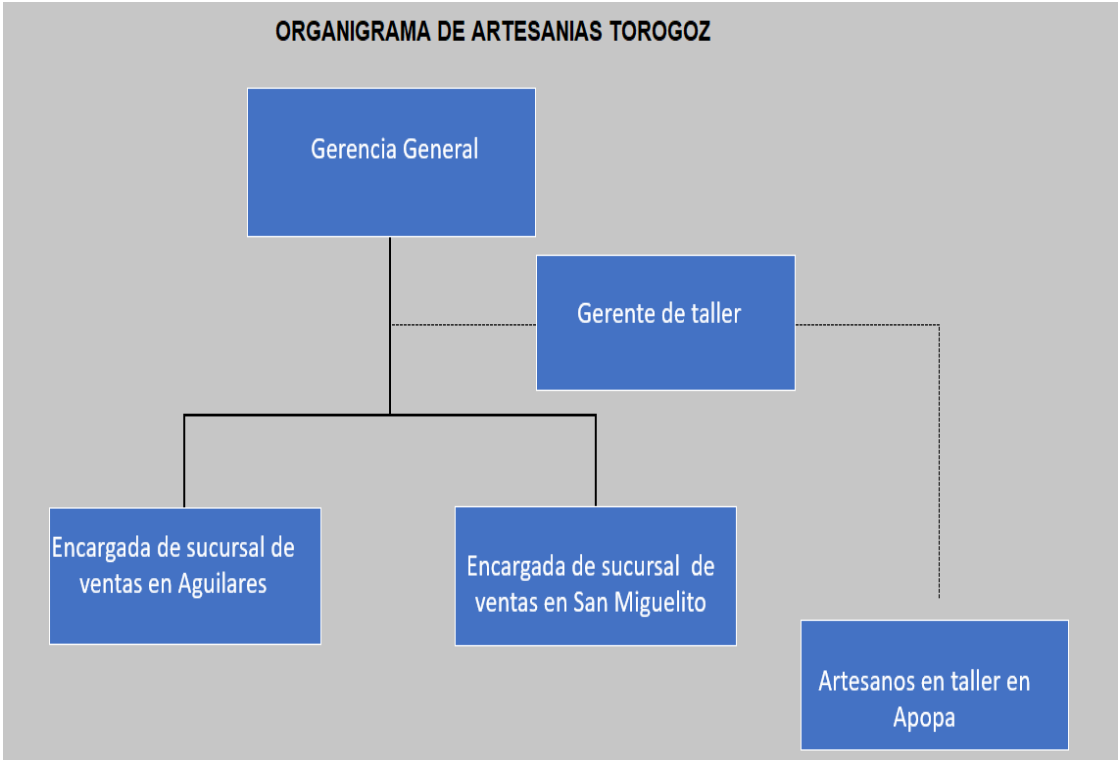
Participaron:

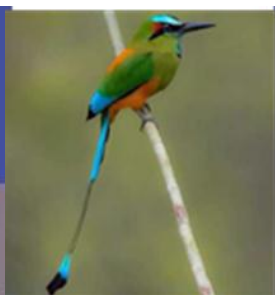
La Equipo empresarial de TOROGOZ en el desarrollo de la planificación

Estratégica:

1. Propietaria
2. Esposo de Propietaria.
3. Empleados de confianza.
4. Equipo consultor.

ORGANIGRAMA DE ARTESANÍAS TOROGOZ





ARTESANIAS TOROGOZ



Calendar



Contacts



CRM



Sales



Employees



Leaves



Lunch



Apps

odoo

Manual de usuario

Sistema de
Inventarios

INDICE

Objetivos	1
Alcance	1
Manual de Inventarios Odoo Artesanías Torogoz	2
2. Módulo de Calendario	4
3. Tablero de Contactos	5
4. Módulo de CRM. Oportunidades	7
5. Módulo de Ventas. Presupuestos	9
6. Página web	13
7. Punto de venta	15
8. Inventario: Reglas de abastecimiento.	20
9. Facturación	22

Objetivos

- Proporcionar una guía de consulta para el uso del sistema de Inventarios a la empresa Artesanías Torogoz
- Facilitar el ingreso de productos terminados a cada una de las tiendas
- Control de inventarios

Alcance

El sistema de inventarios en Odoo de Artesanías Torogoz facilita el control de inventarios de productos terminados y disponibles para ofrecer a sus clientes, así mismo permite determinar las necesidades de producción en taller, así como también los requerimientos de materias primas y materiales a utilizar.

El sistema de inventarios permite generar un control de las existencias de cada producto por cada tienda tanto en Aguilares como en San Miguelito facilitando la toma de decisiones en la organización

Manual de Inventarios Odoo Artesanías Torogoz

1. Ingreso al sistema

Para acceder al sistema de Inventarios Odoo se requiere acceso a internet desde los dispositivos que se utilizarán para la gestión de dicho sistema.

Paso 1. El primer paso que se debe realizar es abrir un navegador para poder acceder a una página web, para efectos de ejemplo, se ocupará Google Chrome.



Paso 2. Dirigirse a la barra de direcciones del navegador e introducir la siguiente url: **ec2-3-16-183-us-east-2-compute.amazonaws.com:8069**, se mostrará la siguiente imagen:

Imagen N°1. Introducción del URL

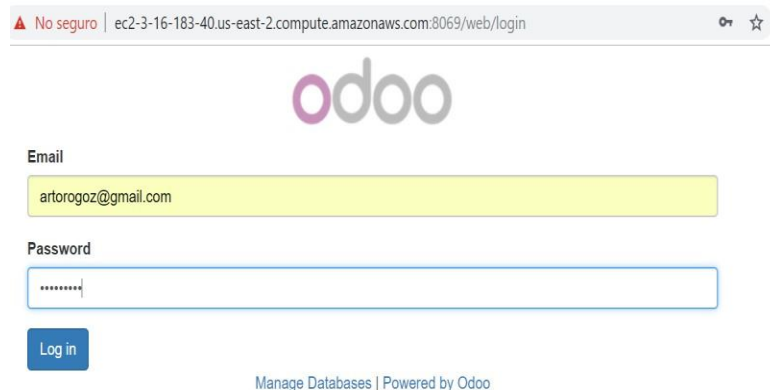
Link:

ec2-3-16-183-40.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069

Paso 3. Se muestra la pantalla de acceso al sistema CRM Artesanías

Torogoz, dirigirse al formulario a llenar, se mostrará la siguiente imagen:

Imagen N°2. Pantalla de inicio al sistema



▲ No seguro | ec2-3-16-183-40.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069/web/login

odoo

Email

artorogoz@gmail.com

Password

Log in

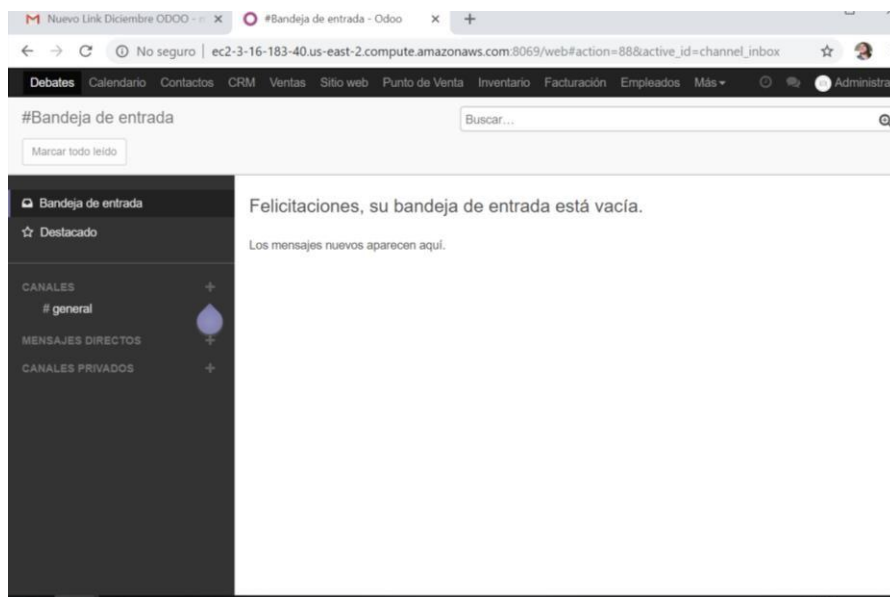
Manage Databases | Powered by Odoo

Paso 4. En Email se digita el correo que será el del administrador del sistema:

La contraseña será asignada a la persona administradora del sistema.

Paso 5. Hacer clic al botón “Log in” para que se pueda acceder a la bandeja de entrada del sistema, que permite ver los correos que sean recibidos por los clientes, se mostrará la siguiente imagen:

Imagen N°3. Pantalla de inicio del CRM (Debates)

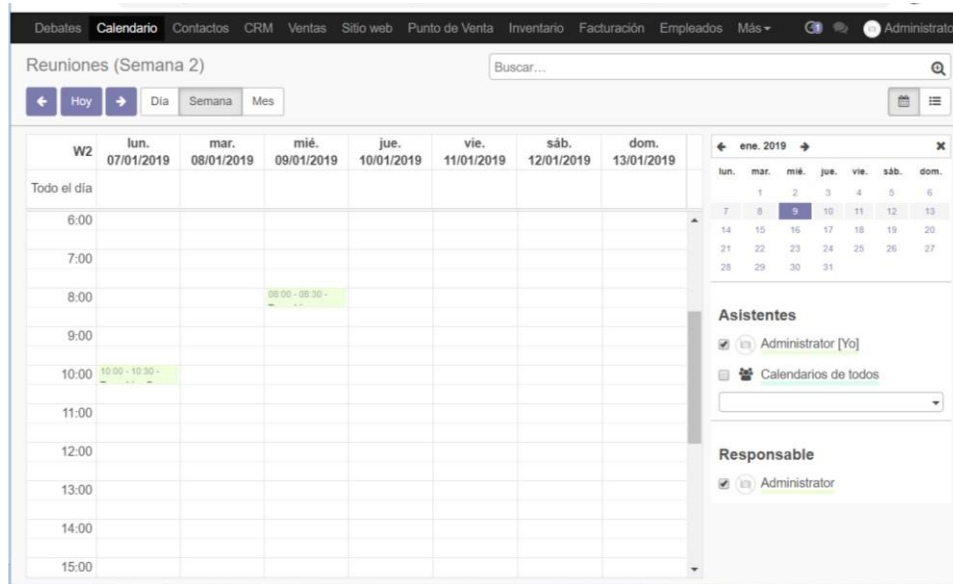


Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Artesanías Torogoz

2. Módulo de Calendario

El módulo de calendario permitirá a la propietaria y de Artesanías Torogoz gestionar de forma más eficiente su agenda diaria y programada.

Imagen N°4. Módulo de Calendario



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa
Artesanías
Torogoz

3. Tablero de Contactos

El módulo presenta el tablero “Contactos”, bastará con darle clic sobre la palabra “crear” para agregar un nuevo contacto y llenar cada uno de los pasos requeridos y luego darle “Guardar” y aparecerán el o los contactos creados con toda la información requerida de los contactos existentes como se muestran en las siguientes imágenes.

Imagen N°5. Módulo de creación de contactos

Debates Calendario **Contactos** CRM Ventas Sitio web Punto de Venta Inventario Facturación Empleados Más    Administrar

Contactos / Nuevo

 ☒ Individual ☐ Compañía

 0 Oportunidades  0 Reuniones  No publicado En el sitio web

 0 Ventas  Activo  0.00 Facturado

Nombre

Dirección

NIF

Etiquetas

Puesto de trabajo

Teléfono

Móvil

Email

Sitio web

Título

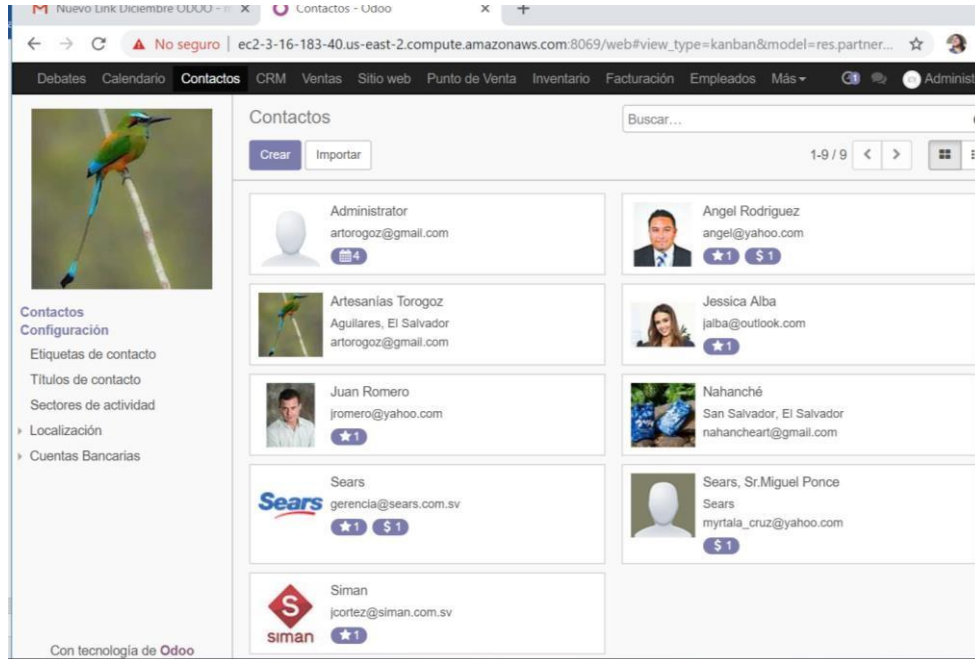
Idioma

Con tecnología de 

Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa

Artesanías Torogoz

Imagen N°6. Módulo de contactos creados



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Artesanías Torogoz

4. Módulo de CRM. Oportunidades

Para crear una nueva oportunidad deberá darle Clic sobre la opción “Crear” luego en Crear oportunidad deberá llenar los campos requeridos y darle “Guardar” para que aparezca la oportunidad creada la cual puede ser editable dependiendo de la evolución del estado como: Prospectación, Muestra de Catálogo, Cotización, Ganadas, El módulo

Oportunidades presenta resultado o estado de las gestiones comerciales a través de las actividades realizadas con los clientes

Imagen N° 7. Crear Oportunidades

Título de oportunidad

p.ej. Acuerdo con el cliente

Cliente

Ingreso estimado

0.00

Prioridad

☆☆☆

Crear

Crear y editar

Descartar

Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Artesanías Torogoz

Imagen N°8. Crear Oportunidades

Debates Calendario Contactos CRM Ventas Sitio web Punto de Venta Inventario Facturación Empleados Aplicaciones Ajustes



Oportunidades

Oportunidades

Presupuestos

Cientes

Informes

Oportunidades

Actividades

Canales de Ventas

Configuración

Ajustes

Canales de Ventas

Tipos de actividad

► Iniciativas y Oportunidades

Oportunidades

Crear

Importar

Mi ciclo de ventas

Buscar...

Prospectación

\$55

Muestra de catalogo

\$1,500

Cotización

\$43

Ganadas

\$949

Llaveros

\$ 55.00, Juan Romero

☆☆☆☆

Artesanías variadas

Recuerdos

\$ 43.00, Jessica Alba

☆☆☆☆

Pinturas

\$ 865.00, Sears

☆☆☆☆

Mantas

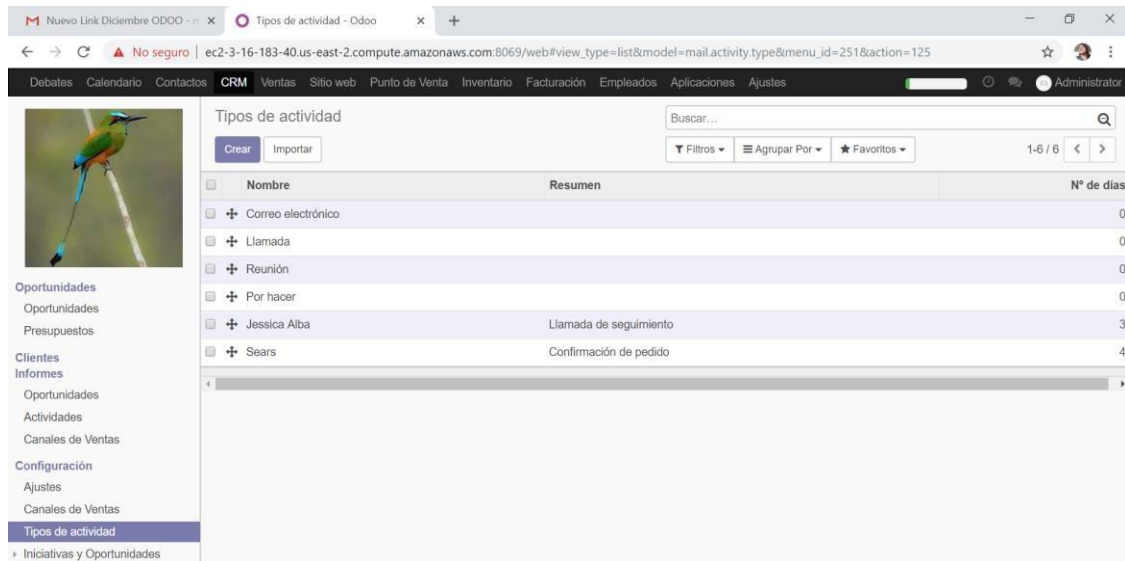
\$ 84.00, Angel Rodriguez

☆☆☆☆

Arrastra y suelta oportunidades entre diferentes columnas según se siga el ciclo de venta.

Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Artesanías Torogoz

Imagen N°9. Actividades



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Artesanías

Torogoz

5. Módulo de Ventas. Presupuestos

En ventas darle clic a “presupuestos” para crear un presupuesto nuevo, ingresar todos los campos requeridos luego “Guardar” el presupuesto creado presupuesto creado, el cual puede ser enviado por correo electrónico con dar clic sobre la opción “enviar por correo electrónico” o si de lo desea impreso sobre la opción “imprimir”.

Imagen N°10. Creación de presupuestos

Presupuestos / Nuevo

Guardar Descartar

Enviar por correo electrónico Imprimir Confirmar venta Cancelar

Presupuesto Presupuesto enviado Pedido d

Nuevo

Cliente Fecha de caducidad

Dirección de Factura Tarifa

Dirección de entrega Plazos de pago

Lineas del pedido Otra información

Producto	Descripción	Ciudad pedida	Precio de Unidad	Impuestos	Subtotal
Añadir un elemento					

Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Artesanías Torogoz

Imagen N°11. Presupuestos creados

Presupuestos

Crear Importar

1-2 / 2

Número de presupuesto	Fecha de presupuesto	Cliente	Comercial	Total	Estado
SO002	22/01/2019 21:26:23	Sears, Sr.Miguel Ponce	Administrator	\$ 144.00	Pedido de ventas
SO001	08/01/2019 00:22:05	Angel Rodriguez	Administrator	\$ 108.00	Presupuesto enviado

252.00

Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Artesanías Torogoz.

Imagen N° 12 Presupuesto con detalle de productos

Presupuestos / SO001

Editar Crear Imprimir Acción 2 / 2

Confirmar venta Imprimir Enviar por correo electrónico Cancelar Presupuesto Presupuesto enviado Pedido de ventas

SO001

Cliente: Angel Rodriguez Fecha de caducidad: 15/01/2019
Dirección de Factura: Angel Rodriguez Tarifa: Tarifa pública (USD)
Dirección de entrega: Angel Rodriguez Plazos de pago:

Líneas del pedido Otra información

Producto	Descripción	Ctidad pedida	Precio de Unidad	Impuestos	Subtotal
Alcancia de bombo	Alcancia de bombo	12.000	3.00		\$ 36.00
Alcancia grande	Alcancia grande	6.000	8.00		\$ 48.00
Alcancia pequeña	Alcancia pequeña	6.000	4.00		\$ 24.00

Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Artesanías Torogoz

Productos

Para la creación de nuevos productos deberá dar clic sobre “Crear”, llenar todos los campos requeridos del producto, luego Guardar y desplegar a productos para que aparezca en el catálogo de productos

Imagen N° 13 Creación de productos

Debates Calendario Contactos CRM **Ventas** Sitio web Punto de Venta Inventario Facturación Empleados Aplicaciones Ajustes

Administrador

Productos / Nuevo

Guardar Descartar

Nombre del producto

No publicado En el sitio web Movimientos de producto \$ 0 Ventas Activo

☒ Puede ser vendido ☒ Puede ser comprado

Información General Ventas Inventario Facturación Notas

Tipo de producto Consumible Precio de venta 1.00

Categoría All Precio de coste 0.00

Referencia interna

Código de barras

Pedidos
Presupuestos
Pedidos
Clientes
Facturación
Pedidos a Facturar
Pedidos de venta adicional
Catálogo
Productos
Tarifas
Informes
Ventas
Canales de Ventas
Pedidos de venta de todos los...
Con tecnología de Odoo

Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa

Artesanías Torogoz

Imagen N° 14 Productos creados

Debates Calendario Contactos CRM **Ventas** Sitio web Punto de Venta Inventario Facturación Empleados Aplicaciones Ajustes

Administrador

Productos

Crear Importar

1-48 / 48

	Alcancia de bombo Precio: \$ 3.00 A mano: 6.000 Unidad(es)		Alcancia grande Precio: \$ 8.00 A mano: 8.000 Unidad(es)		Alcancia pequeña Precio: \$ 4.00 A mano: 20.000 Unidad(es)
	Azucarera Nika Precio: \$ 9.00 A mano: 12.000 Unidad(es)		Billete grande Precio: \$ 15.00 A mano: 10.000 Unidad(es)		Blusa manda ido Precio: \$ 15.00 A mano: 9.000 Unidad(es)
	Calendario la palma Precio: \$ 9.00 A mano: 10.000 Unidad(es)		Camiseta de niño Precio: \$ 9.00 A mano: 17.000 Unidad(es)		Capirucho Precio: \$ 2.00 A mano: 25.000 Unidad(es)
	Casa de techo Precio: \$ 8.00 A mano: 25.000 Unidad(es)		Cofre de madera Precio: \$ 20.00 A mano: 25.000 Unidad(es)		Cosmetiquera 3 y 4 Precio: \$ 7.00 A mano: 20.000 Unidad(es)
	Cruz de Jesús No. 1 Precio: \$ 7.00 A mano: 10.000 Unidad(es)		Cuadro de billete Precio: \$ 15.00 A mano: 20.000 Unidad(es)		Cuadro de salmo Precio: \$ 10.00 A mano: 20.000 Unidad(es)
	Dúos sol y luna		Eclipse grande		Eclipse pequeño

Pedidos
Presupuestos
Pedidos
Clientes
Facturación
Pedidos a Facturar
Pedidos de venta adicional
Catálogo
Productos
Tarifas
Informes
Ventas
Canales de Ventas
Pedidos de venta de todos los...
Con tecnología de Odoo

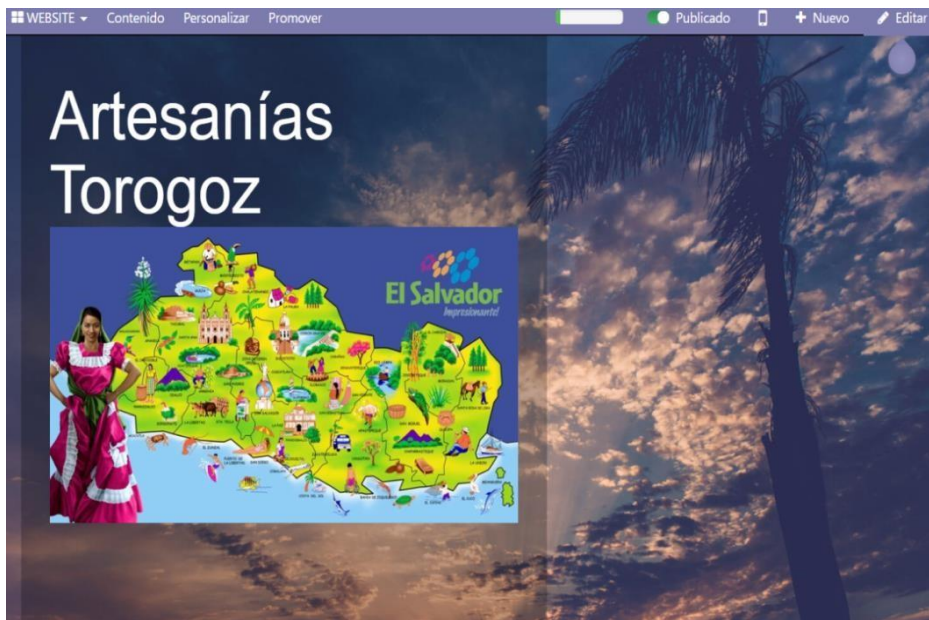
Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa

Artesanías Torogoz

6. Página web

Como parte de la implementación sistematizada, establecer contacto con los clientes mejorar la atención y estar a la vanguardia de la tecnología y para dar a conocer la diversidad de artesanías a sus clientes nacionales y extranjeros, se creó una página web para Artesanías Torogoz esperando pueda ser una fuente de crecimiento en el negocio a través del reconocimiento de la marca en el mercado en el cual participa, según se muestra en imágenes a continuación.

Imagen N° 15 Página web

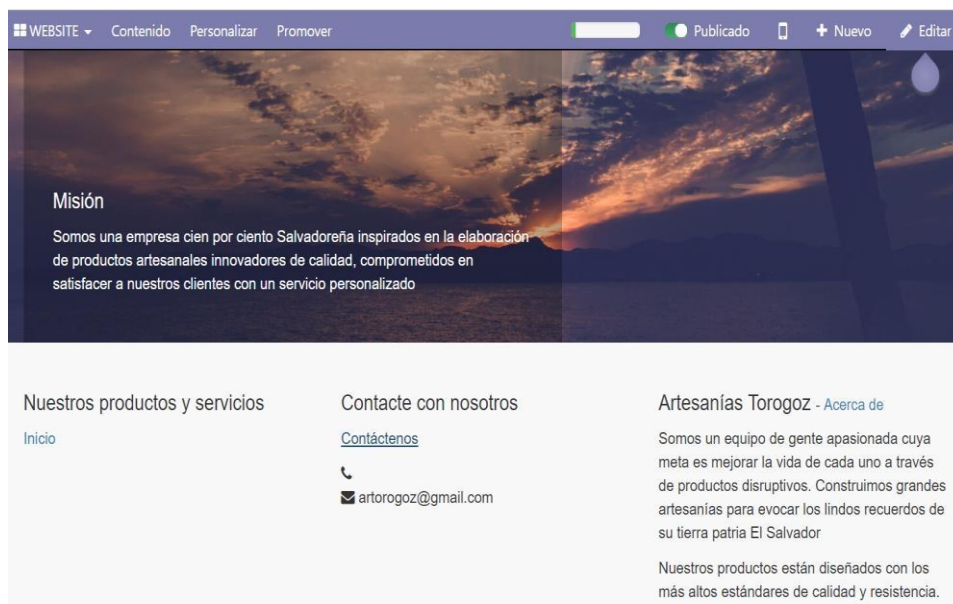


Fuente: Tomado de la página web de Odoo

En la página web se describe la Misión de Artesanías Torogoz la cual fue elaborada con la propietaria, colaboradoras encargadas de sucursales y equipo consultor, como se observa en la imagen siguiente.

En la página web se plasma la Misión de Artesanías Torogoz la cual fue elaborada con la propietaria, colaboradoras encargadas de sucursales y equipo consultor, como se observa en la siguiente imagen.

Imagen N° 16 Página web



Fuente: Tomado de la página web de Odo

Imagen N° 17. Página web para contactar clientes

The image shows a web contact form titled "Contáctenos" (Contact Us). The form is part of a website for "Artesanías Torogoz" located in El Salvador, with the email address artorogoz@gmail.com. The form includes a header with navigation links: WEBSITE, Contenido, Personalizar, Promover, and a status bar indicating "Publicado" (Published). The form itself has a title "Contáctenos" and a subtitle "Contáctese con nosotros por cualquier cosa relacionada con nuestra oferta de artesanías. Haremos lo posible por responderle a la mayor brevedad." (Contact us for anything related to our craft offer. We will do our best to respond to you as soon as possible). The form fields are: "Su nombre *" (Your name), "Número de teléfono" (Phone number), "Correo electrónico *" (Email), "Su compañía *" (Your company), "Asunto *" (Subject), and "Su pregunta *" (Your question). A blue "Enviar" (Send) button is at the bottom. To the right of the form, there is a location pin icon for "El Salvador", an email icon for "artorogoz@gmail.com", and a "Google Maps" link.

WEBSITE Contenido Personalizar Promover Publicado + Nuevo Editar

Contáctenos

Contáctese con nosotros por cualquier cosa relacionada con nuestra oferta de artesanías.
Haremos lo posible por responderle a la mayor brevedad.

Artesanías Torogoz
El Salvador
artorogoz@gmail.com
Google Maps

Su nombre *
Número de teléfono
Correo electrónico *
Su compañía *
Asunto *
Su pregunta *

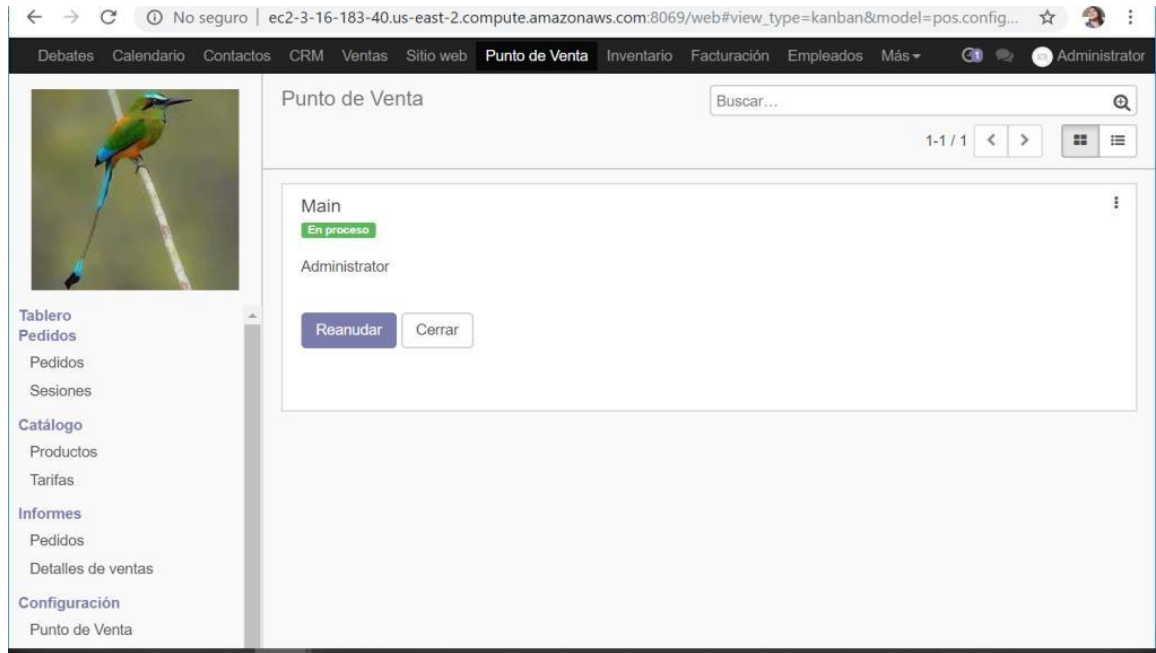
Enviar

Fuente: Tomado de la página web de Odoo

7. Punto de venta

Para realizar ventas de las artesanías se debe dar clic en la opción “reanudar” como se muestra en la pantalla a continuación.

Imagen N° 18. Página web punto de ventas (reanudar)

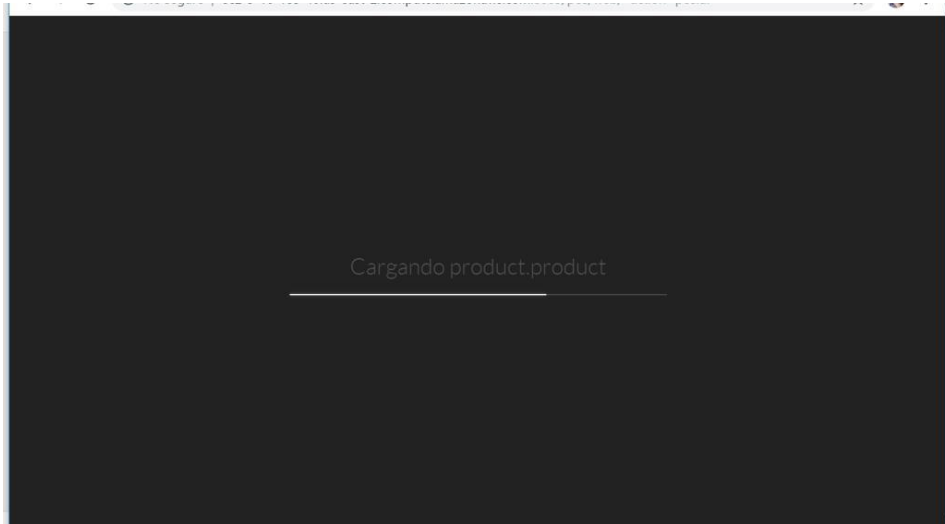


Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa

Artesanías Torogoz

Posteriormente en cuestión de segundos se cargan los productos

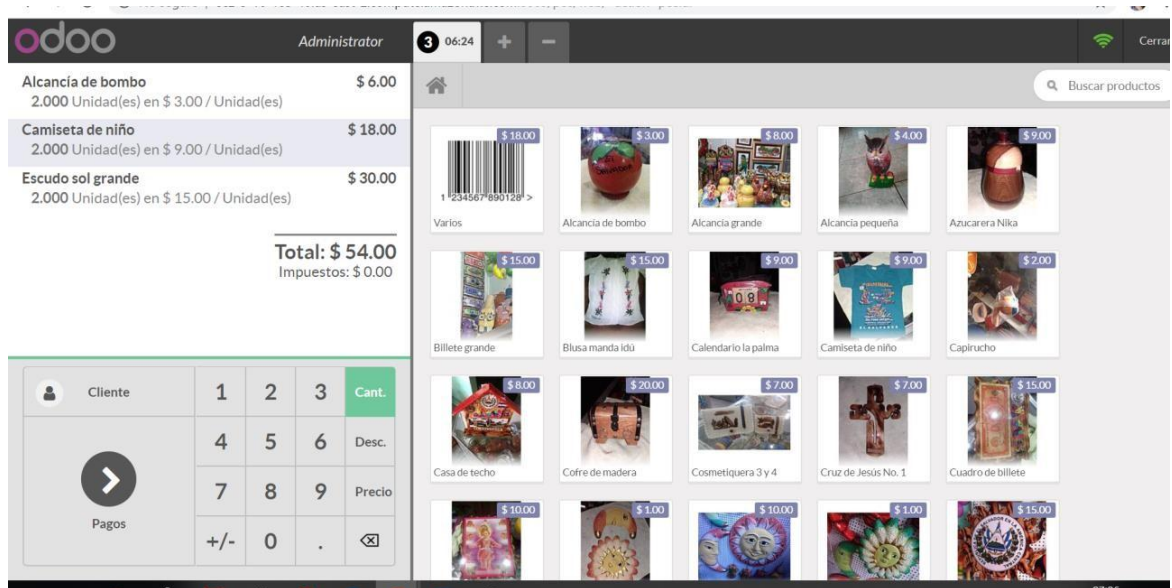
Imagen N° 19. Carga de productos



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Artesanías Torogoz

Al cargar los “productos” muestra la variedad existente y en la parte izquierda nos muestra la calculadora para poder elegir la cantidad de productos a comercializar elegidos por el cliente como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen N° 20. Productos



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Artesanías Torogoz

Posteriormente se elige y da clic en la opción “pagos” y muestra la cantidad de dinero pagado y la cantidad de cambio de dinero en caso de que el cliente no pague exacto y aplique la cantidad para devolver.

Imagen N° 21. Elaboración de ticket de productos comprados

« Atrás

Pagos Validar »

Debe	Entregado	Cambiar	Método
54.00	60.00	6.00	Efectivo (USD)
-6.00			

Efectivo (USD)

1	2	3	+10
4	5	6	+20
7	8	9	+50
C	0	.	<=>

Cliente

Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa

Artesanías Torogoz

Finalmente se elige “validar” y emite el recibo con la información de la compra

Imagen N° 22. Recibo

Cambio: \$ 6.00 Siguiente pedido »

Imprimir recibo

21/01/2019 07:11:57 Pedido 00001-013-0003

Artesanías Torogoz
Teléfono: 2310-8327 y 7288-7053
Usuario: Administrator

Alcancia de bombo	2.000	\$ 6.00
Camiseta de niño	2.000	\$ 18.00
Escudo sol grande	2.000	\$ 30.00
Subtotal:		\$ 54.00
Total:		\$ 54.00
Efectivo (USD)		\$ 60.00
Cambio:		\$ 6.00

Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa

Artesanías Torogoz.

8. Inventario: Reglas de abastecimiento.

Una vez efectuada las configuraciones de Categorías de productos, Creación y parametrización de Artículos, podemos proceder a efectuar el proceso de "Carga inicial de Inventario".

El proceso de Odoo es fácil de operar permitiendo ingresar las existencias reales al momento de iniciar la aplicación, de igual forma ajustar inventarios en determinado periodo de acuerdo con la rotación y movimiento de estos.

Para efectuar dicho proceso bastará con ingresar en el módulo "Inventario", desplazándonos en el menú principal de dicho módulo opción "productos", "Reglas de abastecimiento", al dar un clic en este, nos desplegará la pantalla principal de "Reglas de abastecimiento", en la que nos mostrará las opciones de "Crear" e "importar", dando un clic en la opción "Crear", nos mostrará la pantalla principal en la que nos solicitara el nombre del producto que estamos creando o ajustando.

Lo anterior permitirá visualizar la cantidad real de los productos terminados y disponibles para la venta. Como paso final, daremos clic en guardar y validar inventario.

Imagen N° 23. Crear abastecimiento de productos

Reglas de abastecimiento / Alcancia

Editar Crear Acción

Activo

Nombre	Alcancia
Producto	Alcancia grande

Reglas	Varios
Cantidad mínima	10.000
Cantidad máxima	15.000
Múltiplo de la cantidad	1.000
Plazo de entrega	1 Día(s) de compra

Informe final Art...docx

Mostrar todo

Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Artesanías Torogoz.

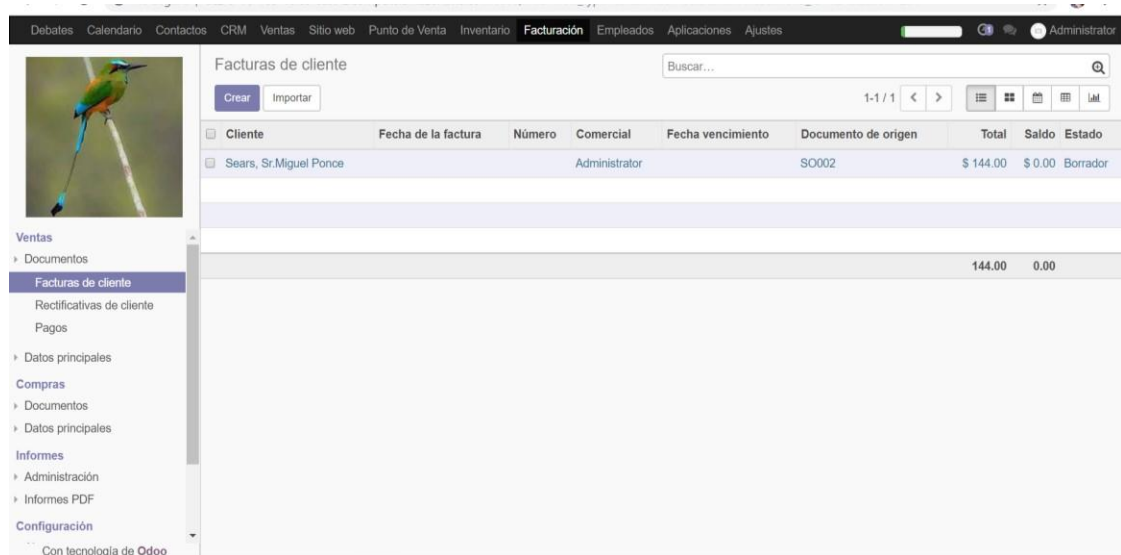
Creación de nuevo producto para cargar el inventario

Hacer clic en el botón punto de venta luego clic en productos, luego crear ahí se despliega el tablero con una serie de campos a llenar, nombre del producto, categoría, referencia interna, código de barras, precio de venta y precio de coste. Una vez ingresada toda la información requerida se deberá guardar.

9. Facturación

En este módulo se deberá sobre la opción “facturas del cliente” dar clic sobre el cliente seleccionado para emitirle la factura.

Imagen N° 24. Selección de cliente a facturarle



Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Artesanías Torogoz.

Imagen N° 25. Facturación I

DebatesCalendarioContactosCRMVentasSitio webPunto de VentaInventarioFacturaciónEmpleadosAplicacionesAjustes



Ventas

- Documentos
- Facturas de cliente
 - Rectificativas de cliente
 - Pagos
- Datos principales

Compras

- Documentos
- Datos principales

Informes

- Administración
- Informes PDF

Configuración

Con tecnología de Orfeo

Facturas de cliente / Factura

EditarCrearImprimirAcción

CienteSears, Sr.Miguel Ponce

Dirección de entregaSears, Sr.Miguel Ponce

Plazos de pagoPago inmediato

Fecha de la factura

Fecha vencimiento

ComercialAdministrator

Canal de ventasEuropa

Lineas de la facturaOtra Información

Producto	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Impuestos	Subtotal
Alcancia pequeña	Alcancia pequeña	6.000	4.00		\$ 24.00
Alcancia grande	Alcancia grande	6.000	8.00		\$ 48.00
Alcancia de bombo	Alcancia de bombo	6.000	3.00		\$ 18.00
Azucarera Nika	Azucarera Nika	6.000	9.00		\$ 54.00

Base imponible:

\$ 144.00

Impuesto:

\$ 0.00

Total:

\$ 144.00

Fuente: CRM creado por el equipo consultor para la empresa Artesanías Torogoz