

Universidad Tecnológica de El Salvador

**FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**



**TEMA:
CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A
LACTEOS MODERNOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**EVER DANIEL ESPINAL ARIAS
FRANKLIN BALTAZAR CRUZ
ISIDRO ANTONIO AGUILAR ESCOBAR
MARTHA ROSARIO CASTILLO LIMA**

**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
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA
DECANO

JURADO EXAMINADOR

SRA. SONIA LISSETTE HERNÁNDEZ DE RAMÍREZ
PRESIDENTE DEL JURADO

LICDA. MARY HERRERA DE RETANA
PRIMER VOCAL

LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO DE RODRÍGUEZ
SEGUNDO VOCAL

LIC. ORLANDO ALCIDES MENÉNDEZ PADILLA
TERCER VOCAL

ABRIL, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SRA. SONIA LISSETTE HERNÁNDEZ DE RAMÍREZ, LICDA. MARY HERRERA DE RETANA, LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO Y LIC. ORLANDO ALCIDES MENÉNDEZ PADILLA, A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: ISIDRO ANTONIO AGUILAR ESCOBAR, MARTHA ROSARIO CASTILLO LIMA, FRANKLIN BALTAZAR CRUZ Y EVER DANIEL ESPINAL ARIAS, QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "LACTEOS MODERNOS"

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, TREINTA Y UNO DE ENERO DE DOS MIL DIECINUEVE.



PRESIDENTE DEL JURADO
SRA. SONIA LISSETTE HERNÁNDEZ DE RAMÍREZ



PRIMER VOCAL
LICDA. MARY HERRERA DE RETANA



SEGUNDO VOCAL
LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO DE
RODRÍGUEZ



TERCER VOCAL
LIC. ORLANDO ALCIDES MENÉNDEZ PADILLA

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.....	3
1.2.2 Dirección y Liderazgo.....	6
1.2.3 Análisis del Entorno.....	8
1.2.4 Mercadeo y Ventas.....	11
1.2.5 Producción y operaciones.....	14
1.2.6 Gestión Ambiental.....	16
1.2.7 Estructura Organizacional.....	20
1.2.8 Finanzas.....	22
1.2.9 Recursos Humanos.....	27
1.2.10 Gestión de Información.....	29
1.2.11 Gestión de Calidad.....	31
1.2.12 Innovación Tecnológica.....	32
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad.....	34
1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....	39
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e	
implantación.....	41

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.....	41
2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar	44
2.3 Descripción de la acción clave de éxito.....	49
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave	84
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito.....	104
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito.....	105
Conclusiones del Equipo Consultor.....	112
Referencias bibliográficas.....	114
Anexos.....	116

Resumen Ejecutivo

El principal negocio de Lácteos Modernos es la comercialización de productos de consumo masivo, sus propietarios y personal trabajan constantemente para que en un futuro la empresa sea reconocida por su alto grado de honestidad y así cumplir el sueño de que ésta crezca en cantidad de puntos de ventas y camiones repartidores. La empresa Lácteos Modernos fue fundada en el año 2003, por sus actuales propietarios Lissette Hernández y Marvin Ramírez, el principal objetivo de su fundación fue la búsqueda de nuevas oportunidades, con el fin de mejorar la calidad de vida de la familia y a la vez ser fuente de empleo para otras personas.

La empresa posee fortalezas importantes que la hacen ir un paso adelante en comparación de sus principales competidores, ambos propietarios siempre están considerando estrategias de como dirigir efectivamente la empresa, para esto saben exactamente de dónde vienen, dónde están y a donde quieren llegar a corto, mediano y largo plazo; el estilo directivo de cada uno de los propietarios es diferente, pero cada uno busca integrar el conocimiento propio con el del otro para tomar las mejores decisiones que lleven a la empresa por el rumbo correcto.

La toma de decisiones se realiza mediante común acuerdo entre ambos, no existe influencia de terceras personas, empresas, entidades o instituciones para que las decisiones sean tomadas, siempre considerando sean las correctas. Los

precios que la empresa maneja son competitivos, estos son establecidos mediante comparaciones y estudios respecto a los precios del mercado, la competencia, la estacionalidad y algunos otros factores que puedan afectar positiva o negativamente la fijación de precios.

Todos los proveedores son seleccionados cuidadosamente respetando diferentes aspectos importantes para mantener y ofrecer a los clientes productos de calidad, frescos, limpios y salubres; al mantener estos requisitos indispensables, la empresa asegura la calidad en los productos que ofrece a sus clientes; reflejo de esto es que cuando llega un producto a la empresa y no cumple con los requisitos y calidad establecidos, no son recibidos, sino que se devuelven al proveedor; para el mejoramiento de la calidad de los productos y la atención que la empresa ofrece en punto de venta y en ruta, los propietarios constantemente están buscando formas de mejorar sus procesos internos y por consiguiente los productos disponibles al consumidor final.

Cómo en toda empresa e institución, siempre existen áreas de oportunidad en las que se debe trabajar para mejorar los procesos, en este caso Lácteos Modernos no es la excepción, las áreas de oportunidad identificadas y en las que los propietarios es necesario tengan un mayor enfoque son: Análisis de Entorno - Normativa e Institucionalidad, se recomienda siempre estar al pendiente y tener conocimiento de las regulaciones de las diferentes instituciones que rigen el

mercado; También es necesario mantener y establecer nuevas alianzas con diferentes entidades o proveedores para mejorar los procesos internos y asegurar la calidad y disponibilidad de los productos.

Con respecto al manejo y administración de Inventarios, dar continuidad a la acción clave de éxito propuesta como solución a la problemática identificada en esta área; en relación a las áreas de mercadeo y ventas - Posicionamiento y Relación con clientes, Gestión Ambiental - Riesgo y Salud Ocupacional, es necesario dar seguimiento a las acciones extra propuestas para seguir en la línea de la mejora continua, determinar planes de acción para continuar ejecutando las acciones ya realizadas durante el proceso de consultoría integral colaborativa.

Se recomienda mejorar los procesos de la administración financiera y administración de costos en el área de finanzas; así como también continuar en la búsqueda constante del mejoramiento de los procesos mediante la actualización y uso de nueva tecnología, de esta manera se logrará mejorar la gestión de la información.

La acción clave de éxito principal se centra en la sistematización y administración efectiva del inventario de la empresa a través de la integración efectiva de diferentes módulos en el ERP ODOO, el cual permitirá el reordenamiento y

gestión al día de la información pertinente al inventario, así como también toda la data relacionada a facturación y contabilidad.

Las otras acciones desarrolladas son el Diseño de Marco Estratégico, ésta primera acción incluye el diseño y definición de la misión, la visión, los objetivos y los valores de la empresa, los cuáles no se tenían por escrito ni estaban definidos de acuerdo a los ideales, raíces, mística y ambiente de trabajo que identifican a Lácteos Modernos; la segunda acción extra se enfoca en el Diseño y Elaboración de Normativa de Seguridad y Salud Ocupacional, documento con el cuál no cuenta la empresa, durante el proceso de consultoría se decidió entregarlo para que la empresa cumpla con este requisito de ley y el personal cuente con un respaldo para consulta de información y capacitación para actuar en diferentes situaciones y eventos que representen riesgo.

Finalmente, la última acción extra estriba en el diseño y definición de logo y eslogan empresarial, desarrollo y mantenimiento de fanpage en Facebook, se diseñó y se acordó nuevo logo empresarial con los propietarios así como también su eslogan, el cual forma parte de la nueva identidad de la empresa; el nuevo logo ya está siendo utilizado en las tarjetas de presentación de la empresa, las publicaciones realizadas en la fanpage incluyen el uso del nuevo logo; las publicaciones realizadas en la fanpage tienen como propósito dar a conocer la

empresa a clientes potenciales y público en general, lograr un mayor posicionamiento de la marca y captar la mayor cantidad de clientes posibles.

Lácteos Modernos, posee con estas cuatro acciones ejecutadas una ventaja competitiva con la que crea valor a la empresa, a los productos que comercializa y a la atención brindada por parte del personal; valor que es necesario mantener y mejorar con el tiempo mediante la búsqueda de nuevas estrategias y ejecución de acciones para una efectiva gestión de información, optimización de los recursos, simplificación de las tareas, sistematización de los procesos y mejora constante de la relación con clientes.

Finalmente, es importante que Lácteos Modernos de seguimiento a la implementación y continuidad a la acción clave de éxito y acciones extras propuestas con el fin de potenciar la gestión de inventarios, que permitirá mejorar la interacción con los clientes de manera más eficiente y de esta manera logrará conseguir los objetivos de la empresa.

Área de Oportunidad	Sub-áreas
Análisis del entorno	Normativa e institucionalidad
Análisis del entorno	Alianzas
Producción y operaciones	Manejo de inventarios
Mercadeo y ventas	Relación con los clientes
Gestión ambiental	Riesgo y salud ocupacional
Finanzas	Administración financiera
Innovación tecnológica	Tecnologías de información

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en la creación de un sistema de administración de inventario a través de la plataforma ODOO, que permitirá a la organización una gestión efectiva de inventario que ayudará a reducir costos, analizar patrones de ventas, mantener el negocio rentable y alcanzar economías de escala.

Como valor agregado a la acción clave de éxito se realizará el diseño de marco estratégico de la organización que incluye: la misión, visión, objetivos y valores; Así también, se creará el logo y eslogan institucional el cual dará una identidad profesional a la empresa; Y, además, para la captación de clientes se trabajará en la actualización y mantenimiento de la FanPage en la red social Facebook.

Con relación a la integridad física de los empleados y clientes que visitan el negocio se elaboró la normativa de seguridad y salud ocupacional.

La implementación de la Acción Clave de Éxito primaria beneficiará significativamente a la empresa, ya que podrá tener mayor control sobre todos los productos, evitar la pérdida de productos por vencimiento o mala manipulación y permitirá la emisión de reportes sobre la demanda de productos.

Además, con las acciones adicionales a desarrollar, la empresa obtendrá una imagen profesional que permitirá la captación y fidelización de clientes. Es así como en un plazo de nueve meses se implementó la acción clave la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Lisette Hernández / Marvin Ramírez
2	Cargo	Propietarios
3	Razón Social Empresa	Sonia Lisette Hernández de Ramírez
4	Matrícula de Comercio	0614-110680-116-3
5	Giro Empresa	Compra y venta de productos no clasificados
7	Sector	Comercio
8	Nº Empleados Jefes	1
9	Nº Empleados Administrativos	2
10	Nº Empleados Operarios	5
11	Nº Operarios Permanentes	5
12	Nº Operarios Temporales	N/A
13	Dirección	Colonia Ferrocarril, 11 Avenida Sur, Calle al cementerio General, Prolongación pasaje Angulo, Número 327
14	Ciudad / País	San Salvador / El Salvador
15	Teléfonos	2281-5303
16	Fax	N/A
17	E-mail	lissettehernandez68@yahoo.es
18	Mes / Año Fundación Empresa	Noviembre 2003
19	Número de Productos	1000 aproximadamente
20	Principal Producto / Servicio 1	Lácteos
21	Principal Producto / Servicio 2	Medicamentos
22	Principal Producto / Servicio 3	Embutidos

25	Ventas Netas Totales Ultimo año	
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	
28	Exportación Directa (SI/NO)	N/A
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	N/A
30	Exportaciones Totales Ultimo año	N/A
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	N/A
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	N/A
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	SI
34	¿Cuáles?	CDMIPE, INSAFORP

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

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

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión:

El principal negocio de Lácteos Modernos es la comercialización de productos de consumo masivo, entre los cuales destacan lácteos, abarrotes, medicamentos, embutidos, etc. Entre los valores más importantes practicados por los colaboradores y propietarios del negocio se encuentran: la honestidad, la responsabilidad y la integridad. La misión de Lácteos Modernos es ofrecer a sus clientes productos de calidad a un precio justo en un ambiente agradable y seguro, para ello la gerencia empodera a sus empleados haciéndolos parte del negocio.

En la actualidad la empresa realiza una serie de acciones, con el fin de alcanzar su visión, entre dichas acciones podemos mencionar: capacitación constante de su personal, ordenamiento administrativo, mejora de la imagen corporativa y mejora de la relación con sus clientes. En cuanto al ámbito del negocio se diferencia de la competencia por la diversidad de sus productos y agilidad en la atención de sus clientes.

Sus propietarios y personal trabajan constantemente para que en un futuro la empresa sea reconocida por su alto grado de honestidad y así cumplir el sueño de que ésta crezca en cantidad de puntos de ventas y camiones repartidores

1.2.1.2 Historia de la empresa:

Lácteos Modernos fue fundada en el año 2003, por sus actuales propietarios Lissette Hernández y Marvin Ramírez, el principal objetivo de su fundación fue la búsqueda de nuevas oportunidades, con el fin de mejorar la calidad de vida de la familia y a la vez ser fuente de empleo para otras personas.

Durante su historia las tres etapas más importantes a las que se enfrentaron fueron: primeramente, la creación de rutas de reparto, segundo la diversificación de productos ofrecidos a sus clientes, es decir aparte de ofrecer lácteos también proveer a sus clientes productos de primera necesidad, tales como embutidos, medicamentos, productos de belleza, etc.; Y tercero, ser víctima de varios robos, efectuados por exempleados, que descapitalizaron el negocio, dejándola al borde de la quiebra.

El apoyo incondicional de los familiares de los propietarios durante la historia de Lácteos Modernos ha sido fundamental para su sobrevivencia y crecimiento

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

Los objetivos de la organización son definidos por los propietarios, en la actualidad dichos objetivos se centran en optimizar los recursos

financieros, reduciendo los gastos innecesarios y buscando fuentes de financiamiento para incrementar el capital de trabajo.

Los principales obstáculos para alcanzar los objetivos son las altas tasas de interés fijadas por las instituciones financieras para el otorgamiento de crédito y la falta de capital de trabajo para incrementar las operaciones de la empresa.

Con relación a la consistencia entre la operación y los objetivos estratégicos podemos mencionar que los planes de acción son efectivos, ya que las actividades de ordenamiento administrativo, las gestiones de capital de trabajo a través de créditos bancarios y la buena relación con sus clientes contribuye a su alcance.

Así también dentro de la empresa se priorizan ciertas funciones que abonan en gran medida para alcanzar la satisfacción total de sus clientes, entre dichas funciones podemos destacar: la capacitación constante del personal, la efectiva selección de proveedores y el mantenimiento de la higiene del local.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo:

En la organización, la toma de decisiones está a cargo directamente de los propietarios, entre las principales decisiones que de manera periódica toman los propietarios podemos mencionar: contratación del personal, selección de proveedores, adquisición o compra de productos, fijación de precios, etc.

Con los quince años de experiencia que poseen los propietarios, dentro de la organización, se han adquirido los conocimientos necesarios que les permiten servir como guía para formar y empoderar al personal operativo, con base a cualidades, capacidad y compromiso, dando como resultado que en ausencia de los propietarios existe una persona que de manera provisional se le delega la toma de decisiones, aunque éstas a su vez deben ser consultadas previamente a un propietario.

Entre las cualidades a evaluar dentro de los colaboradores podemos mencionar: resultados de venta, presentación, atención al cliente, etc. es importante destacar que de manera recurrente existe una retroalimentación de la evaluación del desempeño de todos los empleados.

1.2.2.2 Autonomía.

Dentro de la organización, las decisiones son tomadas de manera autónoma y consensadas por ambos propietarios, ya que no existen instituciones ni personas ajenas que incidan en la toma de estas.

Así mismo, debido al alto grado de involucramiento en el negocio de parte de los propietarios casi no surge la necesidad de delegar la toma de decisiones sobre los colaboradores, sin embargo, cuando se presenta la necesidad, se cuenta con una persona que posee los conocimientos necesarios para las tareas.

Las tareas que realizan son desde tomar decisiones como realizar pedidos, asignar precios a productos que se encuentran dentro del margen ya establecido, recibir quejas o inconformidades, etc. Limitándose a: realizar pagos a proveedores, cambios de productos, hacer reclamos a proveedores, etc.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión.

Los principales instrumentos de gestión utilizados por los propietarios para la toma de decisiones son el flujo de caja, demandas y existencias de producto, etc. Los propietarios se informan de los resultados obtenidos por medio de reportes y rendición de cuentas por parte de los colaboradores.

Los estudios económicos para decidir el desarrollo de un proyecto de inversión, recae sobre los propietarios, tal es el caso que en estos momentos se está evaluando la posibilidad de aperturar una cafetería en las cercanías de la sala de venta.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad.

En Lácteos Modernos el conocimiento de normativas que influyen en la operatividad de la empresa es básico, ya que se tiene a las instituciones de regulación gubernamental, incluyendo las obligaciones tributarias, tasas municipales y la tendencia al aumento del crecimiento de las ventas callejeras; guían al negocio a tomar en cuenta el impacto de las acciones de instituciones como PNC, alcaldías, empresas de distribución eléctrica, VMT, empresas de rutas que transitan en las zonas próximas al negocio.

Con relación a lo anterior, para tener a disposición un abanico de posibilidades y campo de acción requiere tomar a priori el apoyo de entidades como INSAFORP.

En ese sentido se recomienda a la empresa que conozca la Normativa Técnica y Legal relacionada al negocio, entre los cuales podemos mencionar:

- Normativas Técnicas Sanitarias para la Autorización y Control de Establecimientos Alimentarios.
- Procedimientos e Instrumentos para la Vigilancia del Programa de Protección e Higiene de los Alimentos.
- Manual de Capacitación para Manipuladores de Alimentos.
- Código Tributario.
- Ley de IVA.
- Ley de Impuesto sobre la Renta y sus Reglamentos.
- Código de Comercio.
- Código de Trabajo.
- Código Municipal
- Ordenanzas Municipales.
- Ley de Protección al Consumidor y sus Reglamentos

Dichas Leyes y Reglamentos pueden ser encontradas en las páginas oficiales de:

Ministerio de salud: <https://www.salud.gob.sv/>

Asamblea Legislativa: <https://www.asamblea.gob.sv>

Ministerio de trabajo: <https://www.mtps.gob.sv/>

Defensoría del Consumidor: <https://www.defensoria.gob.sv/>

Alcaldía de San Salvador: <https://www.sansalvador.gob.sv/>

1.2.3.2 Comprensión del Sector.

Las Variables macroeconómicas que influyen en la empresa son los impuestos municipales, el incremento de los precios en los combustibles, el incremento en los precios de las tasas bancarias.

En contexto a lo anterior se realiza una evaluación del sector económico de la empresa por medio de un sondeo visual de los precios de la competencia en el entorno del negocio y respecto a la evaluación del sector económico de la empresa, casi no se tiene mucha información, pese a ello las prácticas que utiliza la empresa para conocer el entorno es bastante efectiva, ya que por medio de esta, se fijan los precios.

1.2.3.3 Alianzas.

En la evaluación de la relación estratégica con otras empresas se ha realizado planeación, sin que estos planes se hayan concretado, ya que no se han tenido buenas experiencias pasadas por las que se tiene nada más un sin sabor.

Caso contrario sucede en la búsqueda de nuevos negocios, ya que en el futuro inmediato se tiene claro crecer de manera horizontal con la apertura de una cafetería y con realizar convenios entre negocios de Nicaragua para adquirir productos de calidad a precios competitivos.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes.

Para Lácteos Modernos es prioridad la satisfacción de sus clientes, por tal razón buscan constantemente entregar a sus clientes productos de calidad a buen precio; con relación a la gestión de quejas de sus clientes, dentro de la organización existe una persona encargada, la cual da solución de manera inmediata a las inconformidades.

En la actualidad, Lácteos Modernos cuenta con un aproximado de ciento cincuenta clientes principales, siendo éstos personas que transitan en los alrededores de la sala de venta ubicada en las cercanías del mercado central y para el área de ruteo, sus principales clientes son propietarios de tiendas ubicados en la zona para central del país.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento.

La segmentación, mercado meta y posicionamiento de Lácteos modernos se define bajo los criterios de frecuencia de compra, tipo y cantidad de producto que compra, siendo sus principales clientes personas que transitan en los alrededores de la sala de venta y propietarios de tiendas ubicados en las zonas geográficas cubiertas por los camiones repartidores.

Es importante mencionar que por el momento no se conoce con exactitud lo que los clientes piensan sobre la empresa y sus productos, sin embargo, se considera que en términos generales los clientes principales tienen un buen concepto de la empresa.

1.2.4.3 Precio.

Lácteos Modernos considera sus costos fijos como un factor significativo para la fijación de precios, aunque es importante destacar que para algunos productos también se considera como factor de fijación el precio establecido por la competencia, es por ello que se puede determinar que dentro del precio no van implícitos en un cien por ciento los principales atributos del producto, tales como calidad, higiene e imagen.

1.2.4.4 Gestión de Ventas.

Dentro de la organización, la fuerza de ventas posee una gran influencia, ya que dicha unidad es la responsable de generar la rentabilidad del negocio. En el sistema de gestión de ventas, cada venta es registrada de forma manual y en una hoja de Excel, dicha información es clasificada por sala de venta y por camión repartidor.

En la actualidad la Gerencia considera que existen buenos contactos de posibles nuevos clientes, sobre todo en las rutas de preventa y reparto.

Con relación a la fuerza de ventas, por el momento se carece de un programa de entrenamiento y capacitación para esta unidad.

1.2.4.5 Comunicaciones.

El plan de comunicaciones de la organización está dirigido principalmente a los clientes que compran cantidades mayores de producto, las promociones ofrecidas a los clientes dependen directamente de los proveedores, ya que Lácteos Modernos únicamente traslada las promociones de los proveedores a sus clientes. El principal argumento de venta de Lácteos Modernos es la calidad, higiene y puntualidad en la entrega de los productos.

1.2.4.6 Distribución.

Los canales de distribución utilizados por Lácteos Modernos son camiones repartidores que cubren la zona paracentral del país y la sala de venta ubicada en las cercanías del mercado central de San Salvador, los niveles alcanzados a través de los canales de distribución son el cien por ciento del total de las ventas.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores.

Entre los principales criterios utilizados por la empresa para la selección de proveedores podemos recalcar: calidad del producto, higiene, disponibilidad del producto y facilidad de pago, para cada rubro de producto se cuenta con al menos siete proveedores, de los cuales más del ochenta por ciento brindan facilidad de pago.

En cuanto a desabastecimiento de productos sucede únicamente en algunas ocasiones en el rubro de lácteos, la estructura de planificación de compra de productos se basa en la demanda y en la existencia de productos en el inventario.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios.

Los criterios utilizados para la recepción de insumos son la calidad, la higiene, las cantidades de productos y fechas de vencimiento, la garantía de parte de los proveedores es el cambio de producto la cual se aplica ya sea por daños o por vencimiento, en la actualidad la requisición de productos se realiza únicamente a través de chequeos visuales, pues se carece de un kardex de inventario.

Para el resguardo de los productos no se cuenta con una bodega como tal, ya que en la estantería ubicada en la sala de venta se almacena todo el producto, la única excepción son los lácteos, ya que para el almacenaje de estos se cuenta con un cuarto frío, el sistema de almacenamiento utilizado es el FIFO (por sus siglas en Inglés First In, First Out), primeras entradas – primeras salidas.

Es importante recalcar que por el momento no se cuenta con un control de inventario que permita la emisión de reportes sobre la demanda y pérdida de productos, ya que las compras únicamente se realizan de acuerdo a la verificación de la existencia por medio de chequeos visuales.

1.2.5.3 Planificación de la Producción.

Con relación a la demanda de productos, en la actualidad no se ha realizado algún tipo de pronóstico de demanda, sin embargo, las metas diarias de venta establecidas tienen que ser igual o mayor a tres mil dólares, para el próximo año se desea que las ventas se incrementen en un cincuenta por ciento.

1.2.5.4 Nivel Tecnológico.

La maquinaria y equipos de Lácteos Modernos son bastante actuales, estos tienen una antigüedad aproximada de cuatro años, lo cual genera una ventaja competitiva porque la competencia posee equipos con más

años de antigüedad, sin embargo en el mercado ya existen equipos más modernos que aparte de mejorar la imagen del negocio, promueven el ahorro energético, es por ello que dentro del plan estratégico de adquisición de nueva maquinaria se está considerando la compra de una batidora de crema industrial, mostradores refrigerantes y congeladores.

1.2.5.5 Mantención de Maquinarias.

Para todos los equipos se cuenta con un plan de mantenimiento, que contempla tareas preventivas y correctivas, lo que garantiza el correcto funcionamiento y abona en gran medida a incrementar su vida útil. La persona responsable de dar cumplimiento al plan anual de mantenimiento es el Sr. Marvin Ramírez, dueño de la empresa, sin embargo, los trabajos son realizados por personal externo.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Normativa Ambiental.

Los propietarios de Lácteos Modernos no tienen amplio conocimiento sobre Normativa Ambiental, razón por la cual la empresa no cuenta con una política ambiental definida, tampoco una persona encargada de ejecutar acciones respecto a la política y normativa ambiental.

A pesar de esta situación, se definió un procedimiento para el manejo y disposición de los desechos que se generan en el punto de venta, estos desechos son mínimos y poco perjudiciales a la salud y el medio ambiente por tratarse de desechos de cartón y plástico.

El hecho de no tener una política ambiental definida y no contar con registros ambientales, no es razón para no reciclar los pocos residuos generados durante las actividades diarias, estos se almacenan en un recipiente y lugar específicos bajo la supervisión de una persona responsable, quién a diario después de la jornada los traslada al lugar donde el personal de aseo y limpieza de la alcaldía municipal de San Salvador pasará a retirarlos.

El número y tipo de quejas recibidas por parte de la comunidad son mínimas, generalmente no se relacionan con inconformidades respecto a Lácteos Modernos, más bien se relacionan a inconformidades con otras empresas del sector, las personas y clientes presentan estas quejas al personal de la empresa para que de alguna manera ésta les apoye a solventar los inconvenientes.

En Lácteos Modernos existen solamente dos aspectos críticos del procesamiento de lácteos, estos son corte y empaque.

1.2.6.2 Manejo de Residuos.

El manejo de residuos en la empresa es importante por el tema del reciclaje y protección del medio ambiente, los desechos generados son generalmente plástico y cartón, la forma como se eliminan es colocándolos en un depósito plástico con bolsa, luego se trasladan a un lugar específico para ser retirados por personal de aseo y limpieza de la alcaldía municipal de San Salvador para su respectiva disposición final.

La principal preocupación respecto al manejo y eliminación de los desechos es que el personal de la alcaldía municipal de San Salvador no pase a retirar los residuos, esto genera contaminación en la zona porque se acumulan los desechos de todas las empresas aledañas.

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional.

En relación al tema de Riesgo y Salud Ocupacional, Lácteos Modernos no cuenta con alguna persona o unidad responsable para la prevención de riesgos, tampoco tienen definido un presupuesto independiente para esta actividad; en la empresa se cuenta con una tasa de accidentes mínima, ésta es de un accidente cada tres años.

Para los propietarios es muy importante el tema de prevención de riesgos, a pesar de que la empresa no disponga de personal experto en el tema ni

presupuesto designado para esta actividad, los dueños continuamente brindan capacitación a los empleados de manera verbal sobre temas relacionados al uso y manejo de instrumentos para el procesamiento de lácteos, y prevención de accidentes.

La empresa carece de un sistema de seguridad que respalde la prevención de accidentes, esto genera que los empleados estén más expuestos a accidentes y que no estén capacitados para actuar en caso de incendio o terremoto. En las instalaciones de Lácteos Modernos no se encuentran disponibles extintores contra incendios, no se cuenta con alguna unidad de primeros auxilios al menos con equipo básico para reaccionar ante alguna emergencia y tampoco cuentan con sistemas de evacuación en caso de accidentes.

El uso de Equipo de Protección Personal es requerido para ciertas actividades, por ejemplo, para ingresar al cuarto frío se utilizan botas de seguridad antideslizantes, la mayoría de procesos y actividades no representan riesgo de sufrir accidentes para los empleados, razón por la cual el uso de equipo de protección personal es mínimo. Los responsables de verificar que cada empleado utilice el equipo de protección personal necesario para cada actividad con riesgo de sufrir accidentes son los propietarios.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo.

La división del trabajo en Lácteos Modernos está identificada y organizada en tres áreas, éstas son las tareas administrativas, financieras y operativas; de las cuáles son responsables ambos propietarios porque involucran decisiones claves que afectan positiva o negativamente el rumbo de la empresa; las tareas operativas son ejecutadas por los empleados en las áreas de punto de venta y ruta.

Las tareas operativas de punto de venta están constituidas por actividades relacionadas a preparación de lácteos, cobros, atención al cliente; Las tareas operativas de ruta constituyen ventas y entrega de pedidos. En la empresa no hay personas o departamentos especializados, las tareas y responsabilidades de cada empleado están claramente definidas, pero no de forma escrita. Las actividades más importantes son las administrativas y financieras de acuerdo a los propietarios, éstas son realizadas y ejecutadas por ellos mismos.

Los dueños consideran que probablemente en el futuro podrían pensar en otra forma de estructurar el trabajo; el grado de formalización de las funciones al interior de la empresa es mínimo porque las reglas sobre los procedimientos se establecen de manera verbal y no por escrito; en

relación a los procedimientos, estos no se ajustan al cien por ciento a las reglas, se ajustan a un sesenta por ciento como mínimo.

Las reglas sobre los procedimientos se definen primeramente por ambos propietarios, luego se comparten de forma verbal al equipo. La jerarquía en la división del trabajo y la toma de decisiones se distribuye en dos áreas, administrativa y operativa, generalmente las decisiones relacionadas a estas dos grandes áreas las toman los propietarios, ellos delegan algunas tareas operativas a sus empleados como recibir mercadería, tomar pedidos, sean pedidos de los vendedores, pedidos de los clientes o pedidos por cualquier medio, decisiones relacionadas a atención al cliente, firma de facturas, atención a proveedores para hacer pedidos, pagar producto.

Los dueños son quienes deciden en las áreas de ventas, producción, finanzas, recursos humanos y otras áreas críticas. Los cargos de responsabilidad son definidos con base a capacidad, experiencia y habilidades que se observen en la persona en el proceso de entrega y compra de producto.

Las obligaciones de las personas con estos cargos de responsabilidad se enfocan principalmente en ventas, manejo y preparación de lácteos,

cobros, limpieza y aseo de instalaciones y estantería. La empresa no dispone de presupuestos independientes relacionados a esta área.

1.2.7.2 Poder de Decisión.

El poder de decisión en la empresa se limita a las consideraciones y evaluaciones de ambos dueños sobre las variables que afectan o convienen a la empresa. El proceso de toma de decisiones es ejecutado por ambos propietarios, ellos deciden sobre inversiones a realizar, procesos de trabajo, finanzas, etc.; a nivel estratégico la toma de decisiones se hace realizando lluvia de ideas con los empleados, haciendo más participativo el proceso; y a nivel operativo la toma de decisiones se realiza de acuerdo a alguna necesidad vista en el medio.

La participación del personal en el proceso de toma de decisiones se limita a que las decisiones tomadas sean ejecutadas y cumplidas por ellos; las decisiones operativas son tomadas generalmente por los propietarios.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales.

El cumplimiento de las obligaciones tributarias y normas legales son prioritarios para la empresa, los registros legales que Lácteos Modernos

lleva son Declaraciones de IVA y Renta, estos registros se encuentran al día según comentan los dueños.

En relación a la claridad de las contribuciones, las veces que la empresa se ha atrasado con sus compromisos tributarios son tres en lo que va del año calendario, sin embargo, estos pagos se realizaron poco tiempo después del retraso, los pagos de compromisos tributarios son efectuados por uno de los propietarios, doña Lissette o don Marvin se encargan de comunicarse con los contadores para que los pagos sean realizados.

La planificación y control tributario se lleva junto con los contadores, con ellos se coordina el pago de impuestos; los propietarios informan a los contadores para que lleguen a la empresa los primeros tres días del mes, luego procesan la información y entregan los resultados tres días antes de la fecha de vencimiento del pago de impuestos. En la empresa no se cuenta con un sistema de control sobre las obligaciones tributarias, el control lo llevan únicamente los contadores, los dueños llevan control de manera informal.

El impacto de las reformas tributarias en la operación de la empresa no se evalúa periódicamente por los contadores ni por los propietarios. En el cumplimiento de prevención de Lavado de Dinero y de Activos, la empresa

sí está al tanto de sus obligaciones respecto a la Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos, sin embargo, los dueños consideran que necesitan actualización de las nuevas leyes relacionadas a la mencionada anteriormente. En relación a las valoraciones del impacto de las nuevas obligaciones en la operatividad de la empresa, Lácteos Modernos no ha realizado alguna valoración.

1.2.8.2 Registros Contables.

Los registros contables de la empresa son administrados por los mismos, son ellos quienes se encargan de consolidar toda la información para realizar el proceso y los asientos contables correspondientes; los criterios que se toman para realizar los asientos contables son las compras, las ventas y las leyes tributarias. Los tipos de registros que Lácteos Modernos lleva son declaraciones de IVA, Renta y Ventas Reales.

El registro de IVA se lleva constantemente por los contadores, la empresa maneja los registros para la administración del impuesto IVA, el contador del local y los propietarios son los encargados de realizar este proceso, el contador de las rutas tiene pendiente actualizar hasta el último trimestre los registros.

Para la recuperación del impuesto, no se genera una provisión mes a mes. La empresa no cuenta con alguna unidad o departamento de Contabilidad

/ Finanzas. Los responsables de los registros son los contadores, ellos son quienes llevan todos los registros contables. Cada contador cuenta con suficiente experiencia en el rubro, uno de ellos es contador y auditor con cuarenta años de experiencia, la otra persona es contador y abogado con quince años de experiencia como mínimo.

En relación a la disponibilidad y oportunidad de la información, las personas encargadas de llevar los registros y la data son externas; Esta información no está disponible de inmediato en caso se necesite, se puede obtener al menos tres días después de ser solicitada. Los flujos de caja se registran en base a facturas, tanto las cuentas por pagar como las cuentas por cobrar; comentan los propietarios que los registros de estos flujos algunas veces no son exactos, éstos mismos registros se utilizan en el manejo del capital de trabajo, por ejemplo, los ingresos diarios se utilizan para la compra de producto del siguiente día.

Las proyecciones de salidas se relacionan generalmente a pago de proveedores, estas proyecciones se realizan con los ingresos de la venta de un día anterior, no se cuenta con proyecciones de entradas de acuerdo a los dueños, las proyecciones se realizan a diario.

1.2.8.3 Administración Financiera.

La Administración Financiera en Lácteos Modernos es limitada porque los estados financieros y presupuestos no se trabajan de forma completa, de acuerdo a los propietarios esto se debe a la dimensión de la empresa y a la proporción de su volumen de ventas y utilidades.

Los presupuestos y estados financieros que la empresa realiza son presupuestos operativos, los cuáles contienen únicamente costos fijos, los presupuestos operativos se utilizan para obtener financiamiento bancario, consolidar deudas y establecer proyecciones de inversión, los presupuestos que se llevan en Lácteos Modernos no están sujetos a comparación.

Las políticas de inversión en Lácteos Modernos son consideradas por los propietarios con medida, los aspectos que los propietarios toman en consideración para decidir la adquisición de infraestructura, maquinaria, equipo o realizar un proyecto de inversión en la empresa son la capacidad económica, beneficios y rentabilidad que obtendrá la empresa al realizar la inversión, y contar con el personal idóneo; respecto al tipo de financiamiento que conviene a la empresa, los dueños analizan diferentes variables como intereses, plazos, cuotas, etc.

La empresa no realiza seguimiento y evaluación de rendimientos de las inversiones realizadas porque no cuenta con los insumos necesarios. El Análisis de cifras financieras y la utilización de indicadores financieros no se realizan en la empresa, lo cual conlleva a no contar con información clave para tomar decisiones acertadas.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal.

En Lácteos Modernos actualmente no se cuenta con personal calificado, ya que el nivel académico de todo el personal operativo es muy bajo, aunque se tiene un perfil definido el cual incluye conocimiento básico de contabilidad, manejo de Excel, manejo de productos alimenticios incluyendo lácteos y experiencia en atención al cliente.

1.2.9.2 Política de Personal.

En el negocio se tiene un proceso de reclutamiento de personal, el cual incluye criterios como distancia de residencia y que no resida en colonias aledañas al negocio, experiencia en empleos anteriores, capacidad de facturar. En el caso del proceso de selección se evalúa el carisma y experiencia para luego pasar a la fase de nivelación inductora en la que se le explica las actividades del sistema productivo de Lácteos Modernos.

En contexto a lo anterior, aunque el nivel de crecimiento o desarrollo interno es muy poco, se han identificado las oportunidades de capacitación del personal operativo y se les piensa incluir en un programa de capacitación a corto plazo. En tal sentido el personal puede tomar los cursos o capacitaciones que requiera pertinentes siempre y cuando no afecte los horarios laborales y que dicha capacitación gire en torno a las actividades en las que este se desempeña.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal.

En el negocio a pesar que no se cuenta con una política de incentivos, sin embargo, se le reconoce al personal por su entrega, esfuerzo, dedicación, compromiso y en tal sentido se le colabora al personal con quince dólares previo a sus vacaciones y se le proporciona esporádicamente ropa para eventos puntuales.

En cuanto, al trabajo diario fuera de horarios se le reconoce económicamente dicha dedicación y el rendimiento para cumplir metas individuales y colectivas. Por lo anterior, se motiva a diario al personal y se le observa para medir su estado anímico y que este pueda aportar a las metas de ventas por cada tipo de producto que se oferta.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal.

Para el negocio la lealtad y el orgullo de sus empleados es muy importante para mantenerlos incentivados, en ese sentido se aplica la distinción de personal de planta con personal interino; a pesar de no tener un grado académico el personal, se le reconoce con un buen trato, y la ubicación del negocio que es accesible permite tener satisfecho en una buena parte al personal.

Lo anterior, sirve para que el personal esté satisfecho con la oportunidad que brinda el negocio de tener un empleo estable con casi cero rotaciones, donde no solo se le reconoce verbalmente todo el esfuerzo, sino que el personal recibe su pago a tiempo.

1.2.10 Gestión de Información

1.2.10.1 Información.

La información que se maneja es externa, donde se poseen los precios de la competencia mediante investigaciones con colaboradores, los nuevos productos en el mercado y promociones con proveedores; de forma interna se manejan controles de ventas, listas de productos, listas de proveedores, documentos de empleados; donde en un archivo físico se lleva la información personal de los empleados.

La información se utiliza para cambiar precios en base a la utilidad que necesita la empresa para seguir operando y es un requisito para la toma de decisiones, al no revisar los precios, en una ocasión pasada se perdieron clientes por dar muy caro, además del nivel de endeudamiento que creció por no estar atentos del crecimiento de la deuda.

Los objetivos son transmitidos al personal de forma general en la mañana de forma espontánea, se toman de quince a veinte minutos para platicar con los empleados, cuando no hay clientes; una vez a la semana se les comunica sobre el desempeño realizado, no se posee una planificación de las reuniones; con respecto a los resultados del negocio no se le informa al personal.

1.2.10.2 Comunicación.

Los objetivos son transmitidos al personal de forma general en la mañana de forma espontánea, se toma de quince a veinte minutos para platicar con los empleados, cuando no hay clientes; una vez a la semana se les comunica sobre el desempeño realizado, no se posee una planificación de las reuniones; con respecto a los resultados del negocio no se le informa al personal.

1.2.11 Gestión de Calidad

1.2.11.1 Control de calidad.

Para la calidad de los productos los criterios principales son la higiene y la presentación, los controles de calidad se han establecido en relación de fechas ya que sale el que entra primero, además el porcentaje de rechazo es del dos por ciento en productos lácteos y se da en el proceso de traslado, el cambio al cliente se realiza en el momento, luego se realiza el intercambio con el proveedor.

No se poseen registros de los rechazos, pero se posee el registro de productos que incluye la información de la empresa, nombre, precio y promociones. Las partes claves para que el servicio funcione es que se atienda con disponibilidad y actitud de servicio.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad.

Para asegurar la calidad se utiliza todas las herramientas necesarias para el óptimo funcionamiento del puesto además de capacitaciones constantes hasta certificar el proceso, además para auditar y garantizar la calidad se hace un proceso de validación extra con la persona que cobra como último filtro antes de entregar al cliente el producto.

1.2.11.3 Calidad de Producto.

La revisión del producto lo realiza el encargado de despachar, al momento de empacarlo y al momento de cobrar, para los registros de los productos se realiza diariamente donde se detalla el nombre, precio y promociones, se puede extraer esta información periódicamente. No se posee políticas de garantía para productos, pero si se posee una atención de reclamos de forma inmediata para solventar las inconformidades respecto a calidad.

1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica.

No se dispone de un software, pero si se poseen nuevos productos y nuevos proyectos que incluyen nuevos procesos para modernizar el sistema de facturación y proyectos para ampliar la cartera de clientes.

1.2.12.2 Cultura de Innovación.

En Lácteos Modernos, se pregunta a los clientes sobre el servicio y los productos, con las sugerencias obtenidas se han realizado mejoras en el servicio y la ampliación de los productos.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura.

Se realizan talleres, lo que permite un aumento en las habilidades y competencias del equipo. Cabe mencionar que en el proceso de formación

se han adicionado capacitaciones en ofimática, para la fidelización de los clientes han implementado el uso de medios electrónicos, correo, y WhatsApp para el ingreso de pedidos además de recibir sugerencias de parte de los clientes.

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto.

Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto: El financiamiento viene de créditos, por lo que no se poseen proyectos de innovación y los proyectos se deciden en gerencia, el impacto se evalúa mediante la rentabilidad de la inversión.

1.2.12.5 Tecnologías de Información.

A nivel tecnológico, no se posee un sistema informático, se poseen equipos informáticos que utilizan los propietarios, estos equipos están conectados a internet a través de un modem, la información que recopilan de internet son de investigaciones de mercado, para poseer contactos con proveedores, imágenes de productos para los catálogos, ubicaciones, teléfonos, etc.; el correo electrónico se utiliza muy poco en el seguimiento de clientes, se utiliza más para los proveedores y no se cuenta con un sistema de información.

No se dispone de un software administrativo ni de un respaldo de información, dado que la contabilidad es externa tampoco cuentan con un software de contabilidad. Poseen equipo de GPS reciente para los vehículos, se cuenta con una base de datos en papel. El equipo consta de dos computadoras de escritorio, sistema operativo Windows y paquete de office, posee servicio de internet.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

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

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Análisis del entorno <i>Normativa e Institucionalidad</i>	Fundamentación: - Se desconoce sobre los beneficios que el Estado puede ofrecer al negocio. - No se tiene pleno conocimiento sobre las normativas que podrían afectar al negocio en un futuro. - Se desconoce sobre los instrumentos de apoyo que ofrece el Estado e instituciones privadas Consecuencias al superar la debilidad: ✓ Aprovechar los beneficios ofrecidos por el estado y la empresa privada. ✓ Con el cumplimiento de normativas y regulaciones se evita el pago de multas o sanciones. ✓ Permitirá conocer las normativas que afectarán el negocio en un futuro.
Análisis del entorno <i>Alianzas</i>	Fundamentación: - La empresa no participa en alianzas con otras instituciones. - No ha participado en ninguna misión comercial o tecnológica. - En intentos de realizar alianzas con otras empresas, no se obtuvo éxito en los resultados.

	Consecuencias al superar la debilidad: ✓ Permitirá mejorar la calidad del producto, sin afectar su precio. ✓ Permitirá tener aliados claves en el rubro de lácteos, minimizando el riesgo de posibles desabastecimientos. ✓ Fortalece la identidad del negocio.
Producción y operaciones <i>Manejo de inventarios</i>	Fundamentación: - La existencia de productos se realiza únicamente a través de chequeo visual. - No se han establecido controles para el manejo de inventarios. - No existen controles que permitan la emisión de reportes sobre la demanda y pérdida de productos, ya que las compras se realizan de acuerdo a la existencia. Consecuencias al superar la debilidad: ✓ Permite tener mayor control sobre todos los productos. ✓ Se evita la pérdida de productos por vencimiento o mala manipulación. ✓ Permite la emisión de reportes sobre la demanda de productos, útiles para la realización de compras

Mercadeo y ventas <i>Relación con los clientes</i>	Fundamentación: - No se cuenta con la unidad y responsable de atención de clientes, pre y postventa. - En la actualidad no hay un proceso de captación y seguimiento de la relación con los clientes. - Se conoce una cantidad aproximada de clientes y de los atributos claves del producto, pero no se tiene una relación con los clientes de las rutas Consecuencias al superar la debilidad: ✓ Reduce las no conformidades relacionadas con una inadecuada atención de clientes. ✓ Permite la fidelización de clientes, incrementando su participación en el mercado. ✓ Permite el establecimiento de políticas efectivas relacionadas con los clientes, útiles para el crecimiento del negocio
Gestión ambiental <i>Riesgo y Salud Ocupacional</i>	Fundamentación: - Aunque se tiene un accidente cada tres años, no se cuenta con un responsable competente para la gestión de los riesgos. - Se realiza conciencia verbal en tema de seguridad, pero los colaboradores no tienen capacitaciones de seguridad y salud ocupacional requeridas.

	- Se cuenta con botas para tareas en el cuarto frío, pero no se tiene la normativa de seguridad y salud ocupacional. Consecuencias al superar la debilidad: ✓ Permite salvaguardar la seguridad física de los empleados y clientes que ingresen a las instalaciones. ✓ Se da cumplimiento a las exigencias legales en materia de riesgo y salud ocupacional establecidas por el Ministerio de Trabajo. ✓ Permite salvaguardar las instalaciones físicas y demás activos del negocio
Finanzas <i>Administración</i> <i>Financiera</i>	Fundamentación: - No se cuenta con un presupuesto para la toma de decisiones y no se pueden comparar los datos. - No se posee seguimiento de las inversiones. - No se cuenta con análisis e indicadores financieros para la toma de decisiones. Consecuencias al superar la debilidad: ✓ Permite la implementación de indicadores financieros, útiles para la toma de decisiones. ✓ Crea políticas financieras efectivas, necesarias para el crecimiento del negocio. ✓ Permite establecer un presupuesto, con el fin de optimizar los recursos financieros del negocio.

Innovación tecnológica <i>Tecnologías de información</i>	Fundamentación: - No posee plan de soporte contratado. - No se aprovechan las herramientas que provee Internet que son fuente de innovación. - No existe un presupuesto asignado para las tecnologías de información Consecuencias al superar la debilidad: ✓ Selección de los mejores planes de soporte contratado. ✓ Crea una herramienta que maximiza el uso del internet y optimiza la gestión global del negocio. ✓ Crea presupuesto para la gestión de las tecnologías de la información.
---	---

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar
<i>Producción y operaciones - Manejo de inventarios</i> Reordenamiento y Sistematización de la gestión administrativa de inventarios.

Otras intervenciones

1. Dirección estratégica – Misión, visión, objetivos y valores.

Diseño de Marco Estratégico (Misión, Visión, Objetivos y Valores).

2. Gestión Ambiental – Riesgo y Salud Ocupacional.

Acotamiento de artículos como referencia para el Diseño y Elaboración de normativa de seguridad y salud ocupacional.

3. Mercadeo y Ventas – Posicionamiento y Relación con clientes.

Diseño de logo y eslogan de la empresa, y Actualización y mantenimiento de fanpage en redes sociales para el seguimiento y captación de clientes

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

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: Herramienta de diagnóstico maestría UTEC

A través de una herramienta de diagnóstico se evaluaron diferentes áreas de la empresa en donde se determinaron fortalezas y áreas de oportunidad, las últimas se consideró que debían ser intervenidas para mejorarlas. Por ello, se realizaron visitas, reuniones y entrevistas con los empresarios.

Después de haber finalizado la sesión de visitas y entrevistas, se dio paso a evaluar los datos obtenidos. La metodología que se siguió para la evaluación de los aspectos obtenidos de cada área, se muestra en el siguiente cuadro.

Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No se verifica ninguna de las características contempladas dentro del modelo ideal.
2	Insuficiente	Existen algunos datos que confirman esta “intuición” y dirección hacia el modelo propuesto como ideal.
3	Suficiente	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, eventualmente no sistemáticos, de los criterios considerados claves para cada factor.
4	Bueno	Aún no se alcanzan los indicadores óptimos de excelencia, pero se está consciente que todos los criterios considerados como claves para cada factor hay resultados cada vez mejores respecto a ellos.
5	Excelente	Se cumple con las exigencias del modelo ideal de empresa para este módulo, con niveles superiores en el logro y disposición respecto de los criterios considerados como claves para cada factor.

Fuente: Herramienta de diagnóstico maestría UTEC

Al obtener los resultados de la calificación de cada una de las respuestas a las preguntas de apoyo, se definió a través de un promedio la ponderación de las sub áreas y áreas de la herramienta de diagnóstico utilizada en la consultoría integral colaborativa realizada a Lácteos Modernos.

Cada aspecto específico obtenido a lo largo de la entrevista es evaluado de acuerdo a los lineamientos de calificación establecidos, posterior a la evaluación se procede al análisis preliminar en el cual se determinan las áreas de la empresa que requieren atención y que son el posible foco del problema.

Determinadas las tres áreas se procede a establecer las siete sub-áreas que tienen una menor nota, una vez identificadas se procede a establecer dentro de estas los aspectos específicos con menor nota asignada. Estos siete aspectos específicos son los que reflejan en buena parte la condición de la empresa y son a los cuales se les deberá generar un plan de acción a seguir.

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

Durante la presentación se seleccionaron las acciones clave de éxito a implementar, determinando el área y sub-área, para este caso se eligió una:

- Producción y operaciones - Manejo de inventarios

Las soluciones que se plantearon son la implementación de un ERP (Enterprise Resource Planning) que significa sistema de planificación de recursos empresariales, estos programas se hacen cargo de distintas operaciones internas de una empresa, desde producción a distribución o incluso recursos humanos, el cual es un sistema computacional de planeación de recursos empresariales que gestiona y controla de la mejor manera posible los recursos, procesos y operaciones de una empresa.

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implementar.

Los beneficios que se obtendrán al implementar la acción clave de éxito principal y las acciones complementarias son:

Producción y operaciones - Manejo de inventarios.

Reordenamiento y Sistematización de la gestión administrativa de inventarios. Mediante la implementación de herramienta ERP para inventario de productos, algunos de los beneficios al implementar un ERP son:

- ✓ Elaborar una base de datos que contenga información de productos, clientes, empleados y ventas.
- ✓ Diseño de reportes que faciliten la toma de decisiones.

- ✓ Plan de acción a ejecutar para seguimiento de compras y ventas.
- ✓ Gestionar la información desde cualquier dispositivo con acceso a internet.
- ✓ Ahorro de tiempo, el software ERP ofrece automatización de procesos, eliminando la necesidad de realizar tareas y acciones repetitivas, de esta forma, los diferentes servicios de la empresa pueden centrarse en objetivos más estratégicos y productivos.
- ✓ Optimiza los recursos de la empresa, el software ERP permite desarrollar de mejor forma el contacto y relación con un cliente o prospecto, de esta forma una empresa será más eficiente en el uso de sus recursos, aumentando los márgenes y entregando mayores beneficios.
- ✓ Mayor productividad ya que la información está disponible, los gestores son más productivos, gracias a que no deben estar solicitando o enviando información de manera constante. Además, se puede vender más puesto que se puede hacer el seguimiento de todas sus ventas potenciales de manera rápida y personalizada.
- ✓ Impulsa las ventas, este es uno de los beneficios del ERP por el cual todas las empresas quieren usarlo, en realidad, incrementa la eficiencia ya que permite que el equipo esté conectado, permite también detectar más y mejores oportunidades de venta, fallos a tiempo, mejorar la calidad de servicio postventa.
- ✓ Aumenta los ingresos obtenidos por las empresas con información de ventas y clientes de forma real.

- ✓ Integrar múltiples canales de venta, hecho que fortalece la capacidad comercial de la empresa en cuestión.
- ✓ Reduce los costos diarios totales de la empresa, puesto que todos los datos están centralizados, los costos bajan porque la productividad aumenta.

Dirección Estratégica – Misión, visión, objetivos y valores.

Diseño de Marco Estratégico (Misión, Visión, Objetivos, Valores). Algunos beneficios de esta acción complementaria son:

- ✓ Asegura el buen manejo y administración de la empresa.
- ✓ Asegura el tratamiento equitativo para todos los accionistas.
- ✓ Es una herramienta para generar valor.
- ✓ Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.
- ✓ Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.

Gestión Ambiental – Riesgo y Salud Ocupacional.

Acotamiento de artículos como referencia para el Diseño y Elaboración de

normativa de seguridad y salud ocupacional. Algunos de los beneficios de esta acción extra son:

- ✓ Mejorar la salud y la calidad de vida de los trabajadores, por lo que el compromiso hacia la empresa aumenta.
- ✓ Generar un entorno de trabajo adecuado incentiva un clima de confianza que favorece la motivación y satisfacción de los trabajadores.
- ✓ Una cultura preventiva mejora la imagen de la empresa, con el beneficio que esto conlleva en sus relaciones con clientes, proveedores y la sociedad en su conjunto.
- ✓ Asegura el cumplimiento por parte de la empresa de la legislación aplicable en lo referente a prevención de riesgos laborales.
- ✓ Reduce el número de accidentes de trabajo además que reduce así mismo las enfermedades laborales.
- ✓ Maximiza la gestión de recursos humanos y genera aumento de productividad para la empresa.

Mercadeo y Ventas – Posicionamiento y Relación con clientes.

Diseño de logo y eslogan de la empresa, y actualización y mantenimiento de fanpage en redes sociales para el seguimiento y captación de clientes.

Algunos de los beneficios de esta acción complementaria son:

- ✓ Declara verazmente los principales beneficios de la marca y destaca las diferencias entre el servicio y producto ofrecido y el de otras empresas.

- ✓ Es difícil de olvidar, se adhiere a la memoria, especialmente si se acompaña con imágenes, ayuda a generar una personalidad distintiva respecto al resto.
- ✓ Da una impresión creíble y no exagera además de que logra que el consumidor se sienta bien ya que es capaz de generar un deseo o necesidad en la persona.
- ✓ Genera una imagen de marca, además que transmite modernidad y transparencia a los clientes.
- ✓ Mejora la relación con los clientes ya que permite obtener un mayor conocimiento de los mismos por las interacciones con el sitio.
- ✓ Aumenta los canales de comunicación y genera un mayor tráfico en la web.
- ✓ Genera conocimiento valioso sobre los clientes, ya que las redes sociales generan una cantidad enorme de datos acerca de los clientes en tiempo real.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito.

Para las acciones clave de éxito a implementar, a continuación, se describe cada una de las actividades necesarias que se llevaron a cabo para su ejecución.

Con relación a la acción clave principal de manejo de inventario se hará uso de ODOO, este es un ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) que ofrece a las empresas un conjunto de aplicaciones fáciles de utilizar, que permiten la expansión del negocio. La relación que existe en cada una de las acciones claves de éxito a implementar, radica en que todas son fundamentales para la efectiva gestión y crecimiento del negocio, por una parte, el marco estratégico define las bases y el rumbo de la compañía.

Mientras que el manejo de inventario a través de ODOO es una herramienta efectiva para el control de costos y rentabilidad. La creación de logo y eslogan acompañada por una campaña publicitaria en redes sociales, permite la captación y fidelización de clientes que se verán beneficiados por medio de la implementación de la normativa de seguridad y salud ocupacional ya que los clientes tendrán un lugar seguro y confiable en donde realizar sus compras.

2.3.1 Acciones Clave de Éxito desarrolladas.

2.3.1.1 Acción clave de éxito primaria, reordenamiento y sistematización de la gestión administrativa de inventarios.

A continuación, se desarrolla la acción clave de éxito en el área producción y operaciones, subárea manejo de inventarios que permitirá mantener un control de costos e incrementar las utilidades del negocio.

2.3.1.1.2 Objetivo.

Optimizar el control de inventarios a través de ODOO que permita la gestión efectiva del manejo de productos, reduciendo el riesgo operativo como consecuencia de la mala manipulación de los mismos.

2.3.1.1.3 Alcance.

El desarrollo de la herramienta para el manejo de inventarios se limitará al módulo de inventarios que posee el ERP (Sistema de planificación de recursos empresariales) de ODOO, este permitirá a los directores tener mayor conocimiento sobre los productos del catálogo, dando la pauta para hacer pedidos cuando sea necesario, evitar el vencimiento y pérdida de productos, etc. A la vez permitirá conocer el patrimonio a una fecha determinada de la empresa.

Es importante recalcar que esta acción clave de éxito fue seleccionada por los directores de la empresa, como resultado del diagnóstico presentado por el equipo consultor.

2.3.1.1.4 Manejo de Inventarios.

La gestión de inventarios es un factor fundamental que incide en el buen desempeño y en las ganancias que obtiene Lácteos Modernos. Por lo cual es de suma importancia contar con un inventario bien controlado y administrado, es en ese sentido que el módulo de inventarios de ODOO se debe de desarrollar y mantener en un nivel óptimo para no incurrir en costos innecesarios por pérdida de productos o dejar de vender producto a algún cliente por falta del mismo.

El control y seguimiento del inventario es una actividad crítica de la empresa, ya que al tener control sobre los productos se facilita la toma de decisiones, además de disminuir costos al no tener excesos o faltantes de productos y por consecuencia se ofrece un mejor servicio a los clientes.

El módulo de inventarios ODOO es una herramienta que facilitará a Lácteos Modernos la administración eficiente de su inventario, permitiendo una correcta clasificación del inventario, dando mayor confiabilidad sobre los registros.

2.3.1.1.5 Productos.

El principal negocio de Lácteos Modernos es la compra y venta de productos de consumo masivo, siendo su principal objetivo el proporcionar a sus clientes productos de calidad a un precio justo. En ese sentido el manejo efectivo del inventario se vuelve fundamental ya que facilita:

- La actividad de informar a los clientes la disponibilidad de productos, lo que permite despachar de manera efectiva los pedidos, garantizando de esta forma un buen servicio y puntualidad en la entrega.
- Facilita la actividad de cumplir con los plazos de entrega, pactados con los clientes.
- Permite tener claridad sobre los productos que se posee en el almacén, evitando perdida de producto por caducidad o por mala manipulación.

2.3.1.1.6 Actividades para la Implementación del sistema de manejo de inventarios.

Los pasos que se siguieron para la elaboración del sistema de manejo de inventario fueron: 1) la realización de visitas de campo, con el propósito de conocer el negocio; 2) con la información recopilada se identifica la necesidad de desarrollar un sistema de manejo de inventario utilizando el módulo de inventario en ODOO; 3) se desarrollan las actividades, detalladas en la figura 2.1; y 4) posteriormente se diseña el sistema de

manejo de inventario en ODOO, y para las pruebas se ingresa un aproximado de 250 productos.



Figura 2.1 Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.3.1.1.7 Organizar y complementar la información de los productos que comercializa Lácteos Modernos.

Para la construcción de la herramienta de manejo de inventarios esta actividad es fundamental ya que permite tener una visión clara del inventario de la empresa, para identificar las necesidades y optimizarlo.

Durante esta actividad se verificó el catálogo de productos que se ofrece a los clientes, para depurar productos repetidos o que ya no se comercializan.

2.3.1.1.8 Clasificar los productos en categorías.

Una vez ordenados los productos es necesario clasificarlos en categorías, según el siguiente detalle:

2.3.1.1.8.1 Categorías de productos.

La empresa pone a disposición de sus clientes más de mil productos, los cuales se clasifican en las siguientes categorías:

a. Abarrotes.

Incluye productos tales como cereales, leche, café, galletas, gaseosas, jugos, etc. todos los productos de marcas reconocidas que garantizan la salud y seguridad de los clientes.

b. Lácteos.

Cremas, quesos, leches son parte de esta categoría. Los lácteos ofrecidos por la empresa se diferencian del resto de la competencia por su alto grado de calidad e higiene.

c. Salud y Belleza.

La categoría salud y belleza contiene artículos como: desodorantes, cosméticos, cremas para la cara y cuerpo, jabones, shampoo, etc.

d. Medicamentos.

Lácteos modernos pone a disposición de sus clientes una serie de medicamentos a precios accesibles, esta categoría incluye: analgésicos, aspirinas, etc.

e. Bebidas.

Esta categoría ofrece una diversidad de bebidas carbonatadas tales como gaseosas, jugos, energizantes, etc.

f. Embutidos.

Jamón, salchicha, chorizo, mortadela, etc. son productos que Lácteos Modernos ofrece a sus clientes en la categoría de embutidos.

2.3.1.1.9 Calcular máximo, mínimos y puntos de re-orden.

Para dicha actividad se fijan los siguientes indicadores:

2.3.1.1.9.1 Stock máximo.

Es la cantidad máxima de un determinado producto que Lácteos Modernos debe de poseer en su almacén, para determinar la cantidad idónea de producto se debe de tomar en cuenta el costo que representa para la empresa y el tiempo que toma venderlo a los clientes.

2.3.1.1.9.2 Stock mínimo.

Es la cantidad mínima de un determinado producto que Lácteos Modernos debe de poseer en su almacén, en caso la cantidad de un producto sea inferior al mínimo requerido, se pueden generar problemas de abastecimiento lo que se traduce en importantes pérdidas para la empresa.

2.3.1.1.9.3 Punto de re-orden.

Se refiere a nivel de existencia en donde se debe efectuar el pedido de producto para abastecer el almacén, se debe de considerar evitar tener problemas de abastecimiento.

2.3.1.1.10 Comparar la información obtenida con inventarios actuales.

En esta etapa es importante considerar que la información del inventario que se registre en ODOO sea la correcta, para ello será necesario depurar o corregir todos aquellos registros que no cuadren con el inventario real. Esto ayudará a planear mejor las compras futuras.

2.3.1.1.11 Monitorear los inventarios en tiempo real.

Una vez tengamos el inventario bajo control, se recomienda cada vez que un producto llegue a su nivel mínimo, se realice la gestión de compra para evitar desabastecimientos, tomando en cuenta que la demanda y rotación de cada producto puede ser distinta al resto de productos.

2.3.1.1.12 Actualización constante de la información.

Es importante tener revisiones periódicas ya que la información de los productos puede tender a cambiar, por ejemplo, los niveles mínimos y niveles máximos según demanda y rotación.

El módulo de inventario de ODOO ayudará a contar con la información oportuna y confiable y en tiempo real de tal forma que a los directores se les facilite la información para la toma de decisiones.

2.3.1.1.13 Manual de usuario de la herramienta manejo de inventarios.

Adicionalmente, se elaboró un manual de usuario que servirá de guía para el personal asignado para el manejo de inventarios en ODOO. Dicho manual se encuentra en el apartado de anexos del presente documento.

2.3.1.1.14 Requerimientos técnicos para el funcionamiento del módulo de inventario ODOO.

En cuanto a los requerimientos técnicos es necesario una computadora con las siguientes características: Procesador de cuatro núcleos, dos gigas Hertz (o superior), Memoria Física: Mínimo cuatro gigabytes de RAM, Disco Rígido, Mínimo doscientos cincuenta gigabytes. Se requiere de un impresor para la emisión de ticket y reportes.

Además, se necesita una conexión a internet no menor a dos megabytes para su correcto funcionamiento y un navegador de internet.

2.3.1.1.15 Sostenibilidad financiera del Módulo de inventario ODOO.

Para el primer año, se requiere una inversión mínima de un Dólar de los Estados Unidos de América, después del primer año la inversión mensual

es de ocho con cincuenta centavos de Dólar de los Estados Unidos de América, lo que al año asciende a ciento dos Dólares exactos de los Estados Unidos de América.

2.3.1.1.16 Proceso para aprobación de ticket por parte del Ministerio de Hacienda.

Con base al artículo ciento quince del Código Tributario de El Salvador, que literalmente dice: “Artículo 115.- Cuando la emisión de facturas resultare impráctica o de difícil aplicación, por la naturaleza propia del negocio o del sistema particular de ventas o servicios, la Administración Tributaria podrá autorizar mediante resolución la utilización de máquinas registradoras u otros sistemas computarizados para la emisión de tiquetes en sustitución de facturas. *Código Tributario de El Salvador, Decreto legislativo N.º, 230, Asamblea Legislativa de El Salvador (2000).*

En todo caso se deberán cumplir los requisitos mínimos siguientes:

- a) Los documentos emitidos por tales medios deberán cumplir con los requisitos establecidos en este Código para las facturas, y, además, contener el número de máquina registradora con el que se autorice;

b) El cartel de autorización debe ser colocado junto a la máquina registradora en un lugar visible. Asimismo, dicho equipo deberá mantenerse accesible en el establecimiento para el cual fue autorizada para verificación de la Administración Tributaria;

c) Las máquinas registradoras que se utilicen para emitir tickets en sustitución de facturas deberán llevar cintas o rollos de auditoría con el registro de las transferencias o servicios que constituirán una copia fiel de los tickets emitidos, las cuales se archivarán en orden cronológico, para su examen y comprobación por parte de la Administración Tributaria.

En el caso que los contribuyentes utilicen sistemas computarizados para la emisión de tickets en sustitución de facturas, la Administración Tributaria podrá autorizar que el respaldo de dichos tickets se lleve por medios magnéticos o electrónicos, siempre que se garantice el interés fiscal;

d) Asimismo deberá emitirse un ticket que resuma el total de operaciones diarias realizadas;

y,

e) LA AUTORIZACIÓN DE LAS MÁQUINAS REGISTRADORAS O SISTEMAS COMPUTARIZADOS ESTARÁ CONDICIONADA A QUE LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A CADA OPERACIÓN SEA REMITIDA A LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, CUANDO ÉSTA LO REQUIERA EN EL EJERCICIO DE SUS FACULTADES LEGALES, YA SEA POR MEDIOS

FÍSICOS, ELECTRÓNICOS O TECNOLÓGICOS, DE ACUERDO A LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DEL SUJETO PASIVO. LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, PODRÁ ESTABLECER QUE LA INFORMACIÓN REFERIDA EN ESTE INCISO, SE TRANSMITA EN LÍNEA A SUS SERVIDORES EN LA FORMA, PLAZO Y BAJO LOS ALCANCES QUE ÉSTA DISPONGA, EN LA MEDIDA QUE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS DEL SUJETO PASIVO Y DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA LO PERMITAN” (Asamblea Legislativa de El Salvador, Código tributario, Asamblea Legislativa de El Salvador, 2000).

La petición para la autorización del sistema computarizado ODOO, se deberá realizar al Ministerio de Hacienda, mediante el siguiente link <https://portaldgii.mh.gob.sv/ssc/home>

Con forme a lo anterior, se deberá presentar debidamente completado la siguiente información:



LA DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS
AL PÚBLICO HACE SABER
PARA LOS EFECTOS LEGALES SUBSIGUIENTES



QUE SEGÚN RESOLUCIÓN: _____

DE FECHA: _____

AUTORIZA A: _____

CON NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA _____ Y NRC _____

PARA LA EMISIÓN DE TIQUETES EN SUSTITUCIÓN DE FACTURAS DE CONSUMIDOR FINAL, PARA LO CUAL UTILIZARÁ EL SOFTWARE DENOMINADO: _____

HACIENDO USO DEL EQUIPO CUYAS CARACTERÍSTICAS SON :

NÚMERO ASIGNADO: _____

MARCA: _____

MODELO: _____

SERIE: _____

EL CUAL ESTARÁ SITUADO EN EL ESTABLECIMIENTO DENOMINADO: _____

UBICADO EN: _____

DATOS DEL SERVIDOR:

MARCA: _____

SERIE: _____

MODELO: _____

RESOLUCIÓN DE CAMBIO DE SOFTWARE Y CINTA ELECTRÓNICA

NÚMERO DE RESOLUCIÓN : _____

FECHA DE RESOLUCIÓN : _____

POR RESOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS


L.C. GEORGE VILLAR PARRALES CASTRO
JEFE DECCIÓN DE COMBUSTIBLES

Código Único : 16WOW01-4162

29/06/2016 11:32

NÚMERO DE RESOLUCIÓN: _____

CÓDIGO ÚNICO: _____

NIT: _____

NRC: _____

DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS, DIVISIÓN DE REGISTRO Y ASISTENCIA TRIBUTARIA, DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL DE CONTRIBUYENTES, SECCIÓN DE CORRELATIVOS: San Salvador, a las once horas y treinta y seis minutos del veintiocho de junio de dos mil dieciséis.

Vista la solicitud ingresada via web el día veintiocho de junio de dos mil dieciséis, presentada por _____, mediante el cual solicita autorización para la emisión de tiquetes en sustitución de facturas de consumidor final; por medio de sistema computarizado cuyas características y ubicación se señalan a continuación:

No Máquina	Marca	Modelo	Serie	Software	Ubicación
------------	-------	--------	-------	----------	-----------

Así mismo, informa los datos del servidor:

Marca	Modelo	Serie	Servidor
-------	--------	-------	----------

CONSIDERANDO:

I. Que de acuerdo con la petición formulada por el (la) contribuyente, en cuanto a que se le autorice el uso de sistema(s) computarizado(s); manifiesta que la documentación que respalda la adquisición del sistema computarizado y los datos proporcionados de dicho(s) equipo(s) son verdaderos y corresponden a las características de éstos; asumido su responsabilidad, y con base a lo establecido en los artículos 111, 114 literal b) y 115 literales a), c) y d) del Código Tributario; en relación con los artículos 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50 y 51 del Reglamento de Aplicación del Código Tributario, en los cuales se encuentran regulados los requisitos legales para la autorización de sistemas computarizados; esta Dirección General procede a emitir la presente resolución.

POR TANTO: Con base a lo antes expuesto, artículo 18 de la Constitución de la República de El Salvador, artículo 4 literal a) del Código Tributario y disposiciones reglamentarias citadas, esta Dirección General **RESUELVE:** **1) AUTORIZASE** a _____, el uso de el (los) equipo(s) antes citado, para la emisión de tiquetes en sustitución de facturas de consumidor final, cuyas características y ubicación se mencionan en la parte expositiva de esta providencia. **2) PREVIENESE:** a) Que en caso de realizar cambios en las características del (los) citado(s) equipo(s); deberá solicitar autorización de la Administración Tributaria para dichas modificaciones, de conformidad a lo establecido en el artículo 50 del Reglamento de Aplicación del Código Tributario; b) La presente autorización está sujeta a futura verificación, inspección, fiscalización, investigación y control por parte de esta Dirección General, a efecto de constatar el fiel cumplimiento de los requisitos legales establecidos en el Código Tributario y su Reglamento de Aplicación, de conformidad a lo establecido en el artículo 173 del Código Tributario caso contrario será sujeto a las sanciones establecidas en el Código Tributario; c) Que es obligación según lo establecido en el artículo 115 literal b) mantener copia de la presente resolución en el establecimiento autorizado, asimismo, adherido o junto a el (los) Equipo(s) Computarizado(s) debe colocar el **CARTEL** respectivo entregado por esta Oficina, a fin de informarle al público adquirente de bienes o servicios acerca de esta autorización, debiendo sujetarse al estricto cumplimiento de las normas, requisitos y demás disposiciones indicadas. **NOTIFIQUESE.**

2.3.1.2 Acción clave complementaria número uno, Diseño de Marco Estratégico.

Dentro del Plan Estratégico, el marco estratégico es uno de los principales componentes, este está definido por los propietarios de la compañía y está conformado por la misión, visión, objetivos y valores.

Consiste en el desarrollo del Marco Estratégico, con esto se refuerza las bases de la cultura de Lácteos Modernos. El hecho de tener enunciada la misión, visión, objetivos y valores de la organización fomenta el sentido de pertenencia de los colaboradores en general

2.3.1.2.1 Objetivo.

Elaborar el marco estratégico de Lácteos Modernos con el fin de definir las bases de la cultura organizacional para el logro de los objetivos estratégicos.

2.3.1.2.2 Alcances.

El desarrollo del marco estratégico, se limita a la creación de la misión, visión, objetivos y valores de Lácteos Modernos, con esta acción clave se busca definir la razón de ser del negocio, la contribución principal a sus clientes y el rumbo hacia donde se quiere dirigir la empresa.

2.3.1.2.3 Definición de la Misión.

La misión establecida para Lácteos Modernos define el camino que recorrerá la empresa para hacer realidad la visión, es decir la misión sitúa el presente de Lácteos Modernos.

2.3.1.2.4 Pasos para definir la Misión de la empresa.

Para definir la misión de la empresa se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:



a) ¿Cuál es el negocio de la empresa?

El negocio principal de Lácteos Modernos es la compra y venta de productos de consumo masivo, tales como: abarrotes, lácteos, bebidas, embutidos, artículos de belleza, medicamentos, etc. dichos productos

son comercializados en su principal sala de ventas y a través de dos rutas de reparto.

b) ¿Cuál es la contribución a sus clientes?

La contribución principal del negocio a sus clientes es la variedad de productos de calidad que comercializa a precios accesibles.

c) ¿Cuál es la cobertura geográfica?

La Cobertura geográfica de Lácteos Modernos en punto de ventas es el Centro de San Salvador. En ruta cubre la Zona Paracentral, incluyendo Zacatecoluca, Santiago Nonualco, Olocuilta, San Pedro Nonualco, Chalatenango, San Fernando, y parte de la zona costera del país.

2.3.1.2.5 Misión de Lácteos Modernos.

Tomando como base la respuesta a las interrogantes antes planteadas el equipo consultar propone la siguiente misión, la cual es aprobada por los directores de la empresa.

Misión: *“Ofrecer a los clientes, productos de calidad a un precio justo y en un ambiente agradable”.*

2.3.1.2.6 Definición de la Visión.

La visión establecida para Lácteos Modernos, es realista, pero a la vez es un poco ambiciosa y soñadora, su principal función será guiar y motivar a todo el equipo de trabajo.

2.3.1.2.7 Pasos para definir la visión de la empresa:

Para definir la visión de la empresa se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:



a) ¿Cuál es el sueño de la empresa para un futuro?

El sueño de la empresa para un futuro es contar con un nuevo modelo de trabajo que incluya más camiones repartidores y más salas de ventas

b) ¿Por qué debe ser reconocida la empresa en tres años?

Debe ser reconocida por la puntualidad en la entrega de pedidos, por la confiabilidad y diversidad de productos que se ofrecen a los clientes.

c) ¿Cuáles son los aspectos de diferenciación con relación al mercado?

Para el caso de las salas de ventas son los horarios amplios, ubicación accesible y para el departamento de ruteo es la puntualidad en la entrega de productos, con relación a los productos es por la higiene y calidad de los mismos.

2.3.1.2.8 Visión de Lácteos Modernos.

Tomando como base la respuesta a las interrogantes antes planteadas el equipo consultar propone la siguiente visión, la cual es aprobada por los directores de la empresa.

Visión: *“Lácteos Modernos aspira a ser una empresa referente en el mercado salvadoreño, reconocida por la alta calidad de sus productos y excelente atención al cliente, con presencia en todas las regiones del territorio salvadoreño”.*

2.3.1.2.9 Definición de los objetivos de Lácteos Modernos.

Los objetivos establecidos para la empresa, permitirán organizar la actividad en todos sus niveles, recursos humanos, ventas, compras, mercadeo, etc. y abonarán en gran medida a obtener mejores resultados. Su cumplimiento y

alcance dependerá mucho del nivel de socialización que estos tengan en todo el equipo de trabajo.

El equipo consultor propone los siguientes objetivos, los cuales fueron aprobados por los directores de la empresa.

Objetivos de Lácteos Modernos:

- Ofrecer a los clientes, productos de calidad a un precio justo y en un ambiente agradable.
- Comercializar productos de calidad a precios accesibles.
- Mantener y mejorar la atención al cliente de forma continua.
- Velar siempre por mantener un ambiente limpio y agradable en nuestras instalaciones.
- Atender a los clientes de punto de venta y ruta, satisfaciendo sus necesidades de forma efectiva y eficaz.

2.3.1.2.10 Definición de los valores de Lácteos Modernos.

Los valores son los principios sobre los cuales se basa la cultura de Lácteos Modernos, estos marcan las pautas de comportamiento de todo el equipo de trabajo. Tomando como base los valores ya practicados por los directores y

miembros del equipo de trabajo, se proponen los siguientes valores, los cuales fueron aprobados por los propietarios de la empresa.

- Honestidad: Entregamos a nuestro cliente producto fresco, de calidad e íntegro.
- Integridad: Coherencia en nuestra imagen y trabajo proyectados con lo que realmente se desarrolla y ejecuta en la empresa.
- Responsabilidad: Propietarios y empleados promueven la responsabilidad en el desarrollo de sus funciones, con las entidades gubernamentales y con el medio ambiente.
- Respeto Mutuo: El respeto es un principio y un derecho para cada empleado y cliente de la empresa, es el respeto al derecho ajeno.
- Vocación por Servicio al cliente y entusiasmo por la ejecución efectiva de las tareas. Entusiasmo, eficacia, eficiencia, efectividad.

La operativización de los valores en Lácteos Modernos se realizará mediante Creencias asociadas a cada valor. El creer que la honestidad en todos los rangos, la integridad en cada acción, enmarcada con la responsabilidad y el respeto interno y externo representa a Lácteos Modernos. Por lo anterior y de manera individual y colectiva se evidenciará post sensibilización y comunicación, el cómo se vive cada valor y como aporta al desarrollo del negocio.

2.3.1.3 Acción clave complementaria número dos, Diseño y Elaboración de Normativa de seguridad y salud ocupacional.

A continuación, se desarrolla la acción clave complementaria número dos, la cual consiste en el diseño y elaboración de normativa de gestión de prevención de riesgos ocupacionales, el cual tiene como fin salvaguardar la integridad y seguridad física de los empleados y personas que visitan la sala de ventas, así también las instalaciones físicas y el inventario de Lácteos Modernos.

2.3.1.3.1 Objetivo.

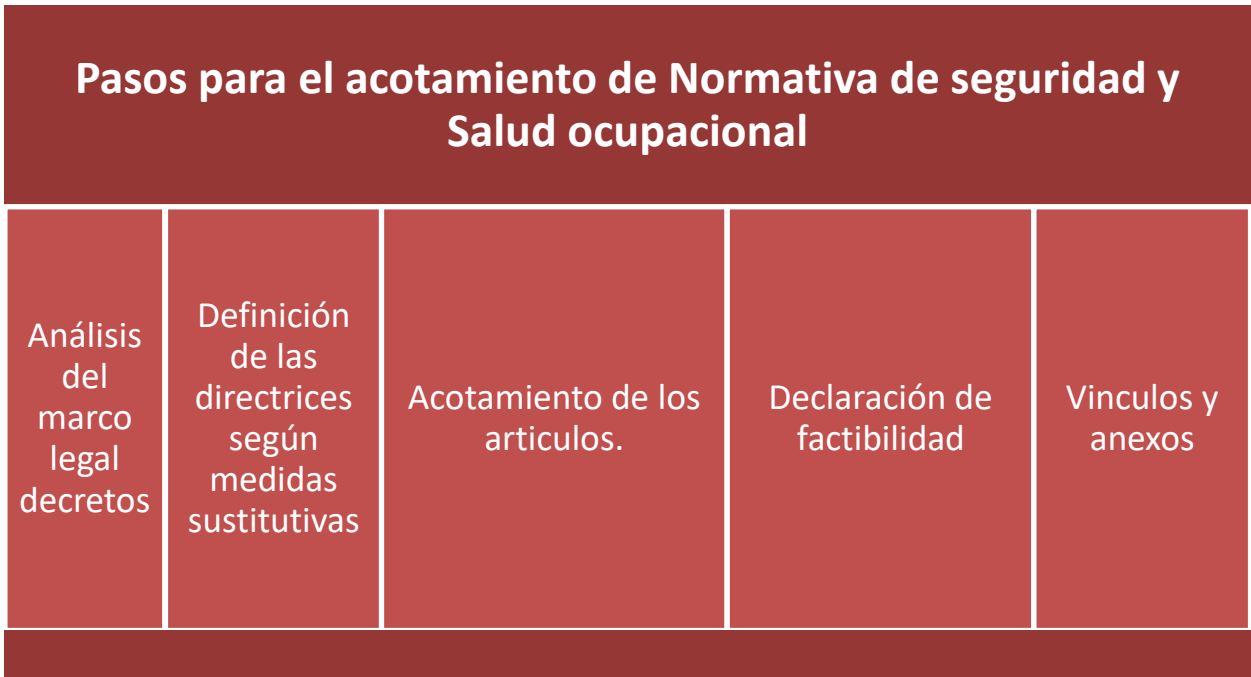
Proporcionar los artículos que acotan el programa de gestión de riesgo ocupacional para Lácteos Modernos con el fin de ayudar a la organización a identificar los riesgos derivados de sus procesos y recomendar las soluciones de prevención.

2.3.1.3.2 Alcance.

El desarrollo del marco contextual del decreto doscientos cincuenta y cuatro según sus artículos que enmarcan el programa de gestión de riesgo ocupacional se limita a analizar el marco teórico legal según decreto ochenta y seis en contexto del programa de seguridad y salud ocupacional que rige al país y la información necesaria para la formulación e implementación del programa.

2.3.1.3.3 Contexto del programa de gestión de riesgo ocupacional.

Entre los documentos más importantes que debe de poseer Lácteos Modernos se encuentra la normativa de gestión de riesgo ocupacional, ya que esta contiene las directrices para identificar y gestionar los posibles riesgos derivados del giro comercial al que pertenece la empresa como resultado del proceso productivo del negocio.



2.3.1.3.4 Análisis del marco legal decretos.

La base para la formulación de los artículos que contextualizan el programa de gestión de riesgo y según decreto doscientos cincuenta y cuatro, Artículo ocho de la Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo; la cual literalmente dice:

“Art. 8. Será responsabilidad del empleador formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de su empresa, de acuerdo con su actividad y asignar los recursos necesarios para su ejecución. El empleador deberá garantizar la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa”. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y sus Reglamentos. Asamblea Legislativa de El Salvador (2013).

2.3.1.3.5 Definición de las directrices según medidas sustitutivas.

Con el fin de documentar y socializar la normativa de gestión de seguridad y salud ocupacional, se vuelve necesario para Lácteos Modernos solicitar al ministerio de trabajo y previsión social las medidas sustitutivas que delimitarán la normativa de seguridad y salud ocupacional.

La política a definir con participación de comité y delegados (según los resultados de visita pericial de medidas sustitutivas) debe de estar conforme a lo que establece la Ley en los Artículos cincuenta y nueve y sesenta los cuales literalmente dicen:

“Art. 59 La política en materia de seguridad y salud ocupacional deberá incluir como mínimo los siguientes principios y objetivos, respecto de los cuales el empleador expresa su compromiso:

A) La protección de la seguridad y salud ocupacional de todos los trabajadores, mediante la prevención de lesiones, daños, enfermedades y sucesos peligrosos relacionados con el trabajo.

B) El cumplimiento de los requisitos legales pertinentes sobre la materia en los contratos colectivos de trabajo, en caso de existir, en el reglamento interno de trabajo y en otras fuentes del Derecho del Trabajo.

C) La garantía de los trabajadores y sus representantes sean consultados y asumen una participación activa en todo el elemento de la gestión.

D) La mejora continua del desempeño del sistema de gestión". (Asamblea Legislativa de El Salvador, Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo y sus reglamentos, 2013).

"Art. 60 La política formulada deberá cumplir con las siguientes características, para su efectiva aplicación:

A) Ser específica para la actividad que desempeña en el lugar de trabajo.

B) Ser concisa y estar redactada con claridad, firmada por el empleador.

C) Ser revisada periódicamente para adaptarse a las condiciones particulares del lugar de trabajo". (Asamblea Legislativa de El Salvador, Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo y sus reglamentos, 2013).

2.3.1.3.6 Acotamiento de los artículos.

La formulación de los planes de capacitación por parte del Ministerio de Trabajo y otros debe estar según artículos relacionados con los resultados de las medidas sustitutivas y por tanto el equipo de trabajo debe de estar socializado sobre el tema, deben de tener claro dicho contexto, de los escenarios de peligros y

1. Capacitaciones,

Personal de Lácteos Modernos			Programa de capacitaciones					
Nombre de personal	Cargo	Capacitación actual	Enfoque de Capacitación					
Lisette hernández de Ramírez.	Propietario	Ninguna	1	2	3	4	5	6
Marvín Ramírez Torres	Propietario	Ninguna	1	2	3	4	5	6
Esperanza Umaña	Despachador/lider provisional	Ninguna	1	2	3	4	5	6
Zulma López	Despachador	Ninguna	1	2	3	4	5	6

Capacitación debe estar dirigida a los riesgos que se detallan:	
Caída al mismo nivel.	1
Caída de diferente nivel	2
Contacto eléctrico directo o indirecto	3
Riesgo ergonómico	4
Riesgo biológico	5
Otros que surjan en el proceso productivo	6

riesgos.

2.3.1.3.7 Declaración de factibilidad.

Una vez finalizado la fase de peritaje y los resultados de las medidas sustitutivas, se procede a la declaración de factibilidad del total de artículos y medidas a tomar para la generación del programa de seguridad y salud ocupacional.

2.3.1.3.8 Vínculos y anexos.

Normas técnicas nacionales en materia de seguridad y salud ocupacional emitidas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Normas ISO18001.

Anexos 1.



2.3.1.4 Acción clave complementaria número tres, Diseño de logo y eslogan de la empresa, y Actualización y mantenimiento de fanpage en redes sociales para el seguimiento y captación de clientes.

A continuación, se desarrolla la acción clave complementaria número tres, la cual incluye la creación de logo, eslogan y una campaña publicitaria en Facebook a través de la fanpage de Lácteos Modernos

2.3.1.4.1 Objetivos.

Diseñar el logo y eslogan que respalden la identidad de excelencia y compromiso de Lácteos Modernos.

Desarrollar una campaña de marketing a través de Facebook, con el fin de potenciar el posicionamiento de la marca de Lácteos Modernos.

2.3.1.4.2 Alcance.

El desarrollo de la presente acción complementaria, se limita a la creación del logo, eslogan y campaña publicitaria a través de la plataforma de Facebook, con el propósito de reforzar la imagen y posicionar la marca de Lácteos Modernos para la captación de nuevos clientes.

2.3.1.4.3 Creación de logo y eslogan.

Logo actual:

The image shows the current logo for 'LÁCTEOS MODERNOS'. It consists of the brand name in a black, uppercase, sans-serif font, centered within a solid yellow rectangular background.

Logo propuesto: a continuación, se muestra el logo propuesto por el equipo consultor, el cual fue aprobado por los propietarios del negocio.



2.3.1.4.4 Descripción de Logo y Eslogan.

El significado de la cesta con diferentes productos en su interior simplifica el hecho de que los clientes encuentran en Lácteos Modernos una diversidad de productos de primera necesidad, lácteos, abarrotes, golosinas, bebidas, medicamentos, etc., Razón por la cual los clientes no necesitan ir a otro lugar a buscar lo que desean porque en Lácteos Modernos "Tenemos Todo lo que Buscas", la cesta se encuentra llena porque el cliente obtiene precios competitivos y el dinero alcanza para llevar más, se trata de incorporar en el logo la sensación que los clientes tendrán su despensa y mesa llenas generando satisfacción de provisión para sus familias.

2.3.1.4.5 Campaña publicitaria en Facebook ADS.

La herramienta a utilizar para la creación de la campaña publicitaria es la red social de Facebook a través de su plataforma Facebook ADS, al hacer uso de dicha plataforma se busca segmentar el público y llegar a él con elementos visuales para ganar popularidad a un bajo costo.

2.3.1.4.6 Modelo de campaña.



2.3.1.4.7 Objetivo de la campaña.

La campaña de Lácteos Modernos tendrá como fin el logro de los siguientes objetivos:

- Promocionar la fanpage de Lácteos Modernos SV.
- Atraer más personas para que visiten la fanpage.
- Fidelizar a los clientes de Lácteos Modernos, facilitando la comunicación a través de la interacción en la fanpage.
- Atraer a más clientes para que puedan consumir los productos ofrecidos por Lácteos Modernos.

2.3.1.4.8 Segmentación del público.

La campaña fue dirigida a personas de las edades entre 18 y 65 años de edad, de ambos sexos que residen en el departamento de San Salvador.

2.3.1.4.9 Estrategia a implementar.

La campaña publicitaria desarrollada en la plataforma de Facebook ADS implementó: atributos claves de la marca, tales como el nuevo logo y eslogan de Lácteos Modernos, además de mensajes claves para atraer a nuevos clientes.

2.3.1.4.10 Racional de campaña.

- **Promesa:**
Tenemos todos lo que necesitas.
- **En que nos ayuda / beneficia:**

Tenemos un lugar seguro, accesible e higiénico para comprar todos los productos que buscamos.

- **Beneficio Funcional:**

Comprar productos de calidad a un precio justo.

- **Atributos Características:**

Existe variedad de productos.

- **A quien le hablamos:**

A consumidores finales y dueños de tiendas que buscan comprar a precios especiales.

- **¿Qué le decimos?**

En Lácteos Modernos encuentras todo lo que buscas.

- **¿Por qué?**

Porque nos preocupamos de tener una diversidad de productos, para que el cliente encuentre todo lo que busca en un mismo lugar.

2.3.1.4.10.1 Imágenes de campaña.

Imagen 1



Imagen 2.



Imagen 3



Imagen 4



Imagen 5



2.3.1.4.10.2 Vigencia de campaña.

Diez días

2.3.1.4.10.3 Asignación de presupuesto:

Veinte Dólares exactos de los Estados Unidos de América equivalente a Dos Dólares exactos de los Estados Unidos de América por día.

2.3.1.4.11 Manual de usuario de la herramienta Facebook ADS.

Adicionalmente, se elaboró un manual de usuario que servirá de guía para el personal asignado para el desarrollo de campañas publicitarias. El cual se muestra en los anexos.

2.3.1.4.12 Inversión mensual propuesta para campañas de Facebook ADS.

Para obtener mejores resultados en las campañas publicitarias a través de la página de Facebook, se recomienda hacer una inversión mínima mensual de Veinte Dólares exactos de los Estados Unidos de América.

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave.

El Marco teórico presentado a continuación, hace referencia a la acción clave de éxito primaria y a las cuatro acciones complementarias implementadas para la empresa Lácteos Modernos.

2.4.1 Reordenamiento y Sistematización de la gestión administrativa de inventarios.

La acción clave de éxito primaria propuesta a Lácteos Modernos, se dirigió al reordenamiento y sistematización de inventarios a través de un sistema de planificación de recursos empresariales (Enterprise Resource Planning, ERP) por sus siglas en inglés, este sistema mejora la gestión de la información de forma automatizada y en tiempo real, obviando prácticas o procesos que de alguna manera hacen más lenta la operatividad y productividad de la empresa.

2.4.1.1 ¿Qué es la Administración de Inventarios?

La administración de inventarios es una de las tareas claves en las empresas, dependiendo de la buena efectividad en la gestión se tiene un mayor control para el manejo y la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia, “inventario se define básicamente como el conjunto de productos o recursos que forman parte de una empresa, los cuales son utilizados para satisfacer las necesidades de sus clientes”. Caldentey, E. & Pizarro, C. (s. f.).

En base a lo anterior, Administración de inventarios es la gestión eficiente y eficaz de los productos y recursos de la organización, sean estos materiales, materia prima, producto terminado o producto en proceso.

Esta gestión siempre está respaldada por un control efectivo de las existencias físicas, registros y costos fijos y variables relacionados al manejo de los inventarios en una empresa.

“La gestión efectiva de inventarios es importante porque se eliminan el riesgo y la incertidumbre de no satisfacer oportunamente la demanda de los clientes, el nivel de respuesta al cliente se mejora porque hay mayor capacidad de respuesta, mediante la planificación efectiva de inventarios se reducen costos, al generarse fluctuaciones de producto en el mercado permite a la empresa poder anticiparse y abastecer una mayor demanda en caso existiera” Caldentey, E. & Pizarro, C. (s. f.).

Para una gestión efectiva de inventarios es necesario contar con los recursos necesarios que faciliten el manejo de la información en tiempo real; existencias, precio de compra, precio de venta, costos, caducidad de los productos dependiendo el rubro, registros, etc. son aspectos importantes que determinan el rumbo para que una empresa sea exitosa y genere las utilidades proyectadas, ésta información es sumamente importante en la toma de decisiones futuras; por lo que es indispensable para cada empresa contar con un sistema de gestión y control de sus inventarios, el cuál facilitará la toma de decisiones asertivas.

“Ahora en día, la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales o ERP por sus siglas en inglés es la solución cuando no se tiene un control efectivo de inventarios, muchas empresas están migrando de sus controles empíricos de inventarios a estos nuevos y eficaces sistemas de gestión y control, los cuales también integran información de otras áreas relacionadas” Apser Plug & Play. (2015, abril 26).

2.4.1.2 Objetivo de la Administración de Inventarios.

La Administración de Inventarios tiene como objetivo aumentar la rentabilidad de la organización a través de una eficiente gestión de los productos o materiales, la cual permita anticiparse ante fluctuaciones en la demanda, minimizar los costos operativos y de logística, y abastecer de forma efectiva las necesidades de sus clientes.

2.4.2 Definición de ERP.

“Existen diferentes definiciones de lo que es un ERP, la mayoría coinciden en que es un conjunto de sistemas de información que permite la automatización e integración de ciertas operaciones de una empresa, mayormente aquellas que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, etc.”. European Knowledge Center for Information Technology. (2018).

2.4.2.1 Objetivo de un ERP.

“El objetivo estratégico de un ERP es facilitar información de la empresa en tiempo real de manera oportuna, precisa y confiable, optimizando procesos, integrando todas las áreas y procesos interesados, y eliminando procesos innecesarios.

2.4.2.2 Clases de ERP.

A la hora de hablar de clasificaciones de tipos de sistemas ERP, encontramos dos clasificaciones importantes, éstas son según su diseño y según su instalación.

2.4.2.2.1 ERP según su diseño.

También conocido como ERP a medida o predefinido, este tipo de software a medida conlleva crear un sistema ERP desde cero para una empresa en específico. Es una solución más costosa y que generalmente supone encontrar la compañía adecuada para ejecutarla, más sin embargo ofrece la mejor adaptabilidad.

2.4.2.2.2 Según su instalación.

Este tipo de sistema es conocido como ERP en local o en la nube, este se refiere a la forma en la que va estar instalado software. Algunos sistemas de este tipo se instalan en local, es decir en la red y en la infraestructura informática de la

propia organización para que pueda ser utilizado en uno o varios equipos dentro de la sede de la empresa.

Por otra parte, una solución en la nube tiene como ventaja el acceso al sistema desde cualquier lugar donde haya una conexión a internet, por qué no está ubicado físicamente en un servidor dentro de la empresa, esto significa que su funcionamiento no se limita solamente a la sede del negocio, sino que facilita su accesibilidad y uso desde cualquier punto donde se necesite y el momento que se requiera.

2.4.2.3 Beneficios de un ERP.

Entre las ventajas que ofrece la implementación de un sistema ERP están:

- Automatización de procesos de la empresa.
- Disponibilidad de la información de la empresa en una misma plataforma.
- Integración de las distintas bases de datos de la empresa en un solo programa.
- Ahorro de tiempo y costos.

2.4.2.4 Características de los ERP.

Las dos características principales que diferencian a los ERP de otros sistemas de gestión empresarial es que son modulares y configurables:

- **Modulares:** los ERP cuentan con diferentes programas o módulos que gestionan los diferentes departamentos de la empresa, tales como ventas, marketing, almacenes o recursos humanos. Todos estos módulos comparten información en torno a una base de datos común que integra el funcionamiento del ERP.

Configurables: los ERP deben poder modificarse para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa, por ejemplo, a la hora de gestionar el inventario o los puntos de venta. Por eso es necesario que el ERP se pueda configurar para adaptarse a diferentes organizaciones y procesos, teniendo en cuenta además que las necesidades de una misma empresa varían a través del tiempo” Apser Plug & Play. (2015, abril 26.

2.4.3 Diseño de marco estratégico.

La primer acción clave complementaria propuesta a Lácteos Modernos, se dirigió al diseño de marco estratégico, que se limita al desarrollo de la misión, la visión, los objetivos y los valores que forman parte de la identidad y mística de la empresa.

2.4.3.1. ¿Qué es diseño de marco estratégico?

Consiste en el desarrollo de aspectos claves relacionados a la cultura, identidad, mística, proyecciones e ideales que forman parte de la empresa, con esto se refuerza las bases de la cultura y ambiente laboral de Lácteos Modernos. El

hecho de tener enunciada la misión, visión, valores y objetivos de la organización se fomenta el sentido de pertenencia de los colaboradores en general.

2.4.3.2 ¿Qué es la misión de la empresa?

“En términos generales, de acuerdo al autor del libro Dirección Estratégica, Editorial Vértice, 2004, La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma”, Dirección estratégica. (2004).

La misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma.

La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial. Constituye la auténtica declaración de principios corporativos, y es aconsejable que esté redactada explícitamente; en el desarrollo de la actividad empresarial conviene tener claro desde el principio todos los aspectos que componen la misión.

2.4.3.3 ¿Qué es la visión de la empresa?

“El autor del libro Dirección Estratégica, Editorial Vértice, 2004, establece que la visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas

como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno”. Dirección estratégica. (2004).

La visión de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos produce en la mente del público. Un ejemplo podría ser que la visión de la empresa “El Corte Inglés” es que ofrece el más amplio surtido de productos de calidad, bajo un servicio competitivo y con la posibilidad de devolver lo comprado al menor problema.

2.4.3.4 ¿Qué son los valores de la empresa?

“Un concepto simple de valores según el autor del libro Dirección Estratégica, Editorial Vértice, 2004, es que se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones ”. Dirección estratégica. (2004).

Sin embargo, conviene tener presente, que, aunque normalmente a los valores tendrían que seguirles las normas, y así sucede en muchas organizaciones, en otras por el contrario las normas explícitas son mínimas, lo que puede ser desconcertante, ya que los miembros de la misma no saben dónde obtener una retroalimentación reguladora de su conducta para saber si es la adecuada. Esta situación, genera altas dosis de tensión y ansiedad entre los miembros, ya que, como se dice coloquialmente “van perdidos”.

2.4.3.5 ¿Qué son los objetivos de la empresa?

Generalmente, los objetivos de una organización son resultados, situaciones o estados que la misma pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un período de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer, los objetivos sirven de guía para la asignación de recursos.

“El autor del libro Introducción a la economía de la empresa, Santiago García Echeverría, 1994, menciona que la definición de los objetivos determina el éxito de las instituciones en sectores o entornos competitivos que implican cambios y nuevos diseños económicos”. García Echeverría, S. (1994).

2.4.4 Diseño y Elaboración de Normativa de Seguridad y Salud

Ocupacional.

La segunda acción complementaria propuesta a Lácteos Modernos, se dirigió al diseño y elaboración de la normativa de gestión de prevención de riesgos ocupacionales, el cual tiene como fin salvaguardar la integridad y seguridad física de los empleados y personas que visitan la sala de ventas, así como también las instalaciones físicas y el inventario de Lácteos Modernos.

2.4.4 ¿Qué es la normativa de seguridad y salud ocupacional?

“Es un documento propio de una empresa u organización que determina los riesgos generales y específicos de los procesos internos con actividades críticas, así como medidas preventivas aplicables a estos riesgos” *Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y sus Reglamentos. Asamblea Legislativa de El Salvador (2013).*

2.4.5 Plan de Marketing.

Una de las acciones clave de éxito propuesta a Lácteos Modernos, se dirigió a la creación de un Plan de Marketing, que se limita a la creación de una campaña publicitaria a través de Facebook ADS.

2.4.5.1 Definición de Marketing.

Existen diferentes autores que definen el Marketing, siendo Phillip Kotler el más reconocido y aceptado en la actualidad, por su importante aporte a esta materia. En términos generales, Kotler y Armstrong, señalan que “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros” Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing*. (6ª ed.). México: Pearson Educación.

En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes”. Los mismos autores, establecen “el marketing como el proceso mediante el cual las empresas, crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos”.

También se puede definir el Marketing como “una función organizacional y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de manera que beneficie a la organización y sus grupos de interés” Ferrel, O. C. & Hartline, M. D. (2012)., citado por la American Marketing Association, 2005).

2.4.5.2 Plan de Marketing.

La aplicación de una estrategia de marketing adecuada, acorde a las necesidades de la empresa, genera beneficios, por lo tanto, contar con un plan de marketing es esencial.

Ferrel O.C & Hartline Michael D. (2012) mencionan que “El plan de marketing proporciona la descripción de como la organización combinará el producto, la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción para crear una oferta que resulte atractiva a los clientes. También trata de la implementación, el control y el ajuste continuo de estas decisiones” Ferrel, O. C. & Hartline, M. D. (2012).

En este sentido, el plan de marketing permite evaluar las necesidades de los clientes y desarrollar un producto o servicio que compense esa demanda, además, promueve entre los clientes los atributos del producto o servicio y supone establecer canales de distribución que le permitan hacer llegar estos productos o servicios al cliente.

2.4.5.3 El propósito de un plan de marketing.

Para Kotler, a diferencia del plan de negocios, que ofrece un panorama amplio de la misión, los objetivos, la estrategia y la asignación de recursos de toda la organización, el plan de marketing tiene una cobertura más limitada.

El plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente. También está vinculado con los planes de otros departamentos dentro de la organización.

2.4.5.4 Estructura del plan de marketing.

Un plan de marketing implica decidir las acciones de marketing que ayudarán a alcanzar los objetivos estratégicos de una empresa. Aunque la extensión y diseño varían de acuerdo a la empresa, un plan de marketing por lo general incluye los siguientes elementos:

a. Resumen ejecutivo.

Presenta un resumen breve de las metas y las recomendaciones principales del plan para revisión de la gerencia, permitiendo que ésta encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan.

b. Situación actual de marketing.

Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, del desempeño de producto, de la competencia y de la distribución.

c. Análisis de amenazas y oportunidades.

Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, y ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.

d. Objetivos y puntos clave.

Expresa los objetivos de marketing que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los puntos clave que influirían en su logro.

e. Estrategia de marketing.

Traza la lógica general de marketing, con ésta, la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y relaciones con él, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. ¿Cómo creará la compañía valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio?

f. Programas de acción.

Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará?

g. Presupuestos.

El presupuesto detalla básicamente un estado de resultados proyectados. Muestra las ganancias esperadas, número de unidades que se venderán según el pronóstico, su precio neto promedio, los costos esperados de producción, distribución y marketing.

h. Controles.

Señala la forma en que se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing.

2.4.5.5 Marketing Mix.

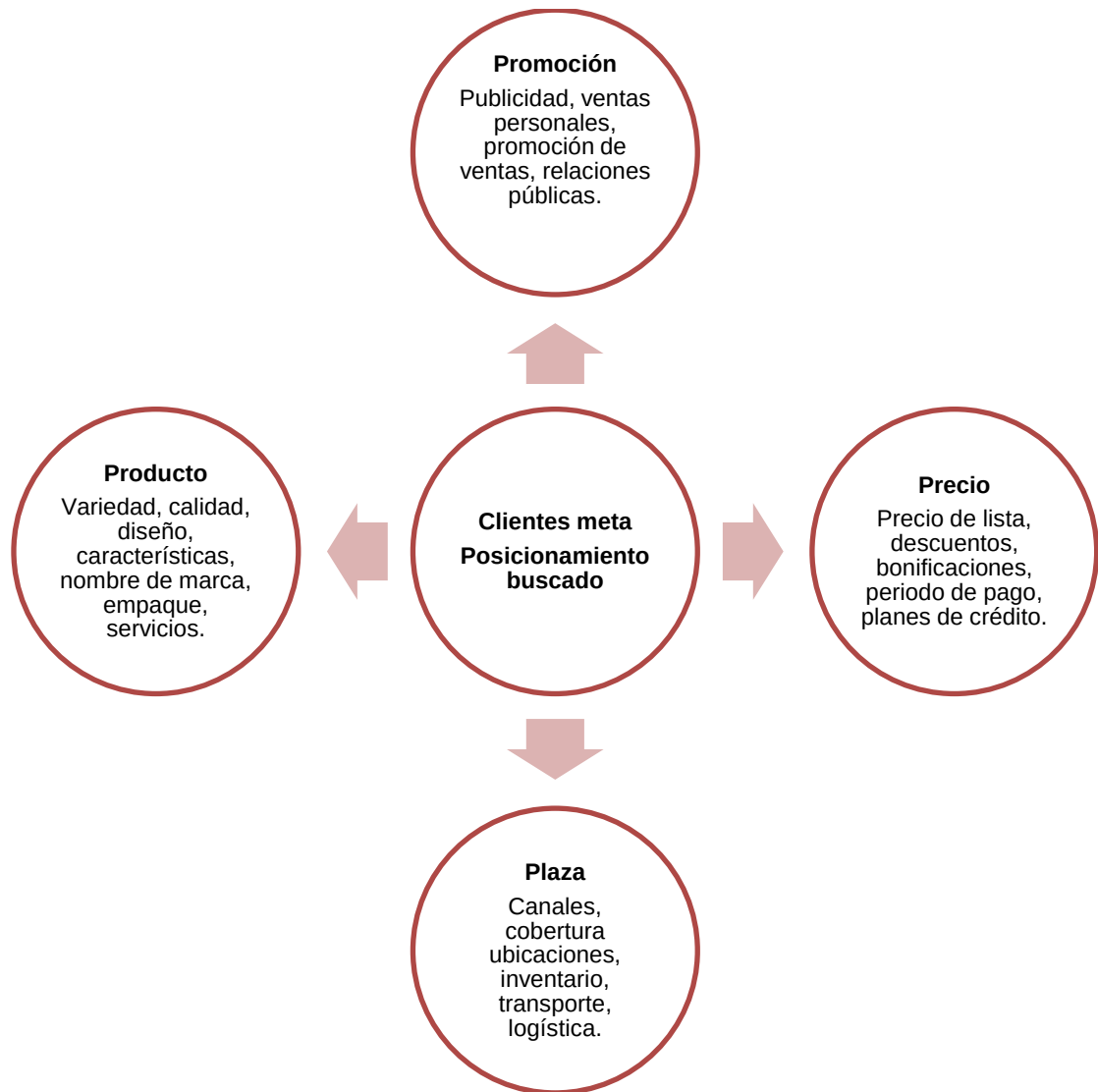
En la década de los años 50's, el profesor Neil Bourden de la "Escuela de Negocios de Harvard", redefinió la posición del Jefe de Marketing de toda empresa, desarrollando el "Marketing Mix" como una táctica fundamental, con la finalidad de concretar determinados objetivos y crear lazos más cercanos con los clientes.

Las variables desarrolladas por Bourden fueron doce: planeación del producto, precio, marca, canales de distribución, personal de ventas, publicidad, promoción, empaque, exhibición, servicio, distribución e investigación.

De acuerdo a Kotler, "la mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto" Kotler, P. & Armstrong, G. (2003)., Kotler, P. (2001). Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las "cuatro P":

- Promoción.
- Producto.
- Precio.
- Plaza.

Herramientas específicas de marketing para cada P's.



Fuente: Elaboración propia equipo consultor.

Un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa integrado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al entregar valor a los consumidores. La mezcla de

marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

2.4.5.6 Marketing digital.

Las estrategias de marketing se han transformado de manera significativa durante los últimos años, desde la era análoga a la digital, influenciadas significativamente por los avances tecnológicos y el cambio en el patrón del consumo.

Los mercados cuentan con una gran variedad de plataformas digitales que les facilitan la comunicación con los clientes, además, brindan la posibilidad de interactuar mediante la integración de las comunicaciones publicitarias y las distintas estrategias de marketing.

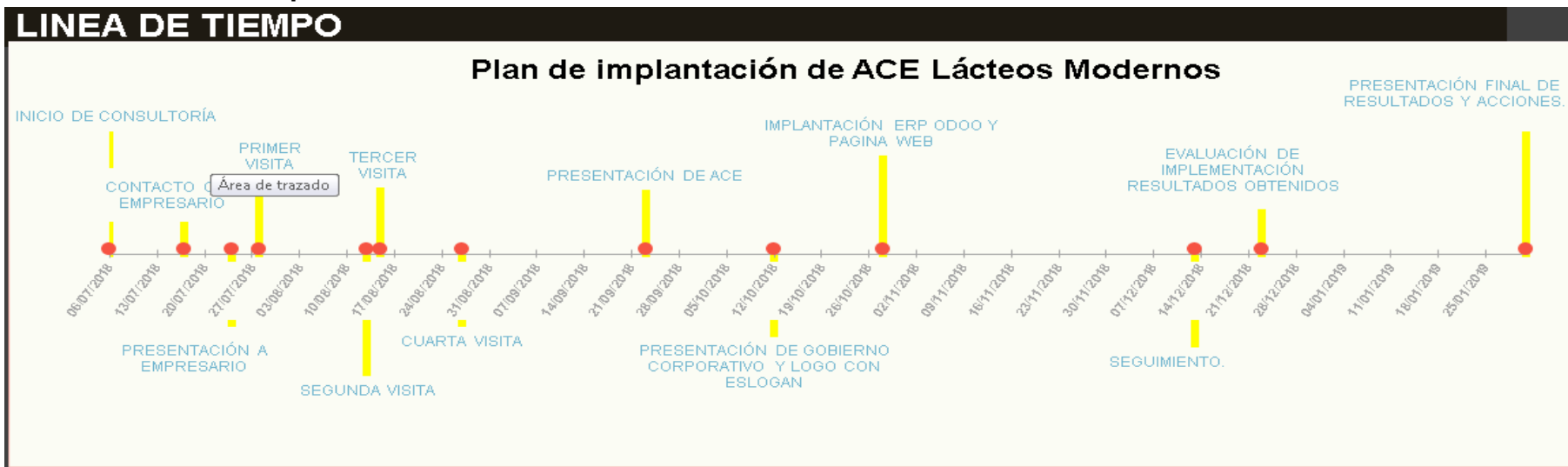
Según Figuera La Riva, C. (2012), “en la actualidad, promover los distintos métodos publicitarios se ha convertido en un factor fundamental para el desarrollo de una marca llevando a cabo diversas estrategias de comunicación y marketing, planificación de medios, procesos creativos e innovadores, entre otros. El éxito no depende solamente de uno de estos métodos, si no de la eficacia y eficiencia del trabajo en conjunto siendo el anunciante, el director de todo el equipo” Figuera La Riva, C. (2012).

En este sentido, el marketing digital se convierte en una herramienta importante con la que las empresas pueden obtener grandes beneficios, ya que aumentan la eficiencia y eficacia de las mismas, además, ofrece una mayor flexibilidad al momento de realizar ajustes a sus ofertas y servicios.

La tecnología digital también generó una nueva ola de herramientas para comunicación, publicidad y establecimiento de relaciones: desde publicidad en línea, herramientas para compartir video y teléfonos celulares, hasta aplicaciones en Internet y redes sociales en línea (Facebook ADS, Twitter, LinkedIn, Google+, Slide Share, Instagram, etc.).

Entre las ventajas de la comunicación digital están: a) permite llegar a un número ilimitado de clientes, b) facilita la segmentación de mercados, c) personaliza las ofertas, d) hace posible desarrollar una comunicación ininterrumpida con los clientes sin importar horarios ni barreras geográficas, e) el precio es inferior a la comunicación tradicional.

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito.



DETALLES DE CONSULTORÍA		
FECHA	DESARROLLO	CARGO
06/07/2018	Inicio de consultoría	
17/07/2018	Contacto con empresario	
24/07/2018	Presentación a empresario	
28/07/2018	Primer Visita	
13/08/2018	Segunda Visita	
15/08/2018	Tercer Visita	
27/08/2018	Cuarta Visita	
23/09/2018	Presentación de ACE	
12/10/2018	Presentación de Gobierno corporativo y Logo con eslogan	
28/10/2018	Implantación ERP ODOO y Pagina Web	
13/12/2018	Seguimiento.	
23/12/2018	Evaluación de implementación resultados obtenidos	
31/01/2019	Presentación final de resultados y acciones.	CS

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el seis de julio de dos mil dieciocho y el treinta y uno de diciembre del mismo año.

Acción clave de éxito - Reordenamiento y sistematización de la gestión administrativa de inventarios.

Área - subárea intervenida: Producción y operaciones - Manejo de inventarios

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Se carece de un kardex de inventario con el tipo y cantidad de productos. <i>Ver anexo #01</i>	Base de datos de los productos detallando el tipo de producto, precio, imagen, cantidad en existencia en la sucursal dentro del módulo de inventarios de ODOO.	Información almacenada de una manera ordenada y detallada de los productos. <i>Ver anexo #02 – 03</i>

Se posee un catálogo de productos desactualizado <i>Ver anexo #04.</i>	Proceso eficiente de actualización sobre los productos que se poseen, permitiendo suplir adecuadamente la demanda.	Registros actualizados de productos que permiten realizar una compra ya que se ofrece al cliente la variedad de productos. <i>Ver anexo #02 – 03</i>
--	---	--

Acción clave complementaria número uno - Diseño de Marco Estratégico.

Incluye diseño y definición de misión, visión, objetivos y valores.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Se carecía de identidad y filosofía corporativa. <i>Ver anexo #06</i>	La elaboración del marco estratégico brinda la dirección y el rumbo apropiado, de tal forma que el equipo de trabajo conoce hacia	Elaboración de marco estratégico de Lácteos Modernos <i>Ver anexo #05</i>

	donde se dirige la empresa, mientras que los objetivos proporcionan el marco dentro del cual las estrategias del negocio se deben elaborar.	
No se cuenta con una cultura corporativa. <i>Ver anexo #06</i>	Los valores impulsan una cultura corporativa que marcan las pautas del comportamiento de todo el equipo de trabajo.	Elaboración de marco estratégico de Lácteos Modernos <i>Ver anexo # 05</i>

Acción clave complementaria número dos – Diseño y Elaboración de Normativa de Seguridad y Salud Ocupacional.

Área – subárea intervenida: Gestión Ambiental – Riesgo y Salud Ocupacional.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No se cuenta con una referencia que acote los artículos y pasos para desarrollar un Programa de Gestión de Riesgos Ocupacionales, que dé total cumplimiento a requisito legal según decreto doscientos cincuenta y cuatro de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y el Reglamento ochenta y seis como fuente reguladora. <i>Ver anexo #06</i>	La elaboración de los pasos y acote de los artículos que se utilicen como referencia para desarrollar Normativa de Seguridad y Salud Ocupacional para dar un total cumplimiento al marco legal que es requerido por Ministerio de Trabajo y Previsión Social y que es de estricto cumplimiento y obligatoriedad.	Elaboración de los pasos y acote de los artículos que se utilicen como referencia para la elaboración de Normativa de Seguridad y Salud Ocupacional. <i>Ver anexo # 07</i>

Acción clave complementaria número tres – Diseño de logo y eslogan de la empresa y actualización y mantenimiento de fanpage en redes sociales para el seguimiento y captación de clientes.

Área – Subárea intervenida: Mercadeo y Ventas – Posicionamiento y Relación con clientes.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
El logo carecía de un mensaje que denotara la mística y frescura que forman parte de la empresa y de todo su personal. Ver anexo #08	Al diseñar y definir el nuevo logo de la empresa, los propietarios y sus empleados consideran que Lácteos Modernos tiene ahora una identidad definida y más fresca; el nuevo logo transmite un mensaje más completo y define lo que ellos son como empresa en este momento, una empresa que ofrece a sus clientes productos de	<i>Diseño y definición de logo empresarial, el cual se utiliza en sus tarjetas de presentación, fanpage en Facebook, etc.</i> Ver anexo #09 – 10 - 11

	calidad, limpios, frescos y una excelente atención al cliente.	
La fanpage de Facebook no poseía algún contenido publicitario, logo actualizado ni información.	Al realizar las diferentes publicaciones de contenido en la fanpage de Facebook durante dos semanas se logró captar a sesenta y cinco fans, se tuvieron ciento setenta y siete visitas a la página y cinco mil seiscientos veintiocho personas vieron las publicaciones en las pantallas de sus dispositivos. Esta estrategia de Marketing Digital ejecutada en la fanpage de Facebook generó suficientes resultados que se puede considerar realizarla nuevamente ya que ahora en día la inversión realizada retorna a través de la	Realización de publicaciones en fanpage de Facebook, resultados de interacciones, impresiones y alcances de las publicaciones. <i>Ver anexo # 11</i>

	captación de clientes, posicionamiento de la marca y aumento del volumen de ventas.	
--	---	--

Conclusiones del Equipo Consultor

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

1) El principal negocio de Lácteos Modernos es la comercialización de productos de consumo masivo, sus propietarios y personal trabajan constantemente para que en un futuro la empresa sea reconocida por su alto grado de honestidad y así cumplir el sueño de que la empresa crezca en cantidad de puntos de ventas, camiones repartidores y Establecer la ventaja competitiva que tendría el negocio . Por lo anterior se puede concluir que, la acción clave de éxito permitirá a Lácteos Modernos no solo maximizar la gestión comercial de los productos, sino que permitirá incrementar y potencializar los puntos de ventas fijos y de ruteo; impactando en:

- Tener claridad en la ventaja competitiva mediante la implantación de ERP ODOO.
- Permite la emisión de reportes sobre la demanda de productos, útiles para la realización de compras.
- Mayor control sobre todos los productos.
- Se evita la pérdida de productos por vencimiento o mala manipulación.

2) La empresa Lácteos Modernos fue fundada en el año 2003, por sus actuales propietarios Lissette Hernández y Marvin Ramírez, el principal objetivo de su fundación fue la búsqueda de nuevas oportunidades, con el fin de mejorar la

calidad de vida de la familia y a la vez ser fuente de empleo para otras personas. En tal contexto se presentaron acciones complementarias, para consolidar los objetivos del negocio que se detallan: Gestión ambiental Riesgo y salud ocupacional; Dirección estratégica – Misión, visión, objetivos y valores; Finanzas - Administración financiera; Logo y eslogan, Fanpage. Lo anterior permite concluir que:

- Las fortalezas del negocio se mantienen claras y en contexto con los objetivos del negocio.
- Las áreas de oportunidad, se eliminan y se redireccionan en función de incremento en el valor económico del negocio.
- La selección optima de recomendables, aportan a proyectarse a futuro al negocio con el fin de incrementar la administración mediante costos como lo es la gestión contable y que está en línea con ODOO.

Finalmente, es importante que Lácteos Modernos de seguimiento a la implementación y continuidad de las acciones de éxito propuestas con el fin de potenciar la gestión inventario mediante el ERP(ODOO) , que permitirá mejorar la interacción con los clientes, la gestión, adquisición y venta de los productos; ser más eficiente, competitivos y contar con las estrategias que no solo permitirán lograr alcanzar los objetivos de la empresa sino también incrementar la rentabilidad del negocio a mediano y largo plazo.

Referencias bibliográficas

Apser Plug & Play. (2015, abril 26). *El software ERP: ejemplos tipos usos en la empresa*. [Registro web]. Recuperado de <https://blog.apser.es/2015/04/26/el-software-erp-ejemplos-tipos-y-uso-en-la-empresa>

Caldentey, E., & Pizarro, C. (s. f.). *Portal Universidad Autónoma Metropolitana de México: administración de inventarios*. [Versión Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de <https://www.azc.uam.mx/alumnos/tradeoff/docu/adm.pdf>

Código Tributario de El Salvador, Decreto Legislativo N°. 230, Asamblea Legislativa de El Salvador (2000).

Dirección estratégica. (2004). *En books.google.com.sv*. Recuperado de https://books.google.com.sv/books/about/Direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica.html?id=c8Oqyr-pW50C&redir_esc=y

European Knowledge Center for Information Technology. (2018). *Qué es un sistema ERP y para qué sirve*. Recuperado de <http://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/que-es-sistema-erp>

Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. (5ª ed.). México: Cengage Learning.

Figuera La Riva, C. (2012). *Estrategias de diseño y marketing 2.0, facultad de diseño y marketing*. Recuperado de https://www.google.com/search?ei=szWJXMLKHNL45gLuuJ2wAQ&q=estrategias+de+dise%C3%B1o+y+marketing%2C+figuera+la+riva%2C+seminario+en+argentina&oq=estrategias+de+dise%C3%B1o+y+marketing%2C+figuera+la+riva%2C+seminario+en+argentina&gs_l=psy-ab

García Echeverría, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. (5ª ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing*. (6ª ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. (8ª ed.). Estados Unidos: Pearson Educación.

Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y sus Reglamentos, Asamblea Legislativa de El Salvador (2013).

Anexos

Anexo # 01.

Se carecía de un kardex de inventario con el tipo y cantidad de productos, únicamente se llevaba un control de pedidos de forma escrita que se tomaba de referencia para conocer el detalle de productos:

Ovidio					Rota	G.A.	e	lb
arroz	San Pedro	100 lbs	50.00		54	14	0.65	
Doña	blanca	pag. 10 unid	6.87	7.75	7.50		0.85	
mas rico	arroz lb	100 lb	45.-					
harinosa	pag	10 unid	6.30					
sal fina	coquito	100 lbs	14.-		17.5	5.5	0.25	
Delimasa		NO	6.25					
arroz el mas rico	lb.	100 lbs	44.-		48.-	12.-	0.55	
avena doña blanca	guelo unid		0.80				1.-	
Harina pan		.50 lb	14.-				0.45	
Doña blanca	25 lbs	25 lb	6.81			7.50		

Para la realización del inventario también se utilizaba el detalle de las facturas de los pedidos:

Manual de Usuario



SISTEMA PARA INVENTARIO

Este manual le permitirá aprender a utilizar todas las funcionalidades básicas del sistema para Lácteos Modernos.

Cardinal – Grupo Consultor

Tabla de contenido

Contenido

Para nuestros usuarios	1
Ingreso al sistema	2
Razones para utilizar el sistema	5
Modulo de Inventario - Productos	6
Modulo de Inventario - Clientes	8
Modulo de Punto de Venta	11
Modulo de Contabilidad	16
Notas a tomar en cuenta	17

El sistema se basa en una interfaz simple y fácil de usar

Para nuestros usuarios

El sistema CRM Lácteos Modernos determina los principales elementos que se requiere para una buena gestión de negocios, teniendo en cuenta a los clientes como base fundamental de la empresa y poder brindar una relación entre empresa y cliente.

El sistema permite generar oportunidades de negocio, contando con la información de los productos en línea lo que permitirá tomar una decisión antes de hacer un pedido, además de permitir la oportunidad de evaluar el estado de los productos, además de que facilitará el seguimiento continuo para asegurarse que cada transacción se contabilice y que los productos se mantengan en los niveles de inventario adecuados. Y permitirá agilizar el compartir información de inventario en toda la empresa, ya que la falta de información hace que el acceso al inventario sea un proceso más engorroso.

El acceso se puede realizar de forma móvil y posee acceso multiplataforma, es decir que permite acceder desde cualquier equipo independientemente del sistema operativo (Windows, Linux o Mac). De igual forma dispone acceso para para dispositivos móviles (smartphones y tablets).

Ingresa al sistema

Para acceder al sistema de Lácteos Modernos 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 Mozilla Firefox.



Paso 2. Dirigirse a la barra de direcciones del navegador e introducir la siguiente url: **http://ec2-18-222-159-150.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069/**, se mostrará la siguiente imagen:



Imagen N°1. Introducción del URL

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

The screenshot displays a web browser window with the URL `ec2-18-222-159-150.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069/web/login`. The page features a login form with the following elements:

- Correo electrónico:** A text input field containing the email address `modernoslacteos@gmail.com`.
- Contraseña:** A password input field with masked characters (dots).
- Iniciar Sesión:** A blue button to submit the login credentials.

The page layout includes a header with navigation links: [Inicio](#), [Nosotros](#), [Contáctenos](#), [Tienda](#), and [Iniciar sesión](#). The footer contains contact information: [Contáctenos](#), phone number `(503) 2104-0938`, and email `modernoslacteos@gmail.com`. It also includes a copyright notice for Lácteos Modernos and a statement about being the #1 open-source e-commerce technology.

Imagen N°2. Pantalla de inicio del sistema para credenciales

Paso 4. En *correo electrónico* se digita el correo que se brindó para el ingreso al sistema: La *contraseña* será asignada a cada usuario por el administrador del sistema.

Paso 5. Hacer click al botón *Iniciar Sesión* 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:

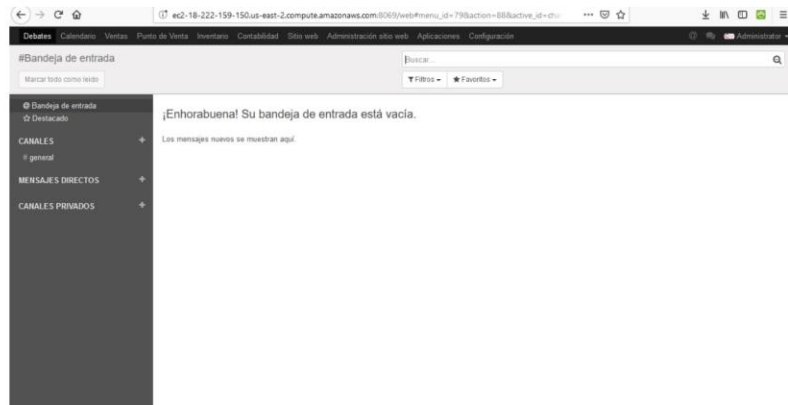


Imagen N°3. Pantalla de inicio del sistema

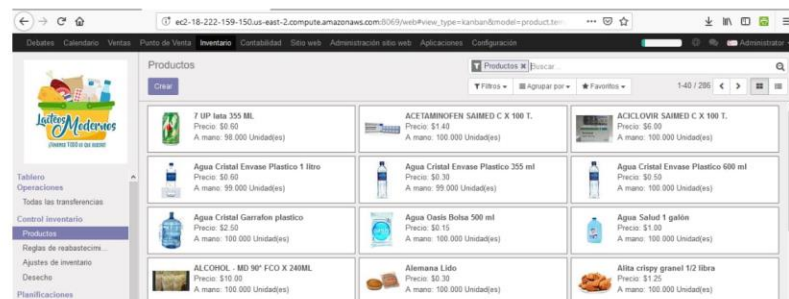
Razones para utilizar el sistema

Parte fundamental de todo negocio son los clientes y la información actualizada y el sistema es una herramienta de gran alcance para lograr los objetivos de la empresa ya que permite:

- Aporta velocidad, eficiencia y precisión a todas estas funciones y proporciona la integración todos los datos generados.
- Reduce tiempos y costos de mano de obra en operaciones que no se controlan en tiempo real, en suma, conduce a un considerable ahorro de costos y mejora notablemente la calidad de servicios manteniendo siempre bien informado al negocio.
- Registro único de datos: un sólo registro por cliente, por proveedor, por producto, tarifa, etc., no habrá elementos duplicados.
- Estadísticas y cuadros de mando fiables, fáciles de obtener para que gerencia pueda analizar la información.
- Información unificada, clasificada, centralizada y accesible.
- Histórico de datos, donde podrás analizar la evolución de los resultados.
- Mejora de la comunicación dentro de la empresa.
- Optimización de los tiempos de proceso, lo que conlleva una reducción de costes derivados de la duración de las operaciones.

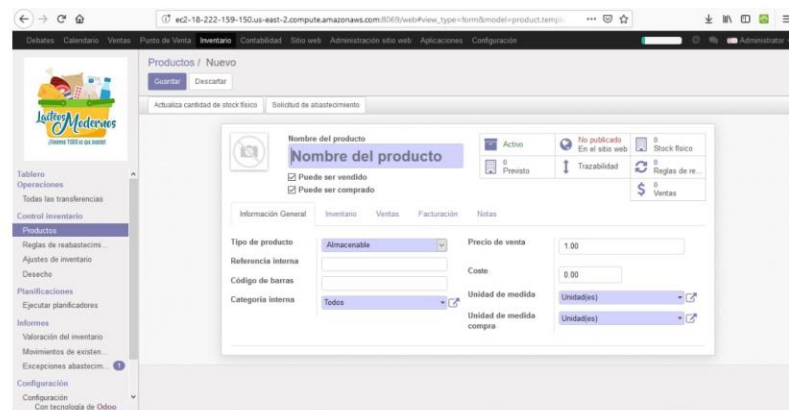
Modulo de Inventario - Productos

Este módulo permite llevar el control detallado de los productos:



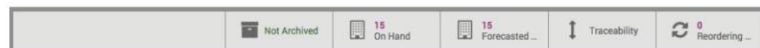
Creación de productos

En el módulo de Inventario, abra el: Control de Inventario ► Productos, luego de clic en **Crear** para crear un nuevo producto. Configure el tipo de producto para que sea **Almacenable** y no consumible.



En el producto que acaba de crear, puede ver en el cuadro superior que tenemos 0 productos en mano. Clic en el botón **Actualizar cantidad en mano**. Una nueva ventana abierta. En el campo **Nueva cantidad en mano**, tipo de cantidad de producto que se contiene actualmente en existencia, después clic en **Aplicar**.

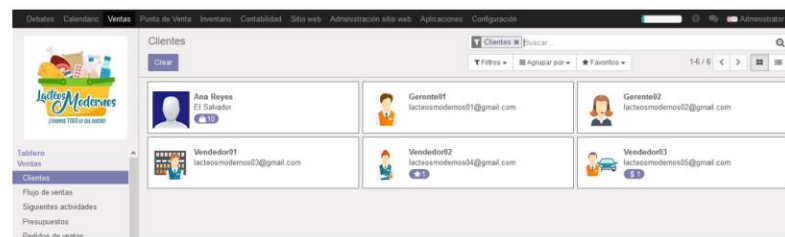
Puede ver desde la etiqueta en mano que la cantidad ha sido actualizada.



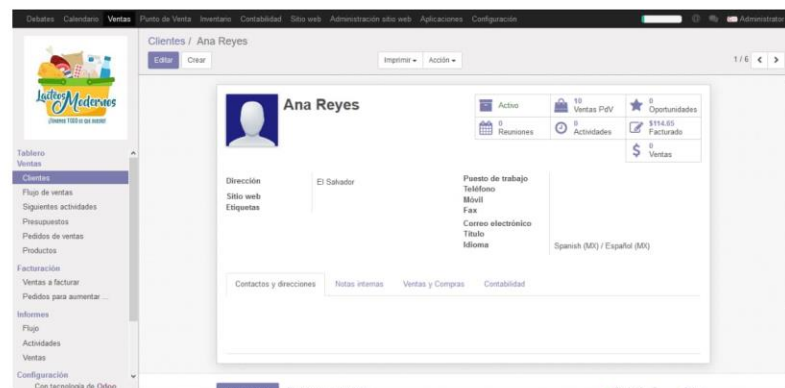
Ahora, si revisas el menú Ajustes de Inventarios en el Control de Inventario, verás que una nueva línea "INV: (Nombre de tu producto)" ha sido creada automáticamente y validada por el sistema.

Modulo de Inventario - Clientes

Parte fundamental de todo negocio son los clientes y base por la que ha sido creada la herramienta de CRM Lácteos Modernos, permite la gestión de cada uno de los clientes.



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.



Creación de clientes

Para crear un nuevo cliente en la base de datos, hacer click en el botón de crear, ubicada en la parte superior izquierda de la pantalla.

A continuación, se muestra un formulario con las características de un cliente, donde se llenará de una forma muy detallada cada atributo del cliente nuevo.

The screenshot shows the 'Lácteos Modernos' web application interface. The top navigation bar includes links like 'Inicio', 'Calendario', 'Ventas', 'Punto de Venta', 'Inventarios', 'Contabilidad', 'Sitio web', 'Administración sitio web', 'Aplicaciones', and 'Configuración'. The left sidebar contains a menu with options like 'Tablero', 'Ventas', 'Clientes', 'Flujo de ventas', 'Siguiendo actividades', 'Presupuestos', 'Pedidos de ventas', 'Productos', 'Facturación', 'Ventas a facturar', 'Pedidos para aumentar...', 'Informes', 'Flujo', 'Actividades', 'Ventas', and 'Configuración'. The main content area displays the 'Clientes / Ana Reyes' form. The form has a header with 'Ana Reyes' and a 'Guardar' button. Below the header, there are several sections: 'Dirección' (Calle, Calle 2, Ciudad, Estado, País), 'Sitio web' (Por ejemplo, www.odon.com), 'Etiquetas', 'Puesto de trabajo' (e.g., Director de Ventas), 'Teléfono', 'Móvil', 'Fax', 'Correo electrónico', 'Título', 'Idioma' (Spanish (MX) / Español (MX)), and 'Contactos y direcciones'. There are also buttons for 'Guardar', 'Descartar', and 'Crear'.

Donde se debe completar la siguiente información:

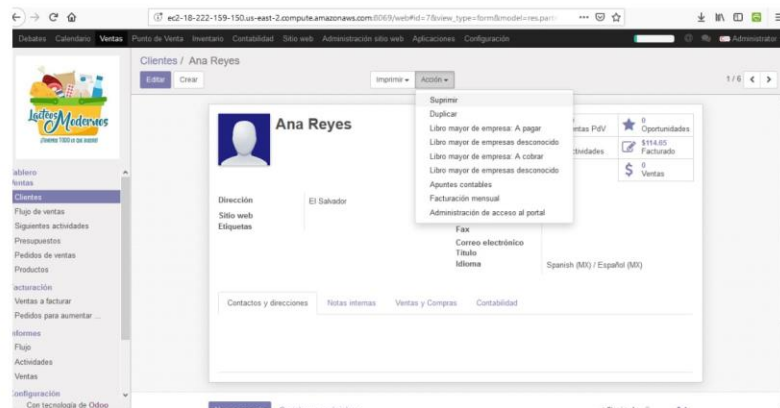
- **Nombre:** Digitar el nombre del cliente
- **Dirección:** Digitar la dirección del cliente.
- **Ciudad:** Digitar la ciudad donde vive el cliente.
- **Estado:** Seleccionar el departamento donde vive el cliente.
- **País:** Seleccionar el país donde reside el cliente.
- **Sitio web:** Digitar la página web del cliente (si la tiene)
- **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.
- **Título:** Seleccionar el título que más se adecue al cliente.
- **Idioma:** Seleccionar el idioma del cliente.

Después de llenar el formulario, hacer click en el botón “Guardar” y verificar en el módulo de clientes el nuevo cliente generado.

Eliminar registro de clientes

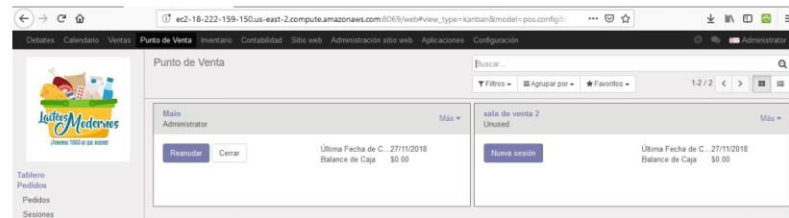
Para eliminar un cliente, hacer click en el botón de *Acción* y luego en suprimir



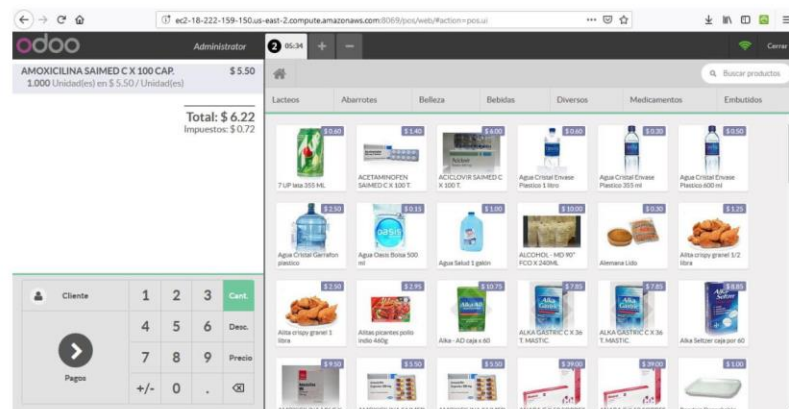
Modulo de Punto de Venta

Se puede utilizar en línea o fuera de línea en tabletas Android o portátiles. Está totalmente integrado con los módulos de Inventario y de Contabilidad por lo que cualquier transacción con su punto de venta será automáticamente registrada en la gestión de inventario y en la contabilidad. Se ejecutarán las estadísticas en tiempo real y consolidaciones en todas las cajas.

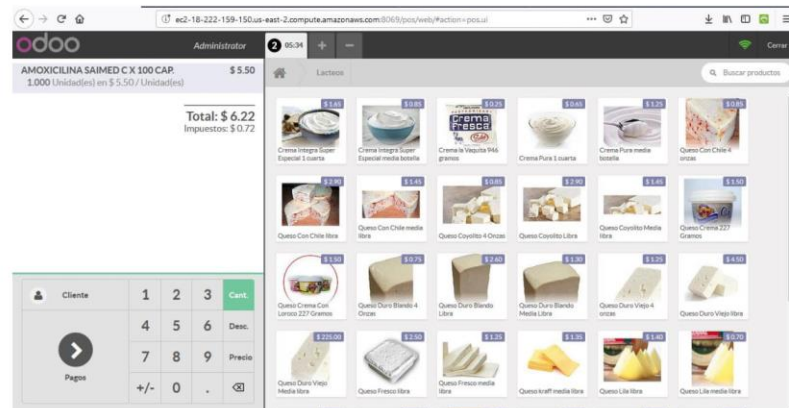
En el **Tablero**, usted puede ver los puntos de venta, haga clic en **Nueva Sesión**:



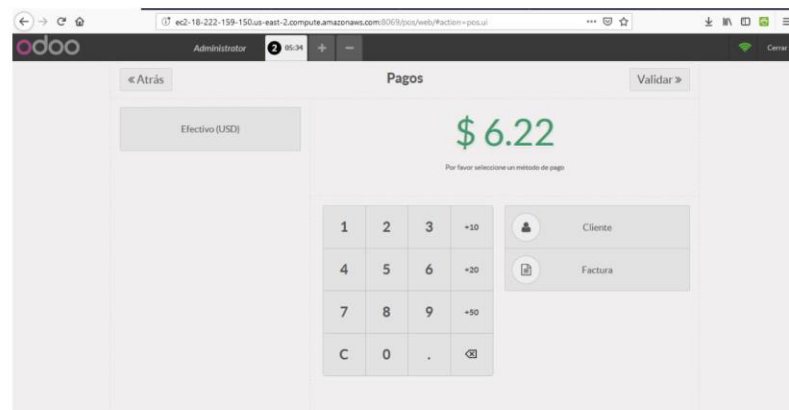
Se presentará en la vista principal del punto de venta:



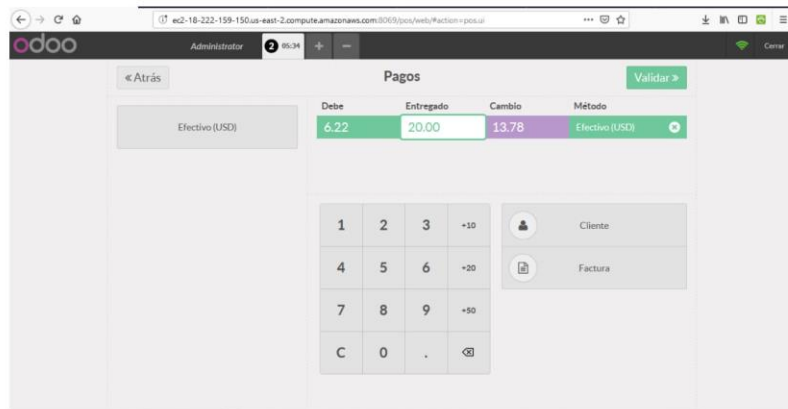
De lado derecho puede ver la lista de productos con las categorías en la parte superior. Cambie de categorías haciendo clic en ellas.



Si hace clic en el producto, este se añadirá a su carrito. Usted puede ingresar directamente la Cantidad/Peso tecleando la cifra en el teclado.



Se ingresa el monto de efectivo proporcionado por el cliente



«Atrás

Pagos Validar»

Efectivo (USD)

Debe	Entregado	Cambio	Método
6.22	20.00	13.78	Efectivo (USD)

1 2 3 +10

4 5 6 +20

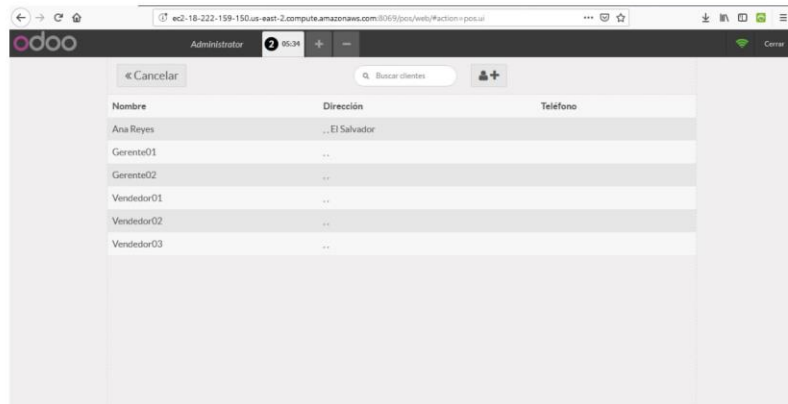
7 8 9 +50

C 0 .

Cliente

Factura

Se debe seleccionar al cliente que realiza la compra



«Cancelar

Buscar clientes

Nombre	Dirección	Teléfono
Ana Reyes	.. El Salvador	
Gerente01	..	
Gerente02	..	
Vendedor01	..	
Vendedor02	..	
Vendedor03	..	

Se procede al cierre de la compra

Administrador 15:34

« Atrás

Efectivo (USD)

Pagos Validar »

Debe	Entregado	Cambio	Método
6.22	20.00	13.78	Efectivo (USD)

1	2	3	+10
4	5	6	+20
7	8	9	+50
C	0	.	↵

Ana Reyes

Factura

Se genera el recibo el cual se puede imprimir o/y dejar una copia digital

Imprimir

Nombre: Microsoft Print to PDF

Estado: Listo

Tipo: Microsoft Print to PDF

Ubicación: PORTINHOUE

Comentario: ☐ Imprimir a un archivo

Intervalo de impresión: ☒ Todo ☐ Págs. de 1 a 1 ☐ Selección

Copias: Número de copias: 1

Aceptar Cancelar

Cambio: \$ 13.78

Siguiente pedido »

Imprimir recibo

26/12/2018 15:34:41 Pedido 00016-002-0002

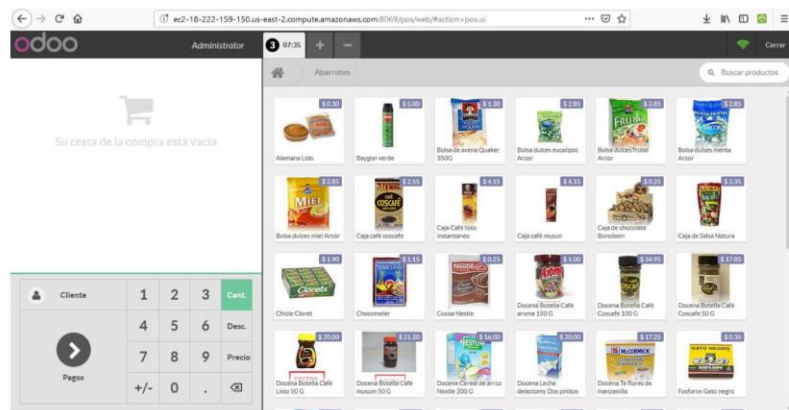
Lacteos Modernos

Teléfono: (583) 2104-0938

Usuario: Administrator

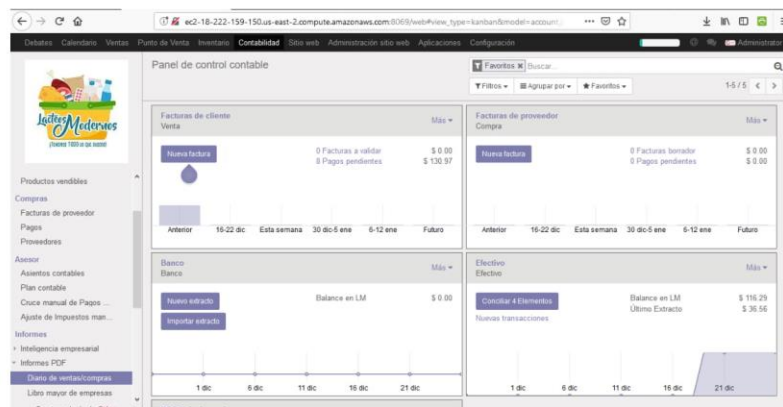
MISCELANEA SALMÓN C	1.000	\$ 5.50
X 100 CAP.		
Subtotal:		\$ 5.50
IVA VENTA		\$ 6.72
Total:		\$ 6.22
Efectivo (USD)		\$ 26.00
Cambio:		\$ 13.78

Luego al dar clic en siguiente pedido se regresa a la venta de Punto de Venta para registrar la siguiente compra



Modulo de Contabilidad

El módulo de contabilidad ofrece una herramienta eficaz para llevar a cabo análisis financieros en tiempo real. Se puede configurar su estructura de cuentas y automatizar las acciones periódicas recurrentes, se utilizara para la reportería de ventas.



Cuando se genera se puede obtener el siguiente resultado

2018-12-26 05:37 Lácteos Modernos 1 / 3

Facturas de cliente Diario

Compañía: Lácteos Modernos

Asiento	Fecha	Cuenta	Empresa	Etiqueta	Asientos ordenados por: Número de asiento	Movimientos validados: Todos los asientos validados	Debe	Haber
INV/2018/0002	07/11/2018	101200		Credito por ventas			\$ 113.00	\$ 0.00
INV/2018/0002	07/11/2018	210801		Impuesto IVA VENTA			\$ 0.00	\$ 13.00
INV/2018/0002	07/11/2018	510101		PANADOL			\$ 0.00	\$ 100.00
INV/2018/0003	19/11/2018	101200	Ana Reyes	Main/0002			\$ 11.50	\$ 0.00
INV/2018/0003	19/11/2018	111200	Ana Reyes	Impuesto 15.00%			\$ 0.00	\$ 1.50
INV/2018/0003	19/11/2018	200000	Ana Reyes	[CREMA1] CREMA			\$ 0.00	\$ 10.00
INV/2018/0004	19/11/2018	101200	Ana Reyes	Main/0003			\$ 11.50	\$ 0.00
INV/2018/0004	19/11/2018	111200	Ana Reyes	Impuesto 15.00%			\$ 0.00	\$ 1.50
INV/2018/0004	19/11/2018	200000	Ana Reyes	[CREMA1] CREMA			\$ 0.00	\$ 10.00
INV/2018/0005	19/11/2018	101200	Ana Reyes	Main/0004			\$ 22.80	\$ 0.00
INV/2018/0005	19/11/2018	111200	Ana Reyes	Impuesto 15.00%			\$ 0.00	\$ 1.50
INV/2018/0005	19/11/2018	200000	Ana Reyes	[CREMA1] CREMA			\$ 0.00	\$ 10.00
INV/2018/0005	19/11/2018	210801	Ana Reyes	IVA VENTA			\$ 0.00	\$ 1.20
INV/2018/0005	19/11/2018	510101	Ana Reyes	[MISG] PANADOL			\$ 0.00	\$ 10.00
INV/2018/0006	21/11/2018	101200	Ana Reyes	Main/0005			\$ 2.56	\$ 0.00
INV/2018/0006	21/11/2018	111200	Ana Reyes	Impuesto 15.00%			\$ 0.00	\$ 0.30
INV/2018/0006	21/11/2018	210801	Ana Reyes	IVA VENTA			\$ 0.00	\$ 0.28

Notas a tomar en cuenta

La configuración de la herramienta ODOO se ha realizado en la plataforma gratis (Community/Comunidad); pero la herramienta posee más características con la versión de pago (Enterprise/Empresa) la cual el monto de inversión dependerá de la necesidad la empresa ya que se ha segmentado los módulos y cada uno posee un precio, idea tomada e interpretada del sitio web https://www.odoo.com/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

Hay que destacar que la versión gratis; no incurre en costo, pero normalmente si la empresa no cuenta con un equipo de programación interno debe contratar servicios externos y costes para la modificación del ERP y se deben realizar tareas de alojamiento del programa en la nube, servicio profesional de implantación y mantenimiento, y desarrollos a medida o personalización. Las diferencias de las versiones se detallan del sitio web https://www.odoo.com/es_ES/page/editions

La mayoría de las funcionalidades que carece la versión gratis de forma nativa, pueden encontrarse como módulos desarrollados por la comunidad de lenguaje libre de profesionales o por empresas especializadas en Odoo ERP. Hay aplicaciones o módulos gratis y de pago en la tienda de Odoo disponibles. En

Odoo Enterprise (versión de pago) incluye algunos módulos adicionales y únicos que permiten llevar a esta galería de negocio a un nivel superior, donde se cobra un precio fijo anual (o mensual) por usuario y la licencia de uso de cada módulo.

Para adaptar el terminal punto de venta a la legislación salvadoreña detallado en el código tributario proporcionado por la Asamblea Legislativa de El Salvador, en los artículos 114 donde se detalla los requisitos formales de los documentos y artículo 115 donde se detalla la emisión de tickets en sustitución de facturas por medio de máquinas registradoras u otros sistemas computarizados; se debe crear un desarrollo personalizado para la instalación en la herramienta proporcionada a Lácteos Modernos; idea tomada e interpretada del sitio web https://apps.odoo.com/apps/modules/11.0/110n_es_pos/

En la configuración actual del punto de venta (POS) que es un programa que agiliza la venta, facilitando la tarea de cobrar, registrar la venta, controlar precios, descontar del inventario, imprimir tickets; se detalla sus funcionalidades genéricas:

- Interfaz para la entrada de pedidos a través del módulo de punto de venta.
- Trabajar con las herramientas que ya poseen, por ejemplo: computadora de escritorio, dispositivos de pantalla táctil, impresora, etc.

- Manejar varios pedidos a la vez sin complicaciones.
- Funciona en línea por lo tanto sincroniza datos al instante.
- Integrado así con la gestión de inventarios.
- Integrado con el módulo de contabilidad.



CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DE EL SALVADOR
CENTRO DE DOCUMENTACIÓN JUDICIAL

LEGISLACIÓN

Nombre: **CODIGO TRIBUTARIO**

Materia: Derecho Tributario **Categoría:** Derecho Tributario

Origen: ORGANO LEGISLATIVO **Estado:** VIGENTE

Naturaleza : Decreto Legislativo

Nº: 230

Fecha:14/12/2000

D. Oficial: 241

Tomo: 349

Publicación DO: 22/12/2000

Reformas: (14) Decreto Legislativo No. 233 de fecha 16 de diciembre de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 239, Tomo 385 de fecha 21 de diciembre de 2009. *NOTA FINAL

Comentarios: El presente Código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria.

Contenido;

DECRETO No. 230

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

Requisitos Formales de los Documentos.

Artículo 114.- Los documentos que utilicen los contribuyentes cumplirán, en todo caso, con las siguientes especificaciones y menciones:

a) Comprobantes de Crédito Fiscal:

- 1) Deben imprimirse en talonarios y estar prenumerados en forma correlativa; asimismo podrán imprimirse en talonarios prenumerados por series en forma correlativa e independiente, para cada establecimiento, negocio u oficina;
- 2) Emitirse en triplicado; entregándose el original y segunda copia al adquirente del bien o prestatario del servicio, conservándose la primera copia para su revisión posterior por la Administración Tributaria. Cuando el valor de la operación sea superior a cien mil colones en el documento original deberá hacerse constar los nombres, firmas y número de cédula de identidad personal de la persona que entrega y de la que recibe el documento.

Si se imprimieren y emitieren más copias, deberá consignarse en la impresión el destino de cada una de ellas.

La Administración Tributaria podrá autorizar que la primera copia del documento emitido se conserve en medios magnéticos tales como: microfichas o microfilms o por medios electrónicos, siempre que se garantice el interés fiscal;
- 3) Indicar el nombre, denominación o razón social del contribuyente emisor, giro o actividad, dirección del establecimiento u oficina y de las sucursales, si las hubiere, Número de Identificación Tributaria y Número de Registro de Contribuyente;
- 4) Separación de las operaciones gravadas, exentas y no sujetas; (14)
- 5) Fecha de emisión;
- 6) Los mismos datos del No. 3 relativos al adquirente de bienes o prestatarios de los servicios;
- 7) Descripción de los bienes y servicios, especificando las características que permitan individualizar e identificar plenamente tanto el bien como el servicio comprendido en la operación, el precio unitario, cantidad y monto total de la operación, todo en concordancia con su control de inventarios. Si con anterioridad se hubiere emitido la correspondiente nota de remisión, puede omitirse el detalle de los bienes y servicios y el precio unitario de los mismos;
- 8) Cantidad recargada separadamente por concepto del presente impuesto;
- 9) Número y fecha de la nota de remisión cuando hubiere sido emitida con anterioridad;
- 10) Condiciones de las operaciones: al contado, al crédito, puesto en bodega y otras; y

11) Pie de Imprenta: Nombre, Número de Identificación Tributaria, denominación o razón social, domicilio, número de registro de contribuyente del propietario de la imprenta, número y fecha de autorización de imprenta, rango de numeración correlativa autorizada con su respectivo número y fecha de autorización. (2) (14)

b) Facturas u otros documentos a emitir a no contribuyentes del impuesto o consumidores finales:

Además de cumplir con los requisitos señalados en los números 1, 3 y 5 del literal anterior, deberán cumplir, en todo caso, con las especificaciones siguientes:

- 1) Se emitirán en duplicado en forma correlativa, debiendo entregarse en caso de las operaciones locales la copia al adquirente del bien o prestatario del servicio y en las operaciones de exportación deberá entregarse el original al cliente y, cumplir con las especificaciones que el tráfico mercantil internacional requiere;
- 2) Descripción de los bienes y servicios especificando las características que permitan individualizar e identificar plenamente tanto el bien como el servicio comprendido en la operación, el precio unitario, cantidad y monto total de la operación;
- 3) Separación de las operaciones gravadas, exentas y no sujetas; (14)
- 4) Inclusión del impuesto respectivo en el precio de las operaciones gravadas;
- 5) Valor total de la operación;
- 6) El mismo requisito establecido en el No. 11 del literal anterior; y,
- 7) En operaciones cuyo monto total sea igual o superior a doscientos dólares, se deberá hacer constar en el original y copia de la factura el nombre, denominación o razón social, número de identificación tributaria o en su defecto, el número del documento único de identidad del adquirente de los bienes o del prestatario de los servicios. En el caso de adquirentes extranjeros se hará constar el número de pasaporte o el carnet de residencia;(2) (4)

c) Notas de remisión.

- 1) Los mismos datos de los numerales 1), 2), 3), 4), 5), 6) y 11) del literal a) de este artículo;
- 2) Descripción de los bienes y servicios especificando las características que permitan individualizar e identificar plenamente tanto el bien como el servicio comprendido en la operación, el precio unitario y cantidad de los bienes que se entregan;
- 3) Número y fecha del Comprobante de Crédito Fiscal cuando se hubiere emitido previamente;
- 4) Título a que se remiten los bienes: depósito, propiedad, consignación u otros; y,

5) Firma y sello del emisor.

d) Factura de venta simplificada. (2)

1) Deben elaborarse por medio de imprenta en talonarios preimpresos y estar prenumerados en forma correlativa; asimismo, podrán imprimirse en talonarios por series en forma correlativa e independiente para cada establecimiento, negocio u oficina; (2)

2) Indicar de manera preimpresa el nombre del contribuyente emisor, giro o actividad económica, dirección del establecimiento u oficina, y de las sucursales si las hubiere, número de identificación tributaria y número de registro de contribuyente; (2)

3) Fecha de emisión del documento;

4) Pie de imprenta; Nombre, Número de Identificación Tributaria, denominación o razón social, domicilio, número de registro de contribuyente del propietario de la imprenta, número y fecha de autorización de imprenta, tiraje de documentos y fecha de impresión. (2)

5) Se emitirá en duplicado en forma correlativa, debiendo entregarse la copia al adquirente del bien o prestatario de los servicios; (2)

6) Valor total de la operación, en el que deberá incluirse el impuesto respectivo de las operaciones gravadas. (2)

Los requisitos de la Factura de Venta Simplificada que deberán ser impresos por la imprenta son los contenidos en los numerales 1, 2 y 4 antes referidos, y los restantes requisitos deberán ser cumplidos por el contribuyente al momento de su emisión y entrega. (2)

Todos los documentos a que se refiere esta Sección, que deban ser impresos por imprenta autorizada, además de los requisitos establecidos en este Artículo deberán contener de manera preimpresa el número de autorización de asignación de numeración correlativo otorgado por la Administración Tributaria. Lo anterior no es aplicable a los tickets de máquinas registradoras, los cuales únicamente deberán contener el respectivo número correlativo asignado y autorizado por la Administración Tributaria. En el caso de documentos electrónicos deberá hacerse constar el número correlativo autorizado en cada documento por medio del sistema que se utiliza para emitirlos, así como el rango autorizado al que corresponden, el número y fecha de autorización de la numeración correlativa. (4) (14)

Los valores consignados por los contribuyentes en los documentos que emitan y entreguen a los adquirentes de bienes o prestatarios de servicios, deberán coincidir con los que consten en los documentos que dichos contribuyentes conserven para revisión de la Administración Tributaria. (2)

Emisión de tickets en sustitución de Facturas por medio de máquinas registradoras u otros sistemas computarizados.

Artículo 115.- Cuando la emisión de facturas resultare impráctica o de difícil aplicación, por la naturaleza propia del negocio o del sistema particular de ventas o servicios, la Administración Tributaria podrá autorizar mediante resolución la utilización de máquinas registradoras u otros sistemas computarizados para la emisión de tickets en sustitución de facturas. En todo caso se deberán cumplir los requisitos mínimos siguientes:

- a) Los documentos emitidos por tales medios deberán cumplir con los requisitos establecidos en este Código para las facturas, y además, contener el número de máquina registradora con el que se autorice;
- b) El cartel de autorización debe ser colocado junto a la máquina registradora en un lugar visible. Asimismo dicho equipo deberá mantenerse accesible en el establecimiento para el cual fue autorizada para verificación de la Administración Tributaria;
- c) Las máquinas registradoras que se utilicen para emitir tickets en sustitución de facturas deberán llevar cintas o rollos de auditoría con el registro de las transferencias o servicios que constituirán una copia fiel de los tickets emitidos, las cuales se archivarán en orden cronológico, para su examen y comprobación por parte de la Administración Tributaria. En el caso que los contribuyentes utilicen sistemas computarizados para la emisión de tickets en sustitución de facturas, la Administración Tributaria podrá autorizar que el respaldo de dichos tickets se lleve por medios magnéticos o electrónicos, siempre que se garantice el interés fiscal; y,
- d) Asimismo deberá emitirse un ticket que resuma el total de operaciones diarias realizadas.
- e) La autorización de las máquinas registradoras o sistemas computarizados estará condicionada a que la información correspondiente a cada operación sea remitida a la Administración Tributaria, cuando ésta lo requiera en el ejercicio de sus facultades legales, ya sea por medios físicos, electrónicos o tecnológicos, de acuerdo a los sistemas de información del sujeto pasivo. La Administración Tributaria, podrá establecer que la información referida en este inciso, se transmita en línea a sus servidores en la forma, plazo y bajo los alcances que ésta disponga, en la medida que los recursos tecnológicos del sujeto pasivo y de la Administración Tributaria lo permitan. (14)

No podrá efectuarse traslados de máquinas registradoras sin autorización de la Administración Tributaria.

Los contribuyentes que posean máquinas registradoras autorizadas para la emisión de tickets en sustitución de facturas no podrán mantener máquinas de control interno en sus establecimientos.

El Reglamento de este Código establecerá requisitos para: (14)

- i. Los tickets de venta. (14)
- ii. Ajustes documentados con tickets. (14)
- iii. Reportes de ventas totales diarios y parciales. (14)
- iv. Registro de reposición a zeta o cero. (14)
- v. Cintas de auditoría o bitácoras electrónicas. (14)
- vi. Especificaciones de identificación de la máquina registradora o sistema computarizado del cual se solicita autorización. (14)
- vii. Traslados y retiro de máquinas registradoras o sistemas computarizados. (14)

viii. La documentación e información que deberá acompañarse a la petición de autorización. (14)

Los contribuyentes que soliciten autorización para la utilización de las máquinas registradoras o sistemas computarizados, deberán presentar los documentos que comprueben el derecho a utilizarlos, ya sea en propiedad, arrendamiento u otra modalidad contractual, inclusive de los programas informáticos para su operatividad, y la capacidad tecnológica para la remisión de datos a los servidores de la Administración Tributaria, de acuerdo a los sistemas de información del sujeto pasivo; así como los documentos que comprueban el pago de los impuestos respectivos. (14)

Las personas que distribuyan en el país máquinas registradoras o sistemas computarizados para emitir tickets en sustitución de facturas, deberán solicitar autorización previa a la Administración Tributaria para que ésta verifique si dichos equipos cumplen los requisitos legales y reglamentarios para efectos tributarios y emita la resolución respectiva. Las personas autorizadas por la Administración Tributaria para distribuir los equipos referidos, deberán entregar a sus adquirentes o usuarios certificación por cada equipo, del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios. (14)

Los contribuyentes que adquieran o utilicen máquinas registradoras o sistemas computarizados, ya sea en propiedad, arrendamiento u otra modalidad contractual, de personas autorizadas para su distribución en el país por la Administración Tributaria, deberán adjuntar a la solicitud de autorización de máquina registradora o sistema computarizado para emitir tickets en sustitución de facturas, la certificación referida en el inciso anterior. (14)

En el ejercicio de las facultades que este Código le confiere a la Administración Tributaria, cuando ésta constate o verifique el uso de máquinas registradoras u otros sistemas computarizados para la emisión de tickets en sustitución de facturas, que no se encuentren autorizados y que ya hubiesen sido sancionados por dicha circunstancia, se ordenará su retiro dentro del plazo de cinco días hábiles perentorios, contados a partir del día siguiente de notificado del acto administrativo que ordena el retiro; igual procedimiento se aplicará, cuando se encontrare equipo que hubiese sido revocada su respectiva resolución de autorización. Lo anterior sin perjuicio de la aplicación de otras sanciones que procedan de acuerdo a la ley. (14)

La Administración Tributaria no autorizará aquellas máquinas o sistemas computarizados, cuyas características mecánicas y tecnológicas no permitan el cumplimiento de los requisitos legales para la emisión de documentos establecidos en el presente Código y en su Reglamento de Aplicación. (14)

Autorización del Correlativo de Documentos Legales a Imprimir (2)

Artículo 115-A.- La facultad de asignar y autorizar los números correlativos de los documentos a que se refieren los artículos 107, 108, 109, 110 y 112 de este Código, que deban elaborarse por imprenta, así como los que se expidan por medio de formularios únicos, por medios electrónicos, Factura de venta simplificada y tickets en sustitución de Facturas, corresponde exclusivamente a la Administración Tributaria. Asimismo, le asiste la facultad de establecer a que año corresponde cada documento. (2)

Los contribuyentes previo a solicitar a la Imprenta respectiva la elaboración de los documentos referidos, deben solicitar a la Administración Tributaria la asignación y autorización de la numeración correlativa y de la serie cuando corresponda, de los documentos que pretenden imprimir. Dicha solicitud podrá realizarse por medios manuales o electrónicos. (2)

Los contribuyentes que inicien actividades, deberán solicitar en el acto del registro o de su solicitud de inscripción, la asignación y autorización de la numeración correlativa de los documentos a utilizar. Los contribuyentes que abran sucursales y que no hayan optado por tener una sola numeración correlativa de documentos deberán realizar la petición de

Anexo # 04 – Catálogo de productos anterior

Muestra del catálogo de productos con el que se contaba, donde se detallaba el precio de forma manual e histórica, se encontraba desfasado con la cantidad de productos que se poseía a la venta:



Imagen N°19. Catálogo de productos utilizado anteriormente.



Imagen N°20. Catálogo de productos utilizado anteriormente.

Anexo # 05 - Diseño de Marco Estratégico

Definición de Misión y visión de Lácteos Modernos:

Misión

- *“Ofrecer a los clientes, productos de calidad a un precio justo y en un ambiente agradable”.*

Visión

- *“Lácteos Modernos aspira a ser una empresa referente en el mercado salvadoreño, reconocida por la alta calidad de sus productos y excelente atención al cliente, con presencia en todas las regiones del territorio salvadoreño”*

Imagen N°21. Misión y Visión establecidas.

Definición de Objetivos de la empresa:

Ofrecer a los clientes, productos de calidad a un precio justo y en un ambiente agradable.

Comercializar productos de calidad a precios accesibles.

Mantener y mejorar la atención al cliente de forma continua.

Velar siempre por mantener un ambiente limpio y agradable en nuestras instalaciones.

Atender a los clientes de punto de venta y ruta, satisfaciendo sus necesidades de forma efectiva y eficaz

Imagen N°22. Objetivos establecidos.

Valores definidos:



Imagen N°23. Valores de la empresa.

Anexo # 06

Considerando al artículo 44 de la Constitución de la Republica de El Salvador, la Ley reglamentará las condiciones que deben reunir todo lugar de trabajo. Y de acuerdo con el Convenio 155 de OIT; la Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador se establece mediante el decreto legislativo 254 y el reglamento regulador enmarcan los requisitos y artículos que se deben contextualizar como referencia para el desarrollo de un programa de seguridad y salud ocupacional en lo lugares de trabajo. Lácteos Modernos no tiene ninguna base para dar cumplimiento a lo antes descrito.

Artículo acotado del decreto 254, para contextualizar los 10 ÍTEM'S de ley; y diseñar la normativa de seguridad y salud ocupacional.

Responsabilidad, asignación de recurso y contenido general.

Art.8 Será responsabilidad del empleador formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de su empresa, de acuerdo con su actividad y asignar los recursos necesarios para su ejecución. El empleador deberá garantizar la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa.

Dicha normativas contará con los siguientes elementos básicos:

1. Mecanismos de evaluación periódica del Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales.
2. Identificación, evaluación, control y seguimientos permanentes de los riesgos ocupacionales, determinando de los puestos de trabajo que representan riesgos para la salud de los trabajadores y trabajadoras, actuando en su eliminación y adaptación de las condiciones de trabajo, debiendo hacer especial énfasis en la protección de la salud reproductiva, principalmente durante el embarazo, el post-parto y la lactancia.

3. Registro actualizado de accidentes, enfermedades profesionales y sucesos peligrosos, a fin de investigar si éstos están vinculados con el desempeño del trabajo y tomar las correspondientes medidas preventivas.
4. Diseño e implementación de su propio plan de emergencia y evacuación.
5. Entrenamiento de manera teórica y práctica, en forma inductora y permanente a los trabajadores y trabajadoras sobre sus competencias, técnicas y riesgos específicos de su puesto de trabajo, así como los riesgos ocupacionales generales de la empresa, que le puedan afectar.
6. Establecimiento del programa de exámenes médicos y atención de primeros auxilios en el lugar de trabajo.
7. Establecimiento de programas complementarios sobre consumo de alcohol y drogas, prevención de infecciones de transmisión sexual. VIH/SIDA, salud mental y salud reproductiva.
8. Planificación de las actividades y reuniones del comité* de Seguridad y Salud ocupacional. En dicha planificación deberá tomarse en cuenta las condiciones, roles tradicionales de hombres y mujeres y responsabilidades familiares con el objetivo de garantizar la participación equitativa de trabajadores y trabajadoras en dichos Comités, debiendo adoptar las medidas apropiadas para el logro de este fin.

***(Ver resultado de la inspección de las Medidas Sustitutivas: Ver apéndice 2.)**

9. Formulación de un programa de difusión y promoción de las actividades preventivas en los lugares de trabajo. Los instructivos (Política de seguridad) o señales de prevención que se adopten en la empresa se colocarán en lugares visibles para los trabajadores y trabajadoras, y deberán ser comprensibles.

10. Formulación de programas preventivos, y de sensibilización sobre violencia hacia las mujeres, acoso sexual y además riesgos psicosociales.

Dicho programa debe ser actualizado cada año y tenerse a disposición del Ministerio de Trabajo y Prevención Social.

Referencia acotada de artículos según decreto 86 que regulan la Formulación e implementación del programa de seguridad y salud ocupacional.

Generalidades.

Art. 35.- El Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales, es el instrumento en el que queda plasmado el proceso de promoción, ejecución, supervisión y evaluación de la acción preventiva del lugar de trabajo. Por tanto, su exigencia implicará tener a disposición el documento que lo contiene para la revisión de parte de la Dirección General de Inspección de Trabajo y de la Dirección General de Prevención

Social, como también la aplicación práctica de cada uno de los elementos que lo integran.

Art. 36. La aplicación práctica del Programa implicará la planeación, organización, ejecución y evaluación de las medidas de seguridad y salud ocupacional y deben ser desarrolladas en forma integral, pudiendo el empleador orientarse en las normas técnicas o directrices reconocidas internacionalmente en lo relativo a la gestión sobre esta materia, siempre cuando no contravenga la normativa vigente. El empleador asignará los recursos necesarios para el proceso del Programa en su conjunto.

Art.37. El empleador será el responsable final de la promoción, ejecución, supervisión y evaluación del Programa, a través de los delegados de prevención como encargados de la gestión, pudiendo recurrir a empresas asesoras acreditadas para la elaboración del mismo. Para tal efecto, se elaborará la propuesta del respectivo Programa con participación del Comité a efecto de ser discutida y finalmente adoptada por el empleador.

Evaluación de riesgos.

Art.41 La evaluación de riesgos a que se refiere el Programa en el artículo 8 numeral 2 de la Ley, implicará la verificación de los factores de riesgos

y la determinación de su magnitud; debiendo el empleador, en consulta con las estructuras de gestión, mandar a practicar estudios para su medición; especialmente en el caso de contaminantes. Para tal efecto, se podrá utilizar cualquier método técnico reconocido, siempre que no contradiga las disposiciones legales vigentes, debiendo integrar los resultados de la evaluación al Programa de Gestión.

Riesgos identificados a rectificar según lo sugerido en la inspección de medida sustitutivas:

- Caída al mismo nivel.
- Caída de diferente nivel (uso de gradas).
- Contacto eléctrico directo o indirecto (Tablero y sub tableros eléctricos).
- Riesgo ergonómico (levantamiento de carga)
- Riesgo biológico (manipulación de lácteos en cuarto frío).

Art.42 El control de riesgo debe comprender las acciones que permitan el manejo efectivo de los riesgos identificados y evaluados, estableciendo como prioridad la actuación en la fuente u origen. En caso de no ser posible o suficiente lo anterior se deberán utilizar las estrategias de control individuales y colectivas. Los diversos controles a implementar se deberán registrar documentalmente como parte del Programa.

Acciones a tomar para el control de riesgos relacionados al artículo 41:

1. Capacitaciones,

Personal de Lácteos Modernos			Programa de capacitaciones					
Nombre de personal	Cargo	Capacitación actual	Enfoque de Capacitación					
Lisette hernández de Ramírez.	Propietario	Ninguna	1	2	3	4	5	6
Marvín Ramírez Torres	Propietario	Ninguna	1	2	3	4	5	6
Esperanza Umaña	Despachador/lider provisional	Ninguna	1	2	3	4	5	6
Zulma López	Despachador	Ninguna	1	2	3	4	5	6
		Riesgo ergonómico	4					
		Riesgo biológico	5					
		Otros que surjan en el proceso productivo	6					

Imagen N°24. Programa de Capacitaciones.

- Identificación, rotulación de cada riesgo específico.
- Instrucciones administrativas que garanticen el cumplimiento de la presente ley:

Reportar todos los accidentes e incidentes y cuasi incidentes inmediatamente ocurran a jefe inmediato y delegado de seguridad para tomar las acciones que correspondan.

- El uso obligatorio de pasamanos, ante el ascenso o descenso de escaleras.

- El no usar de celulares, durante el ascenso o descenso de escaleras.
- El uso de equipo de protección personal y cuidado de este, cuando aplique.
- El mantener, pasillos despejados de obstáculos.
- Acatar directrices de plan de emergencias y de evacuación.
- El aplicar las técnicas de seguridad en cada una de las tareas que contengan riesgos.

4. Impartir inducción de seguridad, para todo de nuevo ingreso, personal interino, visita u proveedor que prestará servicios en Lácteos Modernos por más o igual a 8 horas.

5. El proceso de evaluación de riesgos debe incluir de manera obligatoria todas las partes interesadas: delegado u comité, responsable de puesto, líder del proceso productivo, representante patronal. Lo anterior para asegurar la implantación de controles y medidas de seguridad (eliminación, sustitución, controles de ingeniería, controles administrativos y uso EPP).

6. Medidas que den cumplimiento a las disposiciones u recomendaciones, como resultado del proceso de identificación, evaluación y control de los riesgos, Art.44.

Art.43 Para la identificación, evaluación y control de riesgos generales, el empleador deberá formular un mapa de riesgos* el cual, a través de un plano del lugar de trabajo, localice los riesgos laborales, las condiciones de trabajo vinculadas a él y dé a conocer la situación de los trabajadores respecto a sí mismos, con la finalidad de facilitar las medidas que se lleguen a adoptar para el control de los riesgos existentes en cada área de trabajo ; lo anterior, sin perjuicio de la obligación del empleador de realizar la evaluación de los riesgos específica de cada naturaleza de los puestos de trabajo.

***Para dar cumplimiento a este artículo 43: Ver apéndice 1, Mapa de riesgos.**

Art.44 El proceso de identificación, evaluación y control de los riesgos deberá tener en cuenta la posibilidad que los trabajadores que ocupen determinados puestos de trabajo sean especialmente sensibles a riesgos ocupacionales; ya sea por sus características personales o estado biológico conocido, incluido las personas con discapacidades y la mujer embarazada en fase de post parto o lactancia, a efecto de dar

cumplimiento en los artículos 8, numeral 2 y 67 de la Ley. En tal sentido de ser necesario deberá implementar medidas preventivas especiales para preservar de forma efectiva la salud y seguridad de estas personas. Aplicable en caso de la mujer embarazada en fase de post parto o lactancia, en Lácteos modernos se aplicará lo anterior a efecto de dar cumplimiento en los artículos 8, numeral 2 y 67 de la Ley y otros requisitos legales fuera de la presente ley y que se relacionan.

Art.45 Se efectuará un nuevo proceso de identificación, evaluación, valoración y control de los riesgos, al darse las siguientes circunstancias:

- a) Se diseñe, planifique o inicie una nueva actividad productiva.
- b) Se modifiquen sustancialmente condiciones de trabajo, al modificarse algún aspecto relativo a instalaciones equipos u organización del trabajo.
- c) Detección de riesgos evidentes que puedan causar daños a los trabajadores.
- d) Posterior a eventos de siniestralidad.

El programa podrá establecer de común acuerdo entre el empleador y el Comité* la realización de evaluaciones periódicas de los riesgos.

***(Ver resultado de la inspección de las Medidas Sustitutivas: Ver apéndice 2.).**

Art.46 El registro de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y sucesos peligrosos establecidos en el artículo 8, numeral 3 de la Ley, deberá contener:

- A) En el caso de accidentes de trabajo: Los datos del formulario* de notificaciones de accidentes establecido por la Dirección General de Prevención Social; además, el número de horas perdidas y otros datos que el empleador considere convenientes.
Debe incluirse también las medidas correctivas tomadas por el empleador o propuestas por el Comité.
- B) En caso de enfermedad profesional, deberá incluir el diagnóstico, severidad y licencias relacionadas a la misma.
- C) En caso de sucesos peligrosos, deberá incluir la zona del lugar de trabajo en que ocurrió, sus causas y la determinación de los daños potenciales a la salud de los trabajadores y visitantes al lugar de trabajo.

Este registro deberá incluir sucesos ocurridos a los trabajadores de distintos empleadores que laboran en el lugar de trabajo que se trate.

Para dar cumplimiento a artículo 46:

Registro de accidentes y acciones tomadas								
Esta lleno formulario de reporte de accidente MITRAB		cantidad de horas pérdidas		Acciones correctivas tomadas	Plazo máximo *en horas*	Acciones preventivas a tomar	Plazo máximo a considerar para ejecutar acción preventiva *en días*	
Sí, esta lleno	No, esta lleno	Estimado	Real					

Image N°25. Formulario de Registro de Accidentes y Acciones tomadas.

***Formulario se encuentra: Ver apéndice 3.**

Art. 47 El empleador deberá con las siguientes obligaciones relativas al Registro interno de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y sucesos peligrosos:

- A) Proporcionar información general a los trabajadores o a los representantes, cuando sea necesario, acerca del sistema de registro, asegurando la integridad y veracidad de la información y su utilización para el establecimiento de medidas preventivas.
- B) Establecer mecanismos para que los trabajadores informen oportunamente sucesos peligrosos.
- C) Conservar la información de estos registros, al menos por un lapso de cinco años.
- D) Guardar la confidencialidad de los datos médicos que posea, con respecto a sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a artículo 47:

En Lácteos Modernos, se llevará un registro en digital (en Excel), que contenga los literales anteriores y se incluirá en las disposiciones del artículo 42.

Art. 48 En lo relativo de la investigación de accidentes de trabajo, se observará como mínimo:

- a) La recopilación de la información en la que se contemplará: toma de datos de la zona del lugar de trabajo y la realización de indagaciones precisas de los posibles testigos individualmente, analizando los aspectos técnicos.
- b) Análisis del accidente: Se refiere a determinar las causas inmediatas y básicas que dieron origen al accidente, como resultado de la investigación efectuada.
- c) Medidas de prevención: indicarán los puntos críticos que, ante todo lo sucedido, se considere necesario corregir para evitar su repetición, comprendiendo modificaciones de condiciones de trabajo, cuando se pertinente. Esta será una función ejercida por el Comité*, de conformidad a lo establecido en el Art, 17, literal c) de la Ley y el Art. 35 del presente Reglamento.

***(Ver resultado de la inspección de las Medidas Sustitutivas: Ver apéndice 2.)**

Art. 49 El plan de emergencia y evacuación como parte del Programa de Gestión, deberá estar de acuerdo a la naturaleza de las labores y su entorno, debiendo incluir al menos:

- A) Medidas de respuesta a las emergencias propias y ajenas a que esté expuesto al lugar de trabajo, definiendo el alcance del plan.

- B) Responsables de su implementación, definiendo los roles de todo el personal del lugar de trabajo durante la emergencia.
- C) Mecanismos de comunicaciones y de alerta a ser utilizados durante o fuera del lugar de trabajo.
- D) Detalle de equipos y médicos para las respuestas ante emergencias.
- E) Mapa del lugar de trabajo, rutas de evacuación y puntos de reunión.
- F) Procedimientos de respuestas, de acuerdo a cada tipo de emergencias.
- G) Plan de capacitación a los responsables de la atención de emergencias.
- H) Calendarización y registros de simulacro, de tal forma que todos los trabajadores participen puntual o gradualmente en el lapso de un año, a partir de la adopción del plan.
- I) Métodos de revisión y actualización del plan de emergencia.

Como parte de la gestión del comité y el delegado de seguridad, y según lo que se recomienda en la inspección de medidas sustitutivas se analizará según lo siguiente:

Plan de emergencia:

Plan de emergencia y evacuación						
Naturaleza del entorno		Análisis de Vulnerabilidad	Severidad	Exposición	Probabilidad	Alcance
Social	Asaltos					A definir mediante análisis
	Disturbios sociales					A definir mediante análisis
	Toma de rehenes					A definir mediante análisis
Natural	Evento telurico					A definir mediante análisis
	Inundaciones					A definir mediante análisis
	Huracanes / tormentas					A definir mediante análisis
	Evento Volcánico					A definir mediante análisis
Estructural	Incendios estructurales					A definir mediante análisis
	Intoxiicaciones					A definir mediante análisis
	Explosiones					A definir mediante análisis

Probabilidad	
2	Poco probable
4	Probable
8	Muy Probable

Severidad	Ponderación
Nivel I Lesiones serias u irreversibles	6
Nivel II Tratamiento médico	4
Nivel III Impacto menor al personal	2

Exposición	
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Imagen N°26. Plan de Emergencia y Evacuación.

B) Programa de capacitaciones, y simulacros.

Personal de Lácteos Modernos			Programa de capacitaciones y simulacros								
Nombre de personal	Cargo	Capacitación actual	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9
Lisette hernández de Rámirez.	Propietario	Ninguna									
Marvín Rámirez Torres	Propietario	Ninguna									
Esperanza Umaña	Despachador/lider provisional	Ninguna									
Zulma López	Despachador	Ninguna									

W = Semana

Imagen N°27. Programa de Capacitaciones y Simulacros.

Diseño e implantación de instrucciones administrativas, que garanticen tanto el cumplimiento del plan de emergencia y plan de evacuación (Ver anexo1).

Art. 50 El empleador o la empleadora deberá garantizar que todos los trabajadores reciban entrenamiento teórico y práctico en la materia, definiendo un plan anual.

Este plan también incluirá capacitaciones en el momento de la contratación del personal, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñen o se introduzcan nuevas tecnologías, así como cuando se realicen modificaciones en las instalaciones y equipos de trabajo.

El entrenamiento deberá estar centrado específicamente en el puesto de trabajo o función de cada trabajador, adaptarse a la evaluación de los riesgos y a la aparición de otros nuevos y repetirse periódicamente si fuera necesario. Podrá impartirse por medio de empresas asesoras acreditadas, peritos en área especializadas en su área de experticia o entidades de formación técnica y su costo no recaerá en ningún caso en los trabajadores. El entrenamiento deberá realizarse preferentemente durante la jornada de trabajo y en caso de impartirse fuera de la misma, se remunerará a los trabajadores de conformidad al Código de Trabajo

Imagen N°28. Programa Anual de Capacitaciones.

Programa anual de capacitaciones			Salud			Primeros auxilios, incendios, etc		
Personal de Lácteos Modernos			Clínica u hospital nacional			Bomberos		
Nombre de personal	Cargo	Capacitación actual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Lisette hernández de Rámirez.	Propietario	Ninguna						
Marvín Rámirez Torres	Propietario	Ninguna						
Programa anual de capacitaciones			Los detectados como oportunidades de mejora					
Personal de Lácteos Modernos			Personal competente en la materia			INSAFORP		
Nombre de personal	Cargo	Capacitación actual	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Lisette hernández de Rámirez.	Propietario	Ninguna						
Marvín Rámirez Torres	Propietario	Ninguna						
Esperanza Umaña	Despachador/líder provisional	Ninguna						
Zulma López	Despachador	Ninguna						

Art. 51 La formación impartida a las personas especialmente sensibles a los riesgos de trabajo debe adaptarse a sus condiciones, afecto de garantizar su protección efectiva de conformidad al Art. 67 de la Ley.

Art. 52 El programa de exámenes médicos y de laboratorio deberá estar basado en la identificación y evaluación de riesgos realizada por el empleador, estableciendo la periodicidad de la práctica de referidas pruebas, sin perjuicio de lo dispuesto en el Art. 63 de la Ley. Los resultados de estos exámenes deberán entregarse a los trabajadores en original, conservando el empleador o empleadora, copias para agregarlas al documento que contiene el Programa de Gestión.

Además, implicará la organización para la atención de primeros auxilios, estableciendo métodos y técnicas con la utilización de medios disponibles que

sean adecuados, así como las funciones y responsabilidades, de tal manera que se adapte al lugar de trabajo.

Programa de exámenes médicos y gestión de primeros auxilios:

Programa anual de exámenes médicos			Salud		
Personal de Lácteos Modernos			Clínica u laboratorio privado		
Nombre de personal	Cargo	Mes de ejecución	Heces	Orina	Típo Sangre
Lisette hernández de Rámirez.	Propietario	Ninguna			
Marvín Rámirez Torres	Propietario	Ninguna			
Esperanza Umaña	Despachador/lider provisional	Ninguna			
Zulma López	Despachador	Ninguna			

Imagen N°29. Programa de exámenes médicos y gestión de primeros auxilios.

Atención a primeros auxilios.

	Atención de primeros auxilios	Dirección con respecto a Lácteos moderno	Telefono	Cotacto
1	Clinica comunal Barrios			
2	Hospital nacional Rosales			
3	Cruz Roja			
4	cuerpos de socorro			

Imagen N°30. Contactos de Atención a primeros auxilios.

Art. 53 Los programas complementarios a que se refiere el Art. 8, numeral 7 de la Ley, deberán establecer medidas educativas y de sensibilización a los trabajadores para evitar el consumo de alcohol y drogas, a efecto de evitar daños en los trabajadores y alteraciones en el lugar de trabajo. Así mismos, incluirá las acciones de capacitación dirigidas al personal sobre los principios y procedimientos para prevenir las infecciones de transmisión sexual, incluida el VIH/SIDA y transmitir principios básicos relativos o salud mental y reproductiva.

El programa complementario, se realizará con el delegado de seguridad **(Ver resultado de la inspección de las Medidas Sustitutivas: Ver apéndice 2.)**

Art. 54 El programa de difusión de actividades preventivas en el Art. 8, numeral 9 de la Ley, deberá incluir las siguientes acciones de fomento de una cultura de prevención de riesgos ocupacionales.

- A) El programa de difusión en áreas visibles del lugar de trabajo, de la política de seguridad y salud ocupacional de la respectiva empresa o institución y divulgarla a los trabajadores.
- B) Colocación de carteles alusivos u otros medios de información, a fin de difundir consejos y advertencias de seguridad, de prevención de riesgos y demás actividades que promuevan la temática.
- C) La información a través de manuales e instructivos acerca de los riesgos a los que están expuestos todos los trabajadores del lugar de trabajo.

Art. 55 Los programas preventivos y de sensibilización sobre riesgos psicosociales, deberán incluir acciones educativas con la participación de un conocedor de la materia, que contribuya al desarrollo de una cultura organizacional basada en el ser humano, de manera de favorecer a un ambiente de trabajo saludable, además de establecer un mecanismo de investigación y detección temprana de este tipo de riesgos. Este elemento del programa de

gestión procurará que la organización del trabajo se haga con criterios preventivos, en el sentido que de ser necesario se incluya el diseño de turnos, rotaciones, ritmos de trabajos, pausas, conforme a las exigencias psicofisiológicas de las tareas y las características individuales de los trabajadores.

Por tal motivo implicará las siguientes medidas preventivas concretas:

- A) Minimizar los efectos negativos del trabajo monótono y repetitivo.
- B) Establecer medidas para que las relaciones laborales sean beneficiosas y respetuosas, en busca de la comunicación eficaz.
- C) Hacer participar a los trabajadores en la adopción de cambios en la organización del trabajo, relacionadas con la seguridad y salud ocupacional.
- D) Sensibilizar sobre las causas y efectos de la violencia hacia las mujeres y del acoso sexual.
- E) Recolectar propuestas en todos los niveles y ámbitos del lugar del trabajo, con especial atención en el control de los riesgos psicosociales.

Art.56 Para el cumplimiento de lo regulado en el Art. 8, inciso final de la Ley, que establece que el programa debe ser actualizado cada año; el empleador o empleadora deberá establecer y mantener procedimientos para el control de los

documentos que contendrán cada uno de los elementos del Programa de Gestión, asegurando que:

- A) Sean periódicamente analizados y revisados cada vez que sean necesarios con participación activa de los trabajadores y trabajadoras, a través del Comité.
- B) Las versiones actualizadas en los documentos de los distintos elementos sean las que estén integradas al Programa, para revisión de las autoridades competentes.
- C) Los documentos y datos obsoletos sean removidos oportunamente de todos los puntos de emisión y uso.

El programa deberá ser actualizado en los primeros dos meses de cada año.

Art. 57 A efecto de implementar las acciones contenidas en el presente Reglamento, se deberá acreditar la existencia de la información por escrito, sin perjuicio de la utilización de medios informáticos de almacenamiento de datos, imágenes, voz o de información, siempre y cuando sea pertinente.

CAPITULO IX

POLÍTICA EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.

Art. 58 Siendo el empleador el responsable final de las condiciones de seguridad y salud ocupacional del lugar trabajo, deberá formular por escrito, con la participación del Comité, tal como lo establece el Art. 17, literal a) de la Ley, una

política que reflejara el compromiso de alta dirección en esta materia y que constituirá el fundamento a partir del cual se desarrollen los objetivos y los fines del sistema de gestión.

Art. 59 La política en materia de seguridad y salud ocupacional deberá incluir como mínimo los siguientes principios y objetivos, respecto de los cuales el empleador expresa su compromiso:

- A) La protección de la seguridad y salud ocupacional de todos los trabajadores, mediante la prevención de lesiones, daños, enfermedades y sucesos peligrosos relacionados con el trabajo.
- B) El cumplimiento de los requisitos legales pertinentes sobre la materia en los contratos colectivos de trabajo, en caso de existir, en el reglamento interno de trabajo y en otras fuentes del Derecho del Trabajo.
- C) La garantía de los trabajadores y sus representantes sean consultados y asumen una participación activa en todo el elemento de la gestión.
- D) La mejora continua del desempeño del sistema de gestión.

Art. 60 La política formulada deberá cumplir con las siguientes características, para su efectiva aplicación:

- A) Ser específica para la actividad que desempeña en el lugar de trabajo.
- B) Ser concisa y estar redactada con claridad, firmada por el empleador.

C) Ser revisada periódicamente para adaptarse a las condiciones particulares del lugar de trabajo.

Art. 61 La política se deberá dar a conocer y ser accesible a los trabajadores y sus representantes y tenerse a disposición de las autoridades con competencia en la materia.

La política y difusión, se realizará en conjunto con comité de seguridad o según **resultado de la inspección de las Medidas Sustitutivas: Ver apéndice 2.**

Apéndice 1. Mapa de Evacuación y riesgos Lácteos Modernos

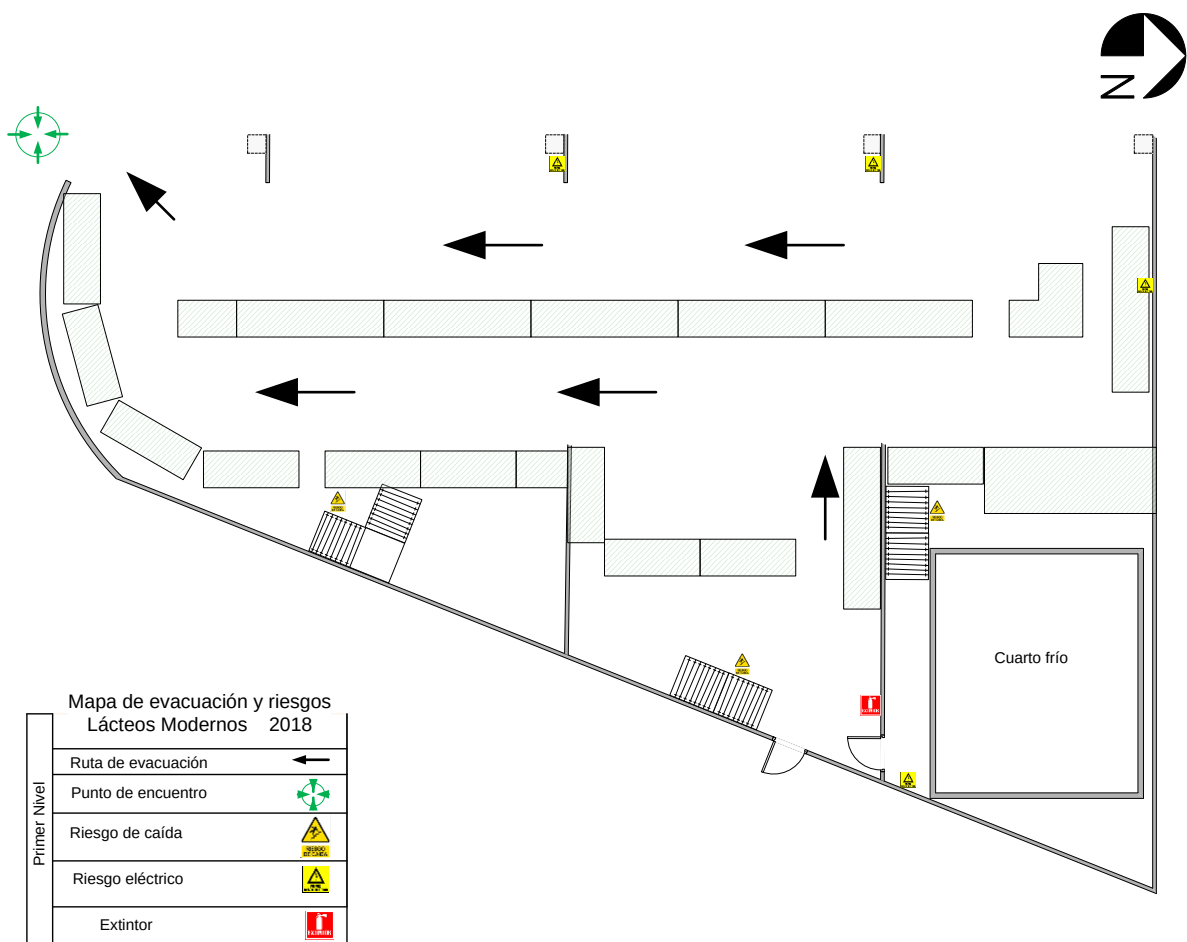


Imagen N°31. Mapa de Evacuación y Riesgos

Apéndice 2. Formulario para solicitar inspección de las Medidas Sustitutivas.

SEÑORA:
DIRECTORA GENERAL DE PREVISION SOCIAL Y EMPLEO
MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
Licda. Nora del Carmen López Laínez

- ✓ Escrito debe contener petitorio claro, dirección exacta del lugar de trabajo, número telefónico, correo electrónico, número de trabajadores, actividad económica y nombre de persona autorizada para retirar la resolución.
- ✓ Escrito firmado por el Propietario, Representante Legal o Apoderado.
- ✓ Fotocopia de DUI, NIT y Tarjeta de Contribuyente del Propietario (persona natural) o Fotocopia de NIT y Tarjeta de Contribuyente del propietario (persona jurídica)
- ✓ DUI y NIT del Representante Legal o Apoderado.
- ✓ Fotocopia certificada de escritura de constitución de la sociedad, credencial vigente o poder, en el caso de las Asociaciones Estables.
- ✓ Fotocopia de última planilla del ISSS cancelada.
- ✓ Croquis de ubicación del lugar de trabajo y punto de referencia.

_____, (Nombre del solicitante), mayor de edad, _____, (Profesión), con Documento Único de Identidad número _____, actuando en mi calidad de _____ (Propietario, Representante Legal o Apoderado) del lugar de trabajo denominado _____, calidad que compruebo con fotocopia de (Persona natural Propietario: Tarjeta de Contribuyente, DUI y NIT; Representante Legal: Escritura de Constitución de la Sociedad y Credencial Vigente, DUI y NIT; Apoderado: Poder, Escritura de Constitución de la Sociedad y Credencial Vigente, DUI y NIT), a usted con todo respeto EXPONGO:

Que de Conformidad al Artículo 12 de la Ley General de Prevención de Riesgos en Los Lugares de Trabajo solicito Medidas Sustitutivas a la obligación de contar con el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales y para lo cual detallo la información relacionada al Lugar de Trabajo/Lugares de Trabajos.

Dirección:

Teléfono:

Número de Trabajadores:

Giro Económico de la Empresa:

Dirección, correo electrónico y Teléfono para oír notificaciones:

Asimismo, autorizo a _____ para que pueda darse por notificado, retirar resolución y efectuar cualquier diligencia administrativa relacionada especialmente a la solicitud de Medidas Sustitutivas a la obligación de contar con el Programa de Prevención de Riesgos Ocupacionales.

San Salvador, _____ de _____ de dos mil _____

Firma y sello

NOTAS IMPORTANTES:

1. Si el escrito no es presentado personalmente por el solicitante, la firma deberá ser autenticada; en el caso de las sociedades relacionar ampliamente la personería jurídica del firmante.
2. Si se presenta una persona diferente a la autorizada en la solicitud de Medidas Sustitutivas, deberá traer una autorización firmada por el titular del lugar de trabajo para retirar resolución, cuya firma debe ser autenticada por Notario.

Imagen N°32. Formulario para solicitar inspección de las medidas sustitutivas.

Contacto para iniciar solicitud de inspección de las Medidas Sustitutivas.

Presentar formulario a la unidad destacada:

San Salvador, Chalatenango y a Libertad, contacto: Licenciada Xiomara Vega
Ministerio de Trabajo y previsión Social. Teléfono 25293876.

Apéndice 3. Requisitos para solicitar registro y usuario de sistema nacional de notificación de incidentes de trabajo(SNNAT)

Información necesaria para crear USUARIO del SISTEMA NACIONAL DE NOTIFICACIONES DE ACCIDENTES DE TRABAJO (SNNAT) y poder notificar los Accidentes de Trabajo (Artículo 66 de la LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO).

SI ES SOCIEDAD:

1. Razón social de la sociedad, según Escritura de Constitución.
2. Escaneada la Credencial de elección de Junta Directiva de la sociedad.
3. Actividad económica.
4. Escaneada la Tarjeta del IVA.
5. Escaneada la Tarjeta Patronal del ISSS.
6. Dirección, detallando Municipio y Departamento
7. Teléfono
8. Datos del Notificador: Nombre completo, Cargo en la empresa, correo electrónico, No. de DUI.

SI ES PERSONA NATURAL:

1. Escaneado el DUI y la Tarjeta del NIT de la persona con que está registrado o matriculado el centro de trabajo.
2. Los numerales del 3 al 8 detallados inicialmente.

SI ES INSTITUCION DE SERVICIO, ASOCIACION, FUNDACION, ETC.:

1. Nombre completo de la Institución.
2. Escaneado el Nombramiento o Acta de Nombramiento o Estatutos publicados en el D.O. del Titular y/o Representante Legal.
3. Escaneada la Tarjeta del NIT.
4. Actividad económica o Funciones.
5. Los numerales del 5 al 8 detallados inicialmente.

Envíe los datos anteriores al correo electrónico: trabajoaccidentes@mtps.gob.sv
Mayor información tel. 2529-3881

Anexo # 07 - Logo anterior de Lácteos Modernos.

Este logo carecía de un mensaje que denotara la misión, visión, valores y frescura que forman parte de la empresa y de todo su personal.



Imagen N°34. Logo anterior de Lácteos Modernos.

Anexo # 08 - Logo actual de Lácteos Modernos.



Imagen N°35. Logo actual de Lácteos Modernos.

El imagotipo de Lácteos Modernos se compone en tres partes:

Parte I: El isotipo de la cesta de productos, que contiene los elementos principales que proveen:

- Porción de queso: representando la variedad de quesos que tienen.
- Costal de cereales: por los diversos granos básicos y otros que provengan en esta presentación.
- Botella de rosca: representando la variedad de bebidas gasificadas, naturales o saborizadas.

Parte II: El logotipo Lácteos Modernos en color azul, se seleccionó una tipografía orgánica, como manuscrita para darle calidez, ya que el color es otro representante de la frescura y limpieza.

El eslogan hecho con el mismo tono azul de su nombre, en una tipografía diferente, siempre manteniendo lo orgánico. El logotipo “Lácteos Modernos” puede utilizarse solo, o en conjunto con el isotipo de la cesta, razón por la cual los clientes no necesitan ir a otro lugar a buscar lo que desean.

Los colores utilizados son:

Color blanco	• Se utiliza por la connotación de frescura y limpieza, atributos que caracterizan a la mayoría de los productos de la empresa, la pureza y la verdad son otros mensajes que se tiene la intención de transmitir a los clientes.
Color amarillo	• Hace referencia a la alegría y energía con la cual los propietarios y empleados realizan sus actividades diarias, misma que buscan transmitir a sus clientes.
Color verde	• Lácteos Modernos, una empresa comprometida con el medio ambiente, este color transmite a los clientes la seguridad de adquirir productos de calidad y frescos, y seguros y eficaces.
Color azul	• Utilizado en las letras del logo de la empresa, denota la frescura de la empresa, de su personal y de sus productos; La transparencia, lealtad, confianza y verdad.

Imagen N°36. Significado de colores del nuevo logo.

Parte III: El significado de la cesta con diferentes productos en su interior simplifica el hecho de que los clientes encuentran en Lácteos Modernos una diversidad de productos de primera necesidad, lácteos, abarrotes, golosinas, bebidas, medicamentos, etc.

Anexo # 09.

Con la definición de la cultura corporativa ha permitido identificarse como empresa y darse a conocer con los clientes, se ha iniciado con el uso de tarjetas de presentación con la información de contacto de la empresa:



Imagen N°37. Tarjeta de presentación utilizando el nuevo logo de la empresa.

Anexo # 10. Resultados del Lanzamiento de Campaña publicitaria en Facebook ADS.

A continuación, se muestran las publicaciones realizadas en la fanpage de Facebook del diez al veintiuno de diciembre de dos mil dieciocho, así como los resultados globales de la campaña ejecutada; esta campaña se lanzó como parte de un plan de marketing digital para que la empresa se diera a conocer a nivel digital, también la captación de clientes y el posicionamiento de la marca son otros objetivos primordiales de la campaña.



Lácteos Modernos-Redes Sociales

Reporte General de Administración de Red Social

Diciembre 10, 2018 – Diciembre 21, 2018

Estadística Global de Red Social Lácteos Modernos



FANS GENERADOS

65

Antes: 33 - Fans Nuevos 32



VISITAS A LA PÁGINA

177



ALCANCE

5.628



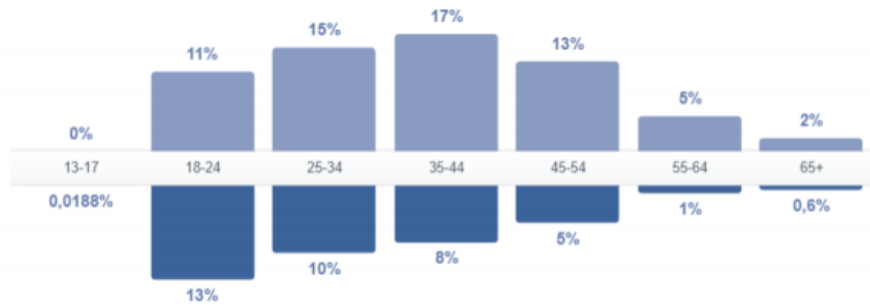
LIFETIME PAGE LIKES PER AGE AND GENDER

Mujeres

62%
Personas alcanzadas

Hombres

38%
Personas alcanzadas



Estadística de Pauta 2 semanas \$20



CAMPAIGN PERFORMANCE
Promotion Page



Page Like	Impression	Reach	CPR	Cost
25	961	803	\$0,12	\$3.00

Estadística de Pauta 2 semanas \$20



LISTADO DE POST PROMOCIONADOS Promotion Post



Result	Impression	Reach	Clicks	Page Likes	Cost	CPR	Entrega
73	486	470	12	-	\$2,00	\$0,03	17 al 18 de Diciembre



Result	Impression	Reach	Clicks	Page Likes	Cost	CPR	Entrega
34	169	154	9	-	\$1,00	\$0,03	18 al 19 de Diciembre

Estadística de Pauta 2 semanas \$20



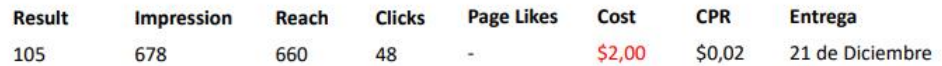
LISTADO DE POST PROMOCIONADOS Promotion Post



Result	Impression	Reach	Clicks	Page Likes	Cost	CPR	Entrega
31	199	190	9	-	\$1,00	\$0,03	18 al 19 de Diciembre



Result	Impression	Reach	Clicks	Page Likes	Cost	CPR	Entrega
17	176	173	8	-	\$1,00	\$0,06	19 al 20 de Diciembre



180

Anexo # 11. Actas de seguimiento con el empresario.

**Universidad Tecnológica
de El Salvador**

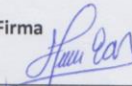
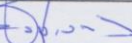
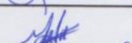
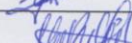


INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Sesión I entrevista para Herramienta de Diagnostico de Lácteos Modernos

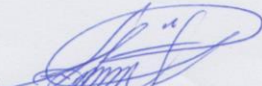
Fecha: 28 / Julio / 2018

Equipo Consultor: CARDINAL - Grupo Consultor

Nombre y Apellidos	Firma
Isidro Antonio Aguilar Escobar	
Ever Daniel Espinal Arias	
Franklin Balthazar Cruz	
Martha Rosario Castillo Lima	

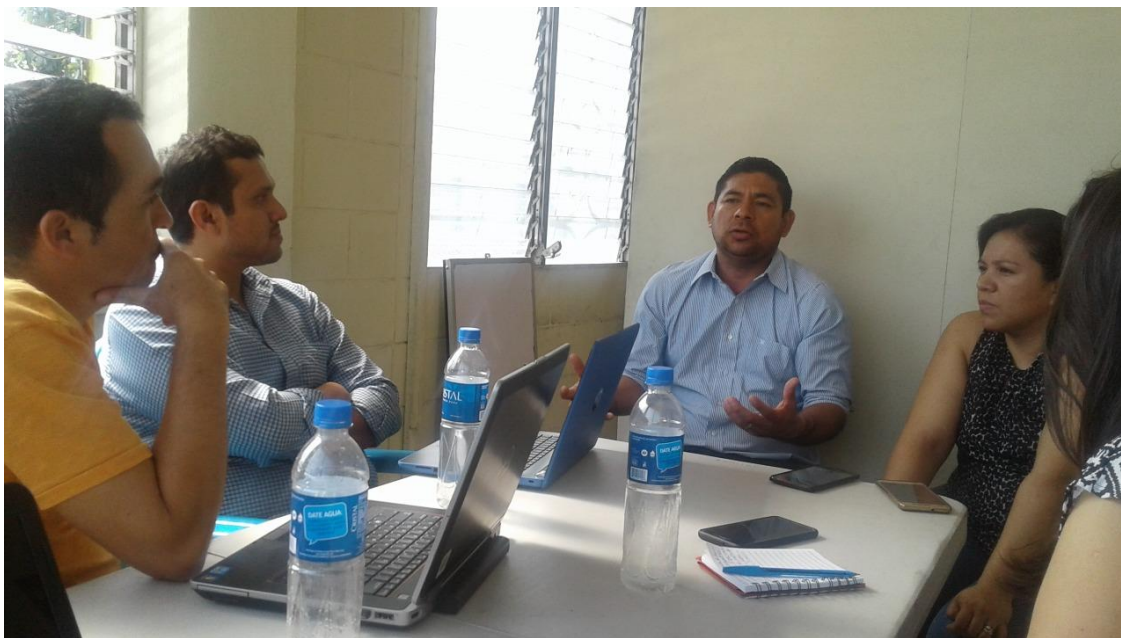
Breve descripción de la actividad realizada:

Primera sesión que se realizó con los empresarios donde se explicó el proceso de llenado de la herramienta de diagnóstico que se estará utilizando para la consultoría, se acordó la forma de realizar las sesiones y el horario en las que se realizaran; posterior se inició con la entrevista donde nos compartieron el origen de la empresa y el resultado que se espera de la consultoría.

Firma del Empresario: 

Firma del Empresario: 

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



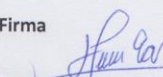
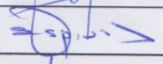
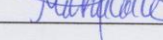
Primera sesión que el equipo consultor realizó con el empresario, en donde se explicó y se inició el llenado de la herramienta de diagnóstico.

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Sesión II entrevista para Herramienta de Diagnostico de Lácteos Modernos

Fecha: 13 / Agosto / 2018

Equipo Consultor: CARDINAL - Grupo Consultor

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Isidro Antonio Aguilar Escobar</u>	
<u>Ever Daniel Espinal Arias</u>	
<u>Franklin Balthazar Cruz</u>	
<u>Martha Rosario Castillo Lima</u>	

Breve descripción de la actividad realizada:

Segunda sesión que se realizó con los empresarios, donde se continuo con la entrevista y nos compartieron más áreas de la herramienta, se avanzaron en las áreas de Dirección Estratégica, Dirección y Liderazgo y Análisis del Entorno.

Firma del Empresario: 

Firma del Empresario: 

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



Segunda sesión en donde se continuó realizando el llenado de la herramienta.

Universidad Tecnológica de El Salvador



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Sesión III entrevista para Herramienta de Diagnostico de Lácteos Modernos

Fecha: 15 / Agosto / 2018

Equipo Consultor: CARDINAL - Grupo Consultor

Nombre y Apellidos

Firma

Isidro Antonio Aguilar Escobar

Ever Daniel Espinal Arias

Franklin Balthazar Cruz

Martha Rosario Castillo Lima

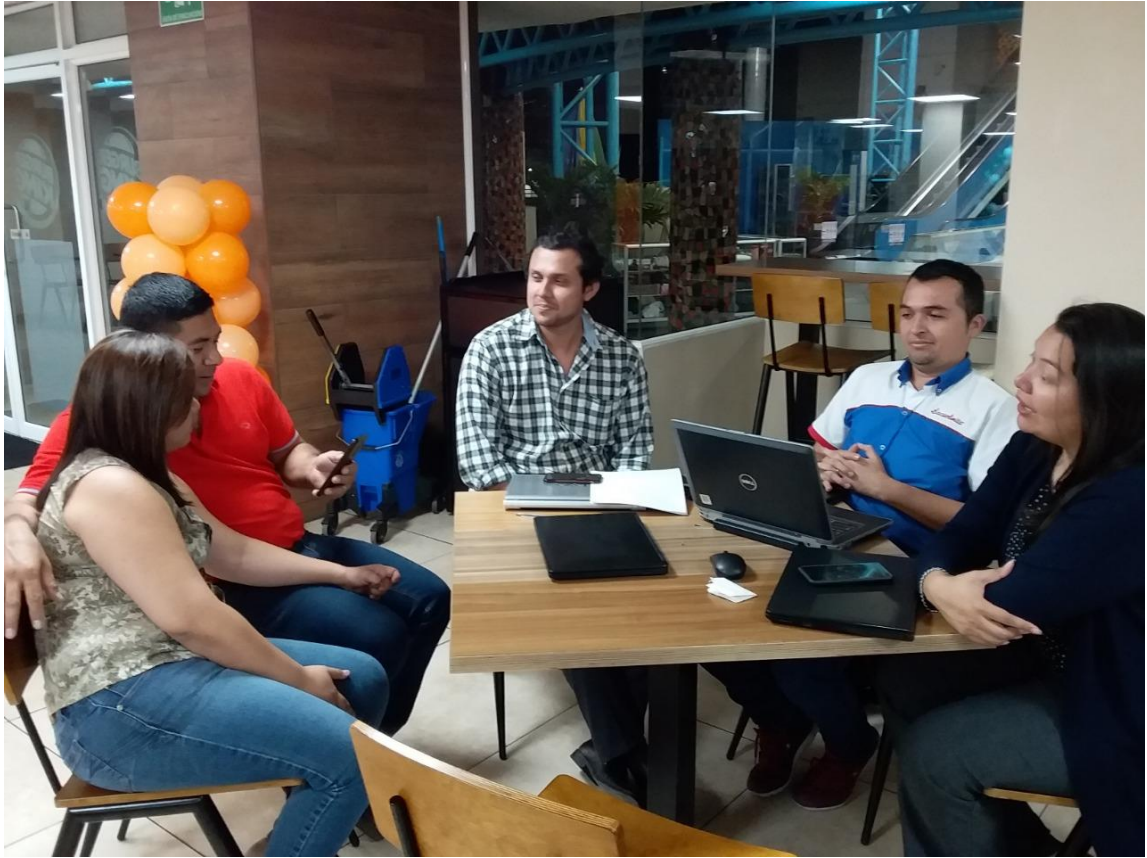
Breve descripción de la actividad realizada:

Tercera sesión que se realizó con los empresarios, donde se continuo con la entrevista y nos compartieron más áreas de la herramienta, se avanzaron y completaron las áreas de Mercadeo y Ventas, Producción y Operaciones, Gestión Ambiental y Estructura Organizacional.

Firma del Empresario:

Firma del Empresario:

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



Tercera sesión que se realizó con los empresarios, en donde se continuó la entrevista para el llenado de la herramienta de diagnóstico.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Sesión IV entrevista para Herramienta de Diagnostico de Lácteos Modernos

Fecha: 27 / Agosto / 2018

Equipo Consultor: CARDINAL - Grupo Consultor

Nombre y Apellidos	Firma
Isidro Antonio Aguilar Escobar	
Ever Daniel Espinal Arias	
Franklin Balthazar Cruz	
Martha Rosario Castillo Lima	

Breve descripción de la actividad realizada:

Última sesión que se realizó con los empresarios, donde se continuo con la entrevista y nos compartieron más áreas de la herramienta, se avanzaron y completaron las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Gestión de información, Gestión de Calidad e Innovación Tecnológica.

Firma del Empresario:

Firma del Empresario:

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



Última sesión en donde se completó todas las áreas de análisis que contiene la herramienta de diagnóstico.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación de Acción Clave de Éxito a propietarios de Empresa Lácteos Modernos.

Fecha: 19 / Septiembre / 2018

Equipo Consultor: CARDINAL - Grupo Consultor

Nombre y Apellidos

Firma

Isidro Antonio Aguilar Escobar

Ever Daniel Espinal Arias

Franklin Balthazar Cruz

Martha Rosario Castillo Lima

Breve descripción de la actividad realizada:

Sesión de presentación de la acción clave de éxito para la empresa "Lácteos Modernos" la cual se definió: Reordenamiento y sistematización de la gestión administrativa de inventarios" con las acciones extras de diseño de gobierno corporativo (misión, visión, valores y objetivos), creación de logo institucional y slogan, actualización y mantenimiento de fanpage en redes sociales para el seguimiento y captación de clientes, y finalizando con la elaboración de manual de seguridad y salud ocupacional.

Firma del Empresario:

Firma del Empresario:






Sesión en la que se presentó las acciones claves de éxito a desarrollar: Manejo de inventarios, gobierno corporativo, campaña de Facebook y creación de logo y eslogan, y creación de manual de seguridad y salud ocupacional.

**Universidad Tecnológica
de El Salvador**



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Reunión con empresario

Fecha: 12 / Noviembre / 2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Isidro Aguilar

Ever Daniel Espinal

Martha Rosario Castillo Uma

Franklin Baltazar Cruz

Marvin Rod. Ramirez Torres

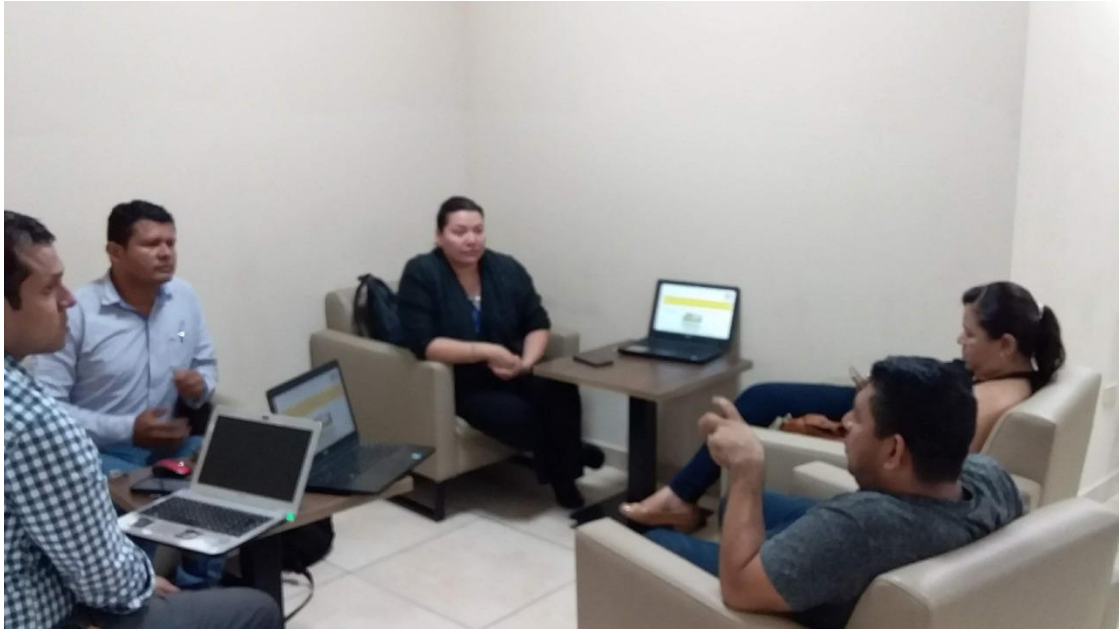
Lissette Hernandez de Ramirez

Breve descripción de la actividad realizada:

Se presento gobierno Corporativo y logo,
Aprobato Gobierno Corporativo y logo con
pequeños cambios tales como la tlla de bebida y
agregando otro tipo a la imagen al igual
que se ensayara que fondo cambia más con
el logo.

Firma del Empresario:

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



Sesión en la que se aprueba el Gobierno corporativo, logo y eslogan.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Demostación de ejecución en tiempo real
Fecha: 28 / 11 / 18 de modulo inventario, programa de gestión
Equipo Consultor: de seguridad ocupacional y campaña de
Facebook

Nombre y Apellidos

Firma

Ezer Espinal

Martha Castillo

Franklin Cruz

Isidro Aguilar

[Firma]

[Firma]

[Firma]

[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

- Se mostro la Campaña lanzada en Facebook, arts visuales, indicadores, etc.
- Se mostro el programa de seguridad ocupacional con su respectiva base legal
- Se mostro el modulo de inventario, sitio web, y punto de venta de opor.

Firma del Empresario: [Firma]

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



Sesión en la que se mostró y aprobó la campaña lanzada en Facebook, el manual de seguridad ocupacional y el módulo de inventario en ODOO.