Universidad Tecnológica de El Salvador

**FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

# CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A: "BOCA DE LOBO"

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

**JACQUELINE MARISOL RIVERA**

**OSCAR MAURICIO DE JESÚS GALLARDO**

**RENE ARTURO CORNEJO ANDRADE**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**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

ARQ. JOSÉ ROBERTO HUEZO
**PRESIDENTE**

LICDA. MARY HERRERA DE RETANA
**PRIMER VOCAL**

LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO DE RODRÍGUEZ
**SEGUNDO VOCAL**

ING. JULIO ALFREDO BOLAÑOS
**TERCER VOCAL**

ABRIL, 2019
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

Universidad Tecnológica de El Salvador

Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado

# ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

**ARQ. ROBERTO HUEZO, LICDA. MARY HERRERA DE RETANA, LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO E ING. JULIO ALFREDO BOLAÑOS.** A LAS CATORCE HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: **RENÉ ARTURO CORNEJO ANDRADE, OSCAR MAURICIO DE JESÚS GALLARDO Y JACQUELINE MARISOL RIVERA.**

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: **"CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "BOCA DE LOBO"**

PARA OPTAR AL GRADO DE: **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

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 Sí 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: Con honores : Jacqueline Marisol Rivera

SAN SALVADOR, VEINTINUEVE DE ENERO DE DOS MIL DIECINUEVE.

**PRESIDENTE DEL JURADO**
ARQ. ROBERTO HUEZO

**PRIMER VOCAL**
LICDA. MARY HERRERA DE RETANA

**SEGUNDO VOCAL**
LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO DE RODRÍGUEZ

**TERCER VOCAL**
ING. JULIO ALFREDO BOLAÑOS

# AGRADECIMIENTOS

Primeramente doy gracias a Dios, por este nuevo triunfo, por su amor y bondad sin límites hacia mi vida, por darme perseverancia, fortaleza sabiduría y salud para terminar este proceso, por darme su respaldo cada día, y llenarme de fuerzas cuando los tiempos fueron difíciles.

Gracias a mi madre y a mi abuela, por su amor infinito por su apoyo incondicional sin ellas jamás hubiera podido llegar a mi meta, por cuidar de mi hija para que yo pudiera estudiar, por esperarme con amor cada noche y dormirse hasta saberme que llegue con bien, gracias mamá por darme la vida.

A mi hija, por su paciencia y sacrificio de tantas tardes que nos perdimos sin jugar sin estar juntas, por dormirse sin su mamá a su lado, por los fines de semana en casa, gracias mi hermosa pequeñita, por ser mi motor que me impulso cada día a ser mejor, para tí hijita querida.

Finalmente gracias al amor de mi vida, mi esposo, mi compañero, por acompañarme en este camino, por darme animo cuando quise rendirme, por ser mi soporte y mi puerto donde descanse y descargue cada mal día, por disfrutar a mi lado este triunfo.

**Jacqueline Marisol Rivera**

A Dios por darme sabiduría y permitirme alcanzar un objetivo más en mi vida.

A mi Esposa e hijos por el apoyo, comprensión y amor incondicional durante todo el tiempo en el cual curse la carrera.

A mis padres por su apoyo fundamental en mi vida, inculcándome principios y valores, alentándome a ser perseverante y constante para alcanzar mis objetivos.

**Oscar Mauricio De Jesús Gallardo**

Agradezco a Jesucristo, Rey de Reyes y Señor de Señores El Dios Todo Poderoso, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional

Este trabajo está dedicado con todo mi cariño para mi familia; de manera especial a mi esposa; por haber sido pilares y mis apoyos a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida.

Un apartado a la memoria de mi amado padre por ser mi mejor amigo, consejero y ejemplo de honra a seguir. Este trabajo y todo lo que logre hacer será gracias a su fortaleza, virtudes y valores inculcados en mí. Hoy que no estás sigues siendo mi pilar para continuar adelante... con amor, tu hijo

**Rene Arturo Cornejo Andrade**

# Índice

**Resumen Ejecutivo** ..... i

**I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito** ..... 1

**1.1 Información Básica de la Empresa** ..... 1

**1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor** ..... 2

**1.2.1 Dirección Estratégica** ..... 2

**1.2.2 Dirección y Liderazgo** ..... 4

**1.2.3 Análisis del Entorno** ..... 6

**1.2.4 Mercadeo y Ventas** ..... 8

**1.2.5 Producción y operaciones** ..... 13

**1.2.6 Gestión Ambiental** ..... 17

**1.2.7 Estructura Organizacional** ..... 18

**1.2.8 Finanzas** ..... 20

**1.2.9 Recursos Humanos** ..... 24

**1.2.10 Gestión de Información** ..... 29

**1.2.11 Gestión de Calidad** ..... 31

**1.2.12 Innovación Tecnológica** ..... 34

**1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad** ..... 37

**1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata** ..... 40

**II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación** ..... 42

**2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar ..... 42**

**2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar:..... 44**

**2.2.1 Estructura Organizacional - División de Trabajo y Recursos Humanos – Política de personal ..... 44**

**2.2.3 Producción y Operaciones – Manejo de inventario. ..... 45**

**2.3 Descripción de la acción clave de éxito ..... 45**

**2.3.2 Descripción de la acción clave de éxito Producción y Operaciones-Manejo de inventarios ..... 90**

**2.4 Fundamentación teórica de la acción clave..... 124**

**2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito ..... 128**

**III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito..... 130**

**Conclusiones del Equipo Consultor..... 136**

**Recomendaciones del Equipo Consultor..... 143**

**Referencias bibliográficas..... 145**

**Anexos..... 146**

## Resumen Ejecutivo

Este documento es el resultado de la evaluación de la empresa Cinco Sentidos El Salvador, S. A. de C.V. (Boca de Lobo) utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

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

En el proceso de diagnóstico integral realizado por el equipo consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales ¨áreas de oportunidad¨ las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Tabla No 1

**Áreas prioritarias a intervenir**

| Áreas de Mejora | Sub Áreas |
|---|---|
| Producción y Operaciones | • Manejos de Inventarios |
| Finanzas | • Análisis de costos |
| Dirección Estratégica | • Objetivos Estratégicos |
| Finanzas | • Administración Financiera |
| Recursos Humanos | • Políticas de Personal |
| Estructura Organizacional | • División del Trabajo |
| Producción y Operaciones | • Planificación de la producción |

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinaron las áreas de oportunidad a intervenir estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en el: (a) “plan de formalización de estructura organizacional y elaboración de documentos legales, (b) presentación y divulgación de nueva estructura organizacional; (c) presentación y legalización de estructura organizativa y (d) diseño e implementación de un sistema de control de inventario.

Con esta acción clave de éxito, que consiste en mejoras las áreas de Recursos Humanos y Manejo de Inventarios la empresa se verá beneficiada en lo siguiente:

**Recursos Humanos – Política de personal**

- Mejor control administrativo
- Mayor gestión administrativa
- Reducción del riesgo de cumplimiento de obligaciones laborales, demandas, multas y penalidades.
- Eliminar vacíos legales e incumplimiento de obligaciones laborales

**Manejo de inventario.**

- Incrementar el control de las operaciones
- Contar con mejor gestión en el inventario.
- Reducir el riesgo de desperdicios
- Eliminar obsecuencia en el inventario.

La acción clave de éxito tiene un alto impacto para la empresa, ya que ahora se cuenta con toda la documentación requerida por los entes gubernamentales nacionales, documentación que por ley debe estar actualizada y, en el caso de presentarse una auditoría por parte del Ministerio de Trabajo, se ha reducido y eliminado en algunos casos el riesgo de observaciones severas para la empresa,

lo que traería como consecuencias a la empresa de sufrir un gran impacto económico de multas, intereses.

Por otra parte, se hizo un estudio que determinó que, los estados financieros, además de tener un alto nivel de atraso, son inconsistentes en la parte del inventario, ya que al realizar un cruce contable y físico se determinó que hay que actualizar dicha información de manera inmediata para reducir el impacto económico que esto tendrá a corto plazo.

En ese sentido, con dicha información se pudieron crear recomendaciones estratégicas al empresario para actualizar y dar el debido mantenimiento y seguimiento en este tema.

Como equipo consultor estamos sumamente agradecidos, con el empresario, su esposa y sus colaboradores por todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron, sobre todo deseamos resaltar la apertura y la disposición que tuvieron en realizar cambios inmediatos. Esperamos, 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

| SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO | | |
|---|---|---|
| **Ref.** | **Nombre Campo** | **Contenido Campo** |
| 1 | Nombre Contacto Empresa | José Roberto Huezo |
| 2 | Cargo | Propietario |
| 3 | Razón Social Empresa | Cinco Sentidos El Salvador, S.A. de C.V. |
| 4 | Matrícula de Comercio | |
| 5 | Giro Empresa | Restaurante |
| 7 | Sector | Asociación Restaurantes de El Salvador |
| 8 | N° Empleados Jefes | 2 |
| 9 | N° Empleados Administrativos | 4 |
| 10 | N° Empleados Operarios | 27 |
| 11 | N° Operarios Permanentes | 27 |
| 12 | N° Operarios Temporales | 4 |
| 13 | Dirección | C Circunvalación, Colonia San Benito, SS |
| 14 | Ciudad / País | El Salvador |
| 15 | Teléfonos | +503 2243 9336 |
| 16 | Fax | NA |
| 17 | E-mail | info@bocadelobosv.com |
| 18 | Mes / Año Fundación Empresa | Noviembre 2011 |
| 19 | Número de Productos | 5 (Entradas, Pastas, Platos fuertes, Pizza, Postres y Bebidas) |
| 20 | Principal Producto / Servicio 1 | Pizza |
| 21 | Principal Producto / Servicio 2 | Pasta |
| 22 | Principal Producto / Servicio 3 | Plato fuerte |
| 25 | Ventas Netas Totales Ultimo año | $574,256.82 |
| 26 | Ventas Netas Totales Penúltimo año | $555,654.94 |
| 27 | Ventas Netas Totales Antepenúltimo año | $599,729.85 |
| 28 | Exportación Directa (SI/NO) | No aplica |
| 29 | Exportación Distribuidores (SI/NO) | No aplica |
| 30 | Exportaciones Totales Ultimo año | No aplica |
| 31 | Exportaciones Totales Penúltimo año | No aplica |
| 32 | Exportaciones Totales Antepenúltimo año | No aplica |
| 33 | ¿Ha utilizado instrumentos de fomento? | No aplica |
| 34 | ¿Cuáles? | No aplica |

## 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, por el equipo consultor en el proceso de entrevistas, más verificación visual y visitas a la organización.

### 1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Visión y Misión:

Actualmente el restaurante Boca de Lobo, no cuenta con visión y misión establecida por escrito, pero, tienen un lema que define la razón de ser del negocio, y es ser, más que un lugar para comer, ser un lugar ideal para que los clientes tengan una experiencia gastronómica, es por ello que se utilizan ingredientes de la más alta calidad, basando sus estándares en el concepto de comida italiana elaborada en horno artesanal con leña, siendo el mercado objetivo San Salvador y Antiguo Cuscatlán.

También se considera importante la transmisión de la visión a los empleados, para que estos se identifiquen con la compañía y a su vez se sientan identificados en la preparación de los alimentos con los estándares de calidad requeridos y que a su vez, estos se transmitan a los clientes, para que ellos se sientan satisfechos en un restaurante con un ambiente

acogedor: Para lograr estos objetivos es necesario invertir en capacitaciones constantes, para que finalmente todo el esfuerzo se traduzca en clientes satisfechos y atracción de nuevos socios o apertura de nuevas sucursales.

1.2.1.2 Historia de la empresa:

Los orígenes de la sociedad son de Guatemala, sin embargo en El Salvador se fundó en el año 2008, buscando como ofrecer al mercado Salvadoreño un concepto diferente al tradicional, y cuya invención fue ofrecer comida italiana de alta calidad cocinada en horno artesanal, esto hizo posible alcanzar el punto de equilibrio en tan solo cuatro meses de operación. Posteriormente se alcanzó la máxima capacidad en ventas , por ello se tomó la decisión de abrir nuevas sucursales, sin embargo en una de ellas las cosas no se dieron de la mejor manera, lo cual obligo a los socios a cerrar dicha sucursal y absorber las pérdidas ocasionadas por ésta; sin embargo, y a pesar de esta decisión, la empresa se está reorganizando para poder expandir su mercado y número de sucursales, ya sea a través de nuevos socios o por medio de franquicias: y para ello es importante destacar el apoyo que el principal socio ha recibido por parte de su familia, la cual está involucrada con el desarrollo del negocio.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

A pesar de no existir un objetivo plasmado en un documento, la compañía siempre ha tenido muy claras las metas donde quiere llegar y cómo conseguirlas la empresa considera como objetivo principal la satisfacción de los clientes que debe ir más allá que recibir un plato de comida; el cliente debería gozar de una experiencia gastronómica en una ambiente cálido y acogedor; además, se tiene un plan constante con los medios de comunicación en busca de colocación de la marca y ofertas atractivas al público buscando posicionarse en el top of mind de la población en general, pretendiendo con esto incrementar el volumen de venta y la atracción de nuevos y potenciales financistas que ayuden a la expansión del negocio en marcha o franquiciar la marca para extender las operaciones.

También se toman en cuenta los diferentes factores que no permiten expandir la compañía a los sectores populares que en su mayoría están vinculadas con el aspecto ambiental, específicamente a causa del humo que genera el horno de leña, y para ello se buscan alternativas creativas para superar dichos factores y competir en dichos mercados.

### 1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo:

Por ser un negocio familiar las decisiones son de manera inmediata por el accionista principal en conjunto con su esposa quien funge como gerente de finanzas, y administradora única. Dicha toma de decisiones se facilita ya que existe una participación activa en la operatividad del negocio en el día a día, únicamente se delegan a los subalternos algunas decisiones de carácter operativo y esta se delega únicamente a aquellos colaboradores quienes tienen un sentido de liderazgo cooperativo. También las jefaturas son ocupadas por personal de confianza y estos no son familia sanguínea de los socios: muchos de los empleados que laboran están desde que la empresa inicio sus operaciones.

1.2.2.2 Autonomía:

Las decisiones dentro de la empresa son tomadas por Don Roberto Huezo, Gerente general y propietario, sin embargo, se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores para poder seleccionar la mejor opción, y las de mayor importancia son consultadas con el socio de Guatemala.

Las jefaturas pueden tomar únicamente decisiones de carácter operativas, teniendo que trasladar el resto de decisiones a la Gerencia General.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:

Las decisiones se toman de manera empírica, ya que por el momento no se cuentan con herramientas que ayuden con esto, y cualquier decisión financiera requiere un respaldo por parte de la gerencia.

Actualmente no se realizan estudios económicos para medir el desarrollo de los proyectos de inversión, y cuando estos se realizan no se hace el seguimiento necesario para medir el rendimiento o rentabilidad generada por la inversión.

### 1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:

La empresa es muy respetuosa de las normativas aplicables y vigentes en El Salvador, y por ello cualquier nuevo impuesto es absorbido por la compañía, y cada vez que se crea uno se ve afectada con el nuevo costo. Se tiene conocimiento de las instituciones gubernamentales que apoyan a la empresa privada, así como los beneficios, sin embargo, en la actualidad no se han utilizado.

Para este tipo de negocio no existen instrumentos de apoyo por parte del Estado.

1.2.3.2 Comprensión del Sector:

La compañía forma parte del sector en donde la macro economía afecta muy susceptiblemente los ingresos por ventas, ya que cuando existe una crisis los ingresos son disminuidos considerablemente.

La empresa es parte de la Asociación de Restaurantes de El Salvador y se recibe información por parte de este gremio, la cual es muy importante para retroalimentar si el entorno presenta una amenaza para la industria.

El entorno que rige al restaurante es muy susceptible a los cambios económicos, es por ello que siempre se está atento a ofertas, precios de mercado y análisis de la competencia, para poder desarrollar estrategias creativas con el fin de generar nuevos conceptos y que estos a su vez, sirvan para contrarrestar el temor o inseguridad que la sociedad percibe por los medios de comunicación al asistir a un restaurante.

1.2.3.3 Alianzas:

Con el fin de incrementar las ventas llevo a cabo un análisis para establecer alianzas estratégicas con empresas claves que ayuden a la atracción de clientes recurrentes y nuevos potenciales. Esto se hace a través de alianzas con El Diario de Hoy, Banco Agrícola, y Avianca, entre otros.

Siempre con el fin de ampliar los horizontes se está evaluando implementar nuevas estrategias como el servicio de catering y la generación de nuevos conceptos de servicios en la industria, para lo cual se ha buscado clientes claves para poder diversificar la oferta.

### 1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes:

La atención al cliente es un tema muy importante para la compañía, y por ello es tratado directamente por el principal socio y su esposa, quien se desempeña como gerente financiera. Uno de los fines principales es que el cliente esté satisfecho, por ello se le presta la importancia a cada uno de los reclamos, ya sean dentro del restaurante o en las redes sociales.

A pesar de que actualmente no se tiene una base de clientes por escrito, se sabe que son hombres y mujeres que perteneces a un amplio rango de edades que asisten a celebrar cualquier tipo de festejo. De ellos se tienen identificados a los clientes principales, los cuales asisten con mayor frecuencia al restaurante.

En Boca de Lobo la satisfacción de los clientes es uno de los pilares que contribuyen a la razón de ser de dicho negocio; por ello se busca como

principal atributo la excelencia en el sabor de la comida y lo auténtico de la cocina; lo cual es muy valorado por los clientes, y en muy pocas ocasiones se presentan reclamos o quejas. En el caso que se presenten se tiene un plan de contingencia para darles solución inmediatamente.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:

El criterio que se ha considerado para identificación de segmentación de clientes se encuentra bajo las siguientes consideraciones: eventos para jóvenes, tradicional familiar nuclear, visitas muy frecuentes de adultos contemporáneos, adultos jóvenes y reuniones empresariales y de negocios.

El mercado meta principal es El Adulto Contemporáneo principalmente, siendo este el principal grupo de clientes, generando una participación de ventas mayor a 80% de los ingresos. Los clientes contemporáneos, las familias y los amigos constituyen el principal segmento; sin embargo, no está formalmente incluido en una base de datos.

La empresa tiene por práctica tener un acercamiento para conocer de primera mano que es lo que los clientes piensan del servicio recibido.

Siendo esta una fuente de información muy enriquecedora. Los atributos que más valoran los clientes como ingredientes de primera y horno a leña.

1.2.4.3 Producto:

En este momento no existe una coordinación entre las áreas de producción y marketing porque todavía no hay áreas establecidas; sin embargo, quienes generan las ideas para el desarrollo de productos son: el encargado de logística, los cocineros y el dueño de la empresa, quienes incorporan la opinión y tormenta de ideas para generar nuevos productos.

Para incorporar los nuevos productos al menú el sistema de mejoramiento y desarrollo de productos es responsabilidad del propietario, ya que él propone pero los desarrollan las otras áreas.

En el proceso para poner en marcha las propuestas, se establece un tiempo determinado, se provee de insumos, de mezclas muy particulares del negocio y de recetas especiales de la casa, posteriormente se promueve para lanzamiento a la venta, se valora si se obtienen buenos resultados y de esta manera se decide si incluir o no en el menú.

1.2.4.4 Precio:

Los principales costos que se logran identificar de forma directa para la empresa que a su vez tiene un peso muy significativo en la información financiera son los ingredientes, materia prima, y los salarios.

La tendencia de precios en el mercado es variable, se consideran ciertos insumos en la elaboración de los aspectos más relevantes puntualmente, varios de los factores que están implícitos en la fijación de precios, los factores internos y externos juegan un papel significativo, estos se consideran para la determinación son: los costos operativos, los salarios y, el promedio de precios en el mercado, ya que se comparen con la competencia por ejemplo: Bodega Italiana, Oliver Garden, Delicatte. Se considera que los precios de Boca de Lobo son bastante accesibles respecto al segmento de mercado que ofrece a una semejanza en la calidad de producto actual.

También se consideran los menús los precios de la competencia, y los problemas socioeconómicos del país ya que las personas no tienen las condiciones, también es importante mencionar que en estos momentos los clientes consideran que el restaurante es un lujo no una necesidad.

1.2.4.5 Gestión de Ventas:

La importancia que tiene la fuerza de ventas para la empresa es de gran significancia, actualmente no hay un área definida, sin embargo, el propietario es quien coordina y dirige estas funciones; los registros y control de las ventas se llevan por medio de un software que es operado desde la caja de cobro en cada sucursal, generando reportes a solicitud para analizar la tendencia, de este reporte se extrae la data para poder generar los cálculos de propinas al equipo de trabajo.

El material de apoyo que se utiliza para ventas es el marketing a través de redes sociales lanzamientos en revistas etc. actualmente no hay una evaluación de fuerza de ventas directa por que no se dispone formalmente ese departamento. Como parte de la gestión de ventas también se atiende las quejas de los clientes en cada uno de los restaurantes, así como también se aprovecha la facilidad de comunicación en las redes sociales, y con frecuencia, se consulta si hay alguna observación o comentarios importantes.

1.2.4.6 Comunicaciones:

La política de promoción de nuevos productos depende de la temporada; por ejemplo, si es el día de San Valentín se elabora un menú

para esta temporada, lo mismo ocurre para eventos como el Mundial de futbol, etc.

El plan de operación comunicacional de la empresa es por medio de radio, revistas y redes sociales, existe un presupuesto estimado el cual se define a inicio de año por medio de una propuesta escrita por parte de una agencia de comunicaciones, la cual es revisada y aprobada por las gerencias, todos los contratos con medios publicitarios se hacen únicamente por medio de la agencia.

1.2.4.7 Distribución:

Esta área no aplica.

1.2.4.8 Exportaciones:

Esta área no aplica.

### 1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores:

El criterio de la Selección de Proveedores se hace en base a precio calidad, se selecciona al que brinde la mejor calidad y se hace negociación con el precio, con facilidades de pago crédito 15 días y algunos un mes, la estructura la planificación de compras es a corto, mediano y largo plazo.

Las compras se hacen hasta dos veces por semana por ser tipo de producto muy delicado “perecedero" y para que guarde su sustancia sabor y textura se necesita lo más fresco posible. Con el objetivo de mantener la calidad de los productos que distinguen la marca. Hay doce proveedores principales de los cuales en algunas oportunidades se ha tenido problemas de abastecimiento.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios:

La recepción de insumos se realiza validando el peso y calidad. La garantía que ofrecen los proveedores para sus productos tiene cumplimiento, en caso exista diferencia o si no está conforme con los productos recibidos se procede a realizar rechazos, y estos se reponen.

El control de inventario está a cargo del encargado de logística, quien está en constante contacto con los proveedores para dar fiel cumplimiento a este proceso.

El procedimiento para recibir la materia prima es por área, lo recibe quien está de encargado, en caso que el producto esté defectuoso las medidas toman conllevan directamente a la devolución del producto y para ello llevan un registro y se completa una hoja de recepción.

Cuando los insumos están recibidos son ingresados físicamente, sin embargo, las adquisiciones no son ingresadas al sistema de Inventarios y no hay medidas para el control en la administración del Inventario, lo que a su vez se convierte en problema para documentar un faltante, vencimiento o sobrantes. El almacenamiento de los productos e insumos se efectúa en cámara fría, usando el sistema de Primeras entradas Primeras Salidas y Ordenándolo de acuerdo al vencimiento.

Actualmente no se puede verificar que lo que indica el sistema o los Kárdex de bodegas y reflejar lo que realmente existe ya que no tienen nada ingresado en el sistema, basado en esto no hay controles establecidos.

1.2.5.3 Planificación de la Producción:

La empresa carece de pronósticos de demanda de productos, se considera, en el mediano plazo, tener una herramienta que aporte información para cuantificar y controlar las demandas de productos; internamente se hace una proyección de consumos para planificar las compras como se ha venido haciendo de forma empírica.

1.2.5.4 Distribución de Planta:

Esta área no aplica.

1.2.5.5 Nivel Tecnológico:

El Nivel Tecnológico, antigüedad y estado de máquinas y equipos, en Boca de Lobo no es el más reciente, y esto debido a que es un equipo tradicional en vista que se busca más lo artesanal y no tecnología de punta.

1.2.5.6 Mantenimiento de Maquinarias:

El plan de mantenimiento de Maquinarias es preventivo o correctivo dependerá el evento, en el caso del horno, hay una limpieza de chimenea que se hace cada dos meses lavado y pintura.

La empresa cuenta con personal calificado que realice mantenimiento, en este caso es el encargado de cocina que está al pendiente para evaluar el servicio, y también se contrata personal técnico externo.

El mantenimiento inicia con la coordinación con producción para no interrumpir las labores cotidianas, y el lavado y limpieza es diario, pero también hay mantenimiento preventivo cada dos meses y correctivo cuando se necesita.

Con el fin de evitar fallas como en ocasiones pasadas se dieron se monitorean constantemente los equipos y estos son reportados a la dirección para que se tome la decisión de dar el mantenimiento necesario.

### 1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Normativa Ambiental:

Actualmente la empresa no tiene una normativa o Política Ambiental para hacer la Gestión Ambiental.

No se tiene Registros de Parámetros de Gestión Ambiental, como parte del proceso productivo, la empresa genera principalmente residuos que son los desechos orgánicos, " sobras", botellas agua purificada, bolsas al vacío etc. para ser enviados al proceso de recolección de desechos municipales y no se tienen dificultades con los vecinos del restaurante o en la comunidad del sector en donde se encuentran ubicados,

Para la producción del producto principal que es la pizza, la cual es famosa por ser horneada en leña, tiene como amenaza ambiental el humo que se genera en el horno artesanal y, por lo demás la empresa no se generan desechos químicos o tóxicos que afecten el medio ambiente y la salud de las personas.

1.2.6.2 Manejo de Residuos:

Esta área no aplica.

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional:

En Boca de Lobo no se tiene un agente designado o responsable de la seguridad ocupacional y únicamente en el tema de prevención de riesgos se tiene un manual en plaza Soho.

A lo largo de la vida de la empresa afortunadamente la tasa de accidentes ha sido muy baja, es decir, solo dos al año.

Actualmente no se están dando capacitaciones en prevención de riesgos, no se tienen instructivos escritos para manejar accidentes, el sistema de seguridad, es bastante básico, hay dos extintores en cada sucursal y como unidad de primeros auxilios se tiene un botiquín.

La ventilación en el área de producción es importante para evitar siniestros por lo que se han colocado extractores de aire en los sectores de cocinas principalmente y se proyecta implementar otro extractor cerca del horno de leña.

Para resguardar la integridad, protección del personal y calidad de los productos se utilizan artículos de seguridad como redecillas, gorros, hay alcohol gel para lavarse las manos constantemente.

### 1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo:

Los propietarios (Don Roberto Huezo y doña Elizabeth de Huezo) de la empresa Cinco Sentidos El Salvador S.A. de C.V. que comercialmente se ha denominado Boca de Lobo son los gerentes de la empresa los cuales tienen las funciones más determinantes, en vista que ellos son responsables de la gestión comercial, marketing, operativa y administrativa.

Cada proceso, tarea y actividad es planificada, organizada, ejecutada y revisada por ellos con el objetivo que se cumplan las metas trazadas, Las directrices en el día a día se ejecutan de manera informal es decir por medio " verbal" considerando la cercanía de las posiciones y la afinidad de los colaboradores, sin embargo se está considerando cambiar la cultura organizacional para que los procesos más importantes estén determinados de forma escrita para enriquecer aún más las áreas de trabajo.

Don Roberto Huezo siendo el dueño y gerente general es el que principalmente dirige, delega y empodera a los colaboradores de Staff, y a los jefes de área, tanto de cocina como de servicio, los cuales tienen responsabilidades de ejecutar en cada área asignada la supervisión de sus propios procesos.

1.2.7.2 Poder de Decisión:

El poder de dedición sobre las inversiones, procesos de trabajo, programas y cantidades de producción, es basado en las necesidades o demandas del negocio. Es principalmente don Roberto quien se encarga de realizar la evaluación, financiera para la adquisición de Mobiliario, maquinaria, o mejoras a bienes arrendados, con el apoyo de su esposa quien es la responsable de llevar toda la parte administrativa y recibir la información contable de parte del contador externo.

Si hay procesos muy urgentes y de carácter urgente y por alguna razón don Roberto no está disponible su esposa puede tomar cualquier tipo de decisión, y en último caso el jefe de área ya sea cocina o meseros pueden tomar decisiones urgentes.

La participación del personal en el proceso de toma de decisiones, participa voluntariamente, los de cocina principalmente sugieren en reuniones periódicas el cambio de menús, y algún asunto de menor relevancia para los intereses del negocio.

### 1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Planificación Tributaria y Normas Legales

A la fecha la empresa ha cumplido con los compromisos impositivos conforme a la normativa y regulación vigente en nuestro país. La planificación tributaria, se hace de una forma muy básica, es decir por medio de la calendarización de fechas entregables de formas y pagos sustantivos ante el Ministerio de Hacienda y otros Ministerios, así como las otras obligaciones de carácter legal como ISSS, AFP's entre otros.

Eventualmente no se evalúan de forma específica los cambios en las reformas de ley que afecte al negocio sin embargo la persona encargada de la contabilidad en ocasiones está monitoreando la normativa vigente.

Actualmente la empresa no ha valorado los impactos que podría ocasionar la Ley contra el Lavado de Dinero y no se tiene un control, ni capacitación en su personal que tenga relación con los procesos directos por la Ley contra el lavado de Dinero, por tanto, no se ha iniciado formalmente y se prevé que en algún momento se pueda realizar para poder mitigar un riesgo fiscal a futuro.

1.2.8.2 Registros Contables:

La contabilidad está a cargo de un contador externo independiente, el cual presta su servicio operativo y de consultoría con periodicidad semanal y mensualmente, recolectando información de las operaciones y

transacciones efectuadas, generando así el proceso contable en la empresa.

Boca de lobo tiene los libros y registros de IVA acorde a lo establecido en el Código Tributario y Ley del IVA, que a su vez lleva de forma ordenada y cumple con las presentaciones de declaraciones fiscales mensuales cumpliendo con las obligaciones formales y sustantivas en tiempo y forma.

Actualmente no tiene un área financiera o contable, todas las actividades y procesos son realizados como servicios externos representados por un contador que también funge como auditor independiente y la disponibilidad en cuanto a soporte y acceso a los registros se canaliza a través del dueño de la empresa.

La disponibilidad de la información contable no es del todo oportuna, en vista que la persona que realiza los procesos no brinda la información de inmediato debido a que los procesos internos son manuales y no tiene toda la capacidad tecnológica y recursos para dar la información en mejor tiempo por el momento.

Aun no se tiene una hoja de control o herramienta sistemática que aporte para cubrir la necesidad de llevar el control de cuentas por cobrar,

considerando que en gran medida la mayor parte de las operaciones se realizan en efectivo y algunas por medio de POS

1.2.8.3 Análisis de costos:

En estos momentos los registros de transacciones diarias se efectúan de forma manual, considerando un registro de costos con un criterio empírico y subjetivo, que no apoya a la necesidad de conocer los principales costos y retaceos a detalle de las operaciones diarias que genera el negocio.

La empresa no tiene claridad de la estructura del registro de costos, la periodicidad de las transacciones se determina basado en las ventas sin embargo este método no tiene una veracidad para estar alineado con la realidad de los registros contables y divulgación de la información confiable para la toma de decisiones oportunas.

En vista que no poseen registros de informe sobre análisis de costos, los cálculos que se realizan son en base a un ingreso calculado.

1.2.8.4 Administración Financiera:

El respaldo para la toma de decisiones en el área de finanzas administrativas posee un nivel muy bajo de soporte para considerar las mejores acciones de enfoque de crecimiento del negocio, en vista que la

empresa no ha implementado presupuestos por lo que no se pueden hacer comparativos y mediciones de periodos en el corto y largo plazo.

Actualmente no existen políticas de inversiones y no se toman en consideración aspectos muy relevantes en este rubro, en estos momentos; no hay personal dedicado a estas tareas por lo que no se evalúan los rendimientos de inversiones realizadas, y no hay certeza en las decisiones financieras. La empresa realiza los análisis de cifras financieras, con un escaso recurso para la evaluación de la información, considerando que no se dispone de los reportes necesarios para el análisis de los principales KPI's de la empresa.

### 1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal:

La empresa realiza contrataciones, haciendo búsquedas de candidatos, por lo general recomendados por los mismos empleados y aliándose con redes de proveedores de personal con perfiles adecuados y de altos estándares que cumplan con las competencias idóneas y alto potencial para las funciones específicas a desempeñar, con el fin de contar con el personal calificado que requiere la posición.

Durante las labores diarias se observa el desempeño laboral y se identifican las competencias y capacidades que ellos tienen dentro de las

posiciones claves del negocio, como meseros, cocineros, bar tender, etc. además, se mide el nivel que han alcanzado de experiencia y logros adquirida durante el tiempo laborado, y así poder generar algún tipo de crecimiento y asignarles tareas con mayor responsabilidad para su desarrollo profesional.

Actualmente no se cuenta con perfiles y descriptores de puestos que socialicen y establezcan por escrito las actividades que cada puesto desempeña.

A las personas que se evalúan deficientes y tienen un rendimiento inferior se les mueve de posición o de sucursal para darles oportunidad laboral y que pueda mejorar su forma de trabajar, y finalmente en caso no cumpla las expectativas se procede al retiro.

1.2.9.2 Política de Personal:

En la fase del proceso de reclutamiento e inducción de nuevo personal, no existe un proceso formal de introducción, la única información que se entrega al personal son los "menús" y se da un entrenamiento por parte del jefe inmediato según el área que corresponda.

No se cuenta con un manual de entrenamiento, ni un plan de inducción enfocado en dar una introducción del trabajo al nuevo empleado, básicamente su entrenamiento es la práctica.

Los criterios de selección para nuevas contrataciones, es por recomendación de los empleados actuales o de personal cercano y de confianza para los dueños, inicialmente el personal de nuevo ingreso pasa uno o dos meses contratado por servicios profesionales, durante este tiempo se evalúa si la persona cumple con las cualidades mínimas que requiere el puesto para el que fue contratado, en el tercer mes se contrata de carácter definitivo y según su desempeño puede aplicar a un crecimiento profesional, cuando se dé la oportunidad de una plaza.

A pesar que, las posibilidades de crecimiento son relativamente limitadas, las oportunidades están supeditadas a un negocio emergente y con los mejores ánimos de crecimiento en las aperturas de sucursales y restaurantes.

Las capacitaciones están disponibles para todos los empleados que deseen superarse, capacitarse y prepararse para realizar un trabajo de mayor calidad, y aquellos que la empresa requiere que se siga preparando y consideren que necesiten profundizar en algún tema relevante, las cuales son continuas y se hacen por medio del INSAFORP apoyando constantemente principalmente en el área de servicio al cliente y cocina, considerando que son de las áreas más críticas del negocio.

Con poca frecuencia se hacen planificaciones estratégicas de personal donde se considera descripción de puestos, y únicamente se considera las necesidades puntuales por el dueño del negocio.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal:

No existe una política de incentivos, no está elaborada formalmente, sin embargo, existen prestaciones adicionales a la ley de las que los empleados pueden gozar como por ejemplo; a los empleados se les premia con certificados de regalo para almacenes o Gift Cards de consumo en súper mercados, así como días, tardes o mañanas libres adicionales al día libre agendado, la base para dichos incentivos es como premio al mejor empleado del mes, lo cual se define por medio de un sondeo de quienes han destacado en las atenciones, tiempo de respuesta o quien de los empleados han destacado más que otros colaboradores, también se consideran las metas impuestas.

La forma de evaluar a los colaboradores como parte de los incentivos y beneficios al personal, se cuantifica por medio de la venta, que es de forma periódica, semanal, semestral y anual, el sistema de remuneraciones y beneficios que la empresa maneja, la cual está por encima a la normativa de ley según el Código de Trabajo vigente de El Salvador, los salarios son pagados según la ley y en algunos casos para posiciones específicas y estratégicas es arriba del salario mínimo.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal:

El Clima organizaciones es bastante aceptable considerando la presión y nivel de estrés que se maneja, las personas se sienten comprometidas, ya que tiene un alto sentido de pertenencia y de lucha, habitualmente están en la mejor disposición para apoyar los trabajos extraordinario como eventos y una serie de actividades que son adicionales las cuales es evidente que los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar para Boca del Lobo.

Por medio del seguimiento y la observación del personal se ha logrado identificar la disposición, actitud y el nivel de compromiso de los empleados e indica que la mayoría están satisfechos, siempre existen un par de empleados inconformes y que de alguna manera quieren afectar la empresa, pero en la mayoría de los casos terminan retirándose voluntariamente.

El salario en la mayoría de las posiciones es el mínimo de ley, pero además de los beneficios adicionales a la ley cuentan con un ingreso adicional por propinas, de las cuales ellos definen como repartirlas proporcionalmente, por todo esto los empleados han logrado identificar que los dueños del negocio tienen un liderazgo muy aceptable que hace que la gente se sienta cómoda ya que los valoran y es un trato muy

humano ya que va más allá de la relación jefe - colaborador, y siendo motivados a través de un trato justo y premios ocasionales.

Consideramos que el clima organizacional en la empresa es aceptable, desde el hecho que los colaboradores se sienten cómodos, y se denota el hecho que la frecuencia de rotación de personal es muy lento, es decir que es poca la gente que se retira o se va, generalmente los empleados se sienten bien por que ganan conforme al promedio de la industria de restaurantes en el país y, en caso existan decisiones de retiro o desvinculación de personal la causa principal tendría que ser que se trate de alguien muy conflictivo o por que ha cometido una falta grave en la atención al cliente o por pérdida de confianza.

### 1.2.10 Gestión de Información

#### 1.2.10.1 Información

En la gestión del manejo de información de Boca de Lobo se han considerado fuentes y recursos internos y externos que ayuden a estar en contexto con lo referente a su giro, y para ello la empresa considera el uso de las fuentes tecnológicas, así también revistas locales como "buen provecho", libros de cocina de autores reconocidos en Europa, periódicos de mayor circulación en el país, radio y televisión.

La información siendo un recurso valioso, se administra desde la alta dirección por medio del dueño de la empresa y se comparte con el Staff de mandos por áreas los cuales llevan a una mesa de diálogo para discutir ideas innovadoras según corresponda la relevancia de los temas citados, posteriormente la información es procesada y compartida con el resto del personal para que todos estén debidamente informados del rumbo de la empresa y estar todos sintonizados en la misma página conforme a los objetivos estratégicos de la administración, siendo la información un recurso intangible, pero con gran riqueza para los usos de la empresa se comparte con la salvedad que esta no debe salir ni usarse de manera indebida para otros propósitos que no sean los intereses de Boca de Lobo, por lo que antes de entregar datos sensibles es conversada y acordada con los empleados. El mecanismo de comunicación en la información se asegura que sea directo, vertical y efectiva de tal manera que se ejecuten los planes de acción que se toman, aunque estos queden indicados de manera verbal.

1.2.10.2 Comunicación:

La forma en que se traslada la comunicación a cada colaborador es por medio de transmisión verbal, la comunicación fluye verticalmente, ejecutándose en cascada en la mayoría de ocasiones y comprobándose que así es más expedita y clara.

Se ha comprobado que no hay bloqueos o aspectos que distorsionen la comunicación por lo que también se ha considerado el uso de tecnología de mensajería como Messenger y WhatsApp, cuando la información que se debe comunicar es muy sensible o de gran relevancia dirigidos al Staff se hace el esfuerzo de hacerlo por medio escrito.

Cuando un personal es nuevo en, el proceso de inducción, la comunicación se hace a través de los jefes de área, depende para la posición que la persona se hubiera contratado.

La comunicación forma parte de una buena dirección en la gestión de la información. En la empresa se planifican reuniones al menos una vez por semana donde se agendan y se tratan los puntos más relevantes que van dirigidos al área administrativa u operativas.

Los insumos que se consideran para tomar notas o controles de las reuniones son básicamente controles de agenda personal y minuta puntualmente para hacer más profesional y mejorar aspectos de la comunicación, sin embargo, aún falta generar y divulgar memorándum, instructivos, información en murales etc. que apoyen el seguimiento y retroalimentación de compromisos adquiridos en estas reuniones.

### 1.2.11 Gestión de Calidad

1.2.11.1 Control de calidad:

En Boca de Lobo, es fundamental brindar un excelente servicio al cliente, para que estos tengan una experiencia gastronómica, en cuanto al trato personalizado, como a los platillos servidos, por lo cual se esmeran para que la atención por medio de la calidad sea excelente.

Por el momento no existe un control de calidad estructurado con procedimientos y políticas establecidos, sin embargo, el personal es muy capaz y se fundamenta en el conocimiento del cocinero que tiene más de 5 años laborando, el cual tiene un experticia y conocimiento a fondo del negocio en cuanto a la preparación del producto y la calidad.

Han sido muy pocas las quejas y comentarios de insatisfacción por parte de los clientes, actualmente no se podría cuantificar porque no hay un control que pueda medir este KPI, sin embargo, el porcentaje de rechazo se podría indicar que es mínimo o nada. La empresa ha consultado distintos sitios de información en la web buscando opiniones de cliente y denotan que Boca de Lobo es un buen lugar.

En caso de identificar una insatisfacción por parte del cliente para rechazo, el producto es verificado y probado por el área de cocina y por el dueño para validar el rechazo. Actualmente no se tiene un procedimiento en firme para documentarlos, tampoco hay responsables delegados para

llevar a cabo esta actividad. Lo que se puede garantizar, en caso se den estos eventos por insatisfacción de parte de cliente, es que boca de lobo se hace cargo de los reclamos realizados.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad

Las normas de calidad en boca de lobo principalmente se basan en la calidad de producto y que sus clientes estén confiados que lo que se les sirve es gratificantemente excelente y satisfactorio.

No hay una estructura estandarizada de las normas de calidad actualmente Boca de Lobo, y no cuenta con instrumentos de medición estandarizados, por lo que no existe personal que lleve a cabo esta labor de registro y no se prevé este proceso; por lo que también no hay criterios definidos o documentados que alerten esta área. El único método y forma en que se hace es por medio de la observación y atención inmediata.

1.2.11.3 Calidad de Producto:

La validación de que el producto tenga una excelente calidad se limita a la observación, considerando que el personal esta conocedor de sus funciones y hace los mejor posibles para la creación de la pizza dando un mayor énfasis a las masas y los ingredientes de mejor calidad y textura.

No se tiene un registro formal de la política de garantía de calidad de los productos, sin embargo, si existe un reclamo se atiende con la seriedad del caso, se garantiza y se responde por todos los productos.

Las garantías del producto, es la satisfacción del cliente, formalmente no hay políticas con bases para dar fe, y garantías de los productos y servicios vendidos durante la venta y las post ventas.

En caso de dudas o reclamos se hace en el momento con los meseros o la persona encargada en el momento inclusive con el dueño para no tener malos entendidos y que el cliente vuelva.

### 1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica:

El uso de Tecnología en este tiempo es determinante para lograr negocios y alcanzar las metas propuestas, innovando con tecnología de punta es clave para estar por encima del competidor; sin embargo, el negocio Boca de Lobo es más tradicional en la manera de elaborar las pizzas y es en horno de leña, dándole un sabor más original y natural al producto brindándole una mayor satisfacción a los clientes, y esto genera un plus por encima de los demás competidores.

En la estrategia de tecnología podemos encontrar productos más sofisticados, sin embargo, para la industria de restaurantes se da más que todo en las nuevas recetas que son agregadas para dejar encantado a los paladares que degustan el buen sabor de una pizza hecha en horno.

Actualmente no se ha considerado una nueva plataforma para la creación de productos más bien es sobre la base de control de costos e inventarios que va más enfocado el uso de aplicaciones y sistemas que estén alineados con las necesidades del negocio.

1.2.12.2 Cultura de Innovación:

El acercamiento con los clientes es muy importante para cualquier negocio el saber si están en el camino correcto, de forma esporádica la empresa tiene a bien acercarse para tener un mejor contacto con ellos ya que son la razón del negocio y es importante conocer y saber cuáles son sus expectativas respecto a las temporadas, la empresa culturalmente está en constante capacitación para desarrollar a los empleados considerando que estos son los que cuidan el negocio.

Las capacitaciones técnicas se realizan conforme a la necesidad y se aprovecha al máximo, con una periodicidad de tres meses o conforme a las necesidades, obteniendo resultados favorables vale mencionar que estas capacitaciones son impartidas por INSAFORP.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura:

La empresa tiene como buena práctica acercarse a las instituciones o las universidades para aprovechar proyectos o acciones que apoyen el crecimiento en su negocio y áreas de tecnología, actualmente no se ha visto tan beneficiada, sin embargo, se mantienen altas expectativas para futuras alianzas.

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto:

Esta área no aplica.

1.2.12.5 Tecnologías de Información:

Las Tecnologías de información son la punta de lanza en las industrias, puntualmente en el negocio de servicios de alimentos no es la excepción.

Actualmente la empresa cuenta con tres computadoras, una para la administración, y dos para producción, está última se usa para procesar las comandas, las ordenes de los clientes, no están conectados con un servidor, pero si están conectadas entre sí para llevar un control de las ventas por medio de un sistema para facturación.

El equipo es limitado por que solo se cuenta con dos estaciones, siendo la última adquisición efectuada un sistema de información

automatizado, el cual se ha gastado en los últimos dos periodos alrededor de US$500 en dicha compra. Este sistema cuenta con módulo de facturación y usos misceláneos, el cual ha sido muy afectivo ya que es una herramienta que tiene un alto potencial para apoyar las necesidades de información y para la toma de decisiones de negocio. Actualmente no se le han aprovechado todas las bondades que esta herramienta de información tiene.

### 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-sub área | Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad |
|---|---|
| **Dirección Estratégica**<br><br>**Objetivos estratégicos** | **Fundamentación:**<br><br>- La empresa no tiene los objetivos fijados por escrito.<br><br>- No cuentan con objetivos determinantes a corto y largo plazo orientados a los principales aspectos de la empresa.<br><br>- No tienen los objetivos y metas centrales de la organización claras.<br><br>El no contar con una dirección estratégica clara incrementa la posibilidad de no alcanzar las metas de negocios establecidas, debido al desenfoque de los miembros de la empresa lo cual se ve reflejado en la rentabilidad de la empresa. |

| | |
|---|---|
| | **Consecuencias al Superar la Debilidad:**<br><br>- Control Estratégico.<br>- Gestión Estratégica.<br>- Reduce el incumplimiento de Objetivos.<br>- Elimina trabajar sin planes estratégicos. |
| **Estructura Organizacional**<br><br>**División del trabajo** | **Fundamentación:**<br><br>- Las tareas de los colaboradores no están claramente definidas.<br><br>- No existen perfiles ni descriptores de puesto que establezcan las actividades de los empleados.<br><br>- Las reglas únicamente de definen de forma verbal.<br><br>Mantener una estructura informal en cuanto a organización y funciones se hacen usos inadecuados de los recursos, lo cual compromete la competitividad y sostenibilidad del negocio.<br><br>**Consecuencias al superar la debilidad:**<br><br>- Control Administrativo.<br>- Gestión Administrativa.<br>- No tener riesgo de cumplimiento de obligaciones laborales, demandas, multas y penalidades.<br>- Cerrar vacíos legales e incumplimientos de obligaciones laborales. |
| **Recursos Humanos**<br><br>**Políticas de Personal** | **Fundamentación:**<br><br>- No existen contratos de trabajo.<br><br>- No hay una planificación estratégica del personal se toman decisiones de forma imprevista.<br><br>- No existen políticas de ningún tipo que garanticen el funcionamiento ni la calidad del servicio del personal.<br><br>No contar con un reglamento interno de trabajo y políticas que establezcan el orden operativo y administrativo necesario para la buena marcha de la empresa, puede ocasionar faltas graves al cumplimiento del marco legal que tenga como consecuencia multas y sanciones graves para la empresa no solamente económicas si no también penales.<br><br>**Consecuencias al superar la debilidad:** |

| | |
|---|---|
| | - Control Administrativo.<br>- Gestión Administrativa.<br>- Reducir el riesgo de incumplimiento de obligaciones laborales, demandas, multas y penalidades.<br>- Cerrar vacíos legales e incumplimientos de obligaciones laborales. |
| **Producción y operaciones**<br><br>**Manejo de Inventarios** | **Fundamentación:**<br><br>- No existe un responsable asignado para que recibir los pedidos.<br><br>- No se cuenta con un método de almacenamiento de inventario.<br><br>- No es posible cuantificar las pérdidas de inventario en los procesos productivos y de almacenamiento.<br><br>Un mal control de inventario puede ocasionar pérdidas financieras dentro de la organización y por el giro del negocio ocasionar contaminación a la inocuidad de los productos. Así también puede ser sujeto de inspección del Ministerio de Economía y/o Hacienda quienes al encontrar divergencias en el inventario puede generar multas.<br><br>**Consecuencias al superar la debilidad:**<br><br>- Control de operaciones.<br>- Gestión de inventario.<br>- No tener riesgo de desperdicios de inventarios por mala rotación.<br>- Evitar la obsolescencia de inventario. |
| **Finanzas**<br><br>**Análisis de Costo** | **Fundamentación:**<br><br>- No se cuenta con un sistema de costos que permita cuantificar la producción.<br>- No existe ningún registro de los costos de producción.<br>- No se tiene personal asignado para controlar los costos incurridos en el proceso productivo.<br><br>No contar con costos claramente definidos para cada uno de los productos, incrementa altamente la probabilidad de tener pérdidas en la comercialización de estos, eliminando la posibilidad de tomar acciones correctivas que permitan corregir cualquier deficiencia en los procesos de producción. |

| | |
|---|---|
| | **Consecuencia al superar la debilidad:**<br><br>- Control financiero.<br>- Gestión y análisis de costos de producción.<br>- No tener: perdidas, desperdicios, fraude y robo, riesgos fiscales, riesgo operativo.<br>- Evitar compras en exceso, gastos extras o no justificados, costos extras por almacenamiento, pagos de Impuestos en exceso por mal manejo de Inventarios. |
| **Finanzas**<br><br>**Administración Financiera** | **Fundamentación:**<br><br>- No se realizan, no se utilizan y no se comparan los presupuestos.<br>- No existen análisis financieros que permitan tomar las mejores decisiones.<br>- No se utiliza ningún tipo de indicador financiero.<br><br>El manejo y análisis deficiente de información financiera reduce la posibilidad de tomar decisiones asertivas a corto y largo plazo, y en consecuencia de ello se reduce la posibilidad de expandir sus horizontes de negocio y acceso a banca y otras instituciones de financiamiento reduciendo así su apalancamiento operativo y financiero.<br><br>**Consecuencia al superar la debilidad:**<br><br>- Control financiero.<br>- Gestión Financiera.<br>- Reducir el riesgo de toma decisiones sin fundamento financiero.<br>- Orientación adecuada de los recursos de la empresa. |

## 1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

| Acción clave de éxito a implementar |
|---|
| **Plan de formalización de estructura organizacional y elaboración de documentos legales:**<br>- Procedimientos<br>Levantamiento y recolección de información para la elaboración de:<br>• Contratos de trabajo |

- Elaboración de menús de horarios de trabajo.
- Reglamento interno de trabajo
- Elaboración de una herramienta en Excel con lineamientos parametrizados para la elaboración de la planilla de salarios
- Elaboración de descriptores de puestos
- Elaboración de un organigrama de trabajo

**Presentación y divulgación de nueva estructura Organizacional:**

- Desarrollar un workshop para divulgar a todos los empleados las nuevas normas y reglamentos.
- Firma de contratos de trabajo
- Firma de entendimiento de conocimiento y aceptación de todos los procesos y políticas de la empresa

**Presentación y legalización de estructura organizativa:**

- Entregar los documentos legales correspondientes para que el abogado los presente en el Ministerio de trabajo, siendo estos: el reglamento interno de trabajo, manual de políticas, y contratos laborales.

## Otras intervenciones

**Diseño e implementación de un sistema de control de inventario el cual incluye los siguientes componentes:**

- Valuación de inventarios:
  - Adoptar el método Primeras Entradas Primeras Salidas
  - Crear catálogo de códigos de inventarios
  - Crear recetas para la elaboración de productos terminados descritas en el menú
- **Análisis del inventario:**
  - Crear política de recepción de inventario
  - Crear manual de almacenamiento de inventario
  - Crear procedimiento de levantamiento de inventario físico
- **Reportes:**
  - Reporte de existencias.
  - Reporte de vencimiento de lotes
  - Reporte de rotación de inventario

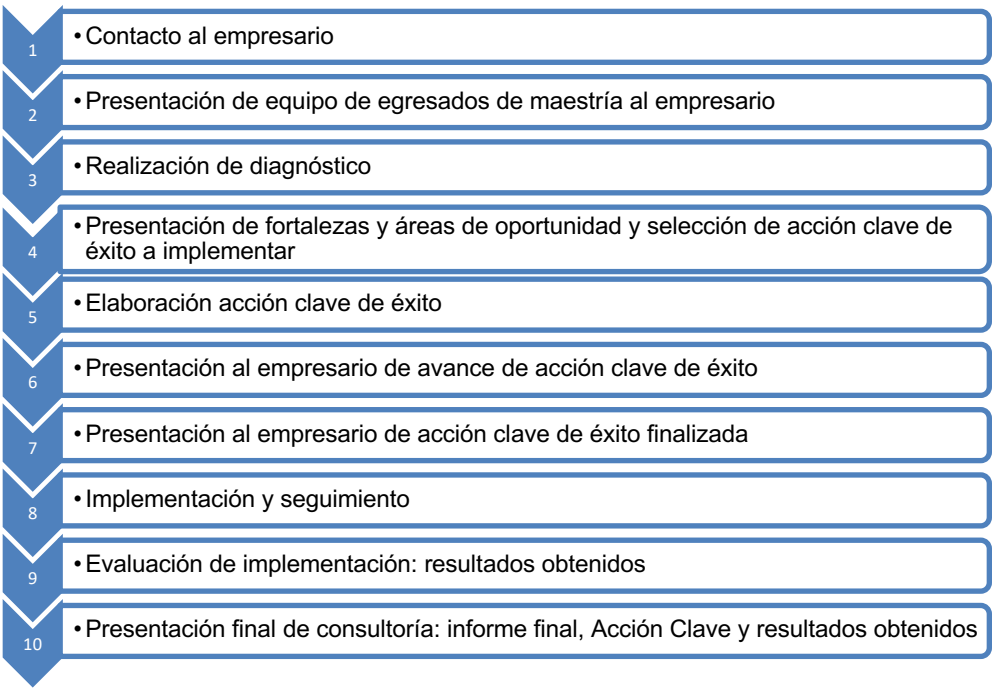
# II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

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

A continuación, se detalla el proceso seguido en la consultoría realizada a Cinco Sentidos El Salvador S.A. de C.V., que en adelante llamaremos por su nombre comercial: BOCA DE LOBO.

### 2.1.1 Proceso de la consultoría

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



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

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

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

**Cuadro N° 1. Metodología de calificación**

| 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

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

En la presentación realizada a 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 tres acciones clave de éxito a implementar, determinando el área y sub área, para este caso: Estructura Organizacional – División de trabajo, Recursos Humanos – Política de personal y Producción y operaciones – Manejo de inventario; la solución que se planteó para las primeras dos acciones claves del éxito, considerando la estrecha relación que existe entre ambas se propuso una solución conjunta la cual fue: “Plan de formalización de estructura Organizacional, Presentación y divulgación de nueva estructura organizacional; presentación y legalización de estructura organizativa y, para la tercera Diseño e implementación de un sistema de control de inventario.

## 2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar:

### 2.2.1 Estructura Organizacional - División de Trabajo y Recursos Humanos – Política de personal

- Mejor control administrativo

- Mayor gestión administrativa
- Reducción del riesgo de cumplimiento de obligaciones laborales, demandas, multas y penalidades.
- Eliminar vacíos legales e incumplimiento de obligaciones laborales

### 2.2.3 Producción y Operaciones – Manejo de inventario.

- Incrementar el control de las operaciones
- Contar con mejor gestión en el inventario.
- Reducir el riesgo de desperdicios
- Eliminar obsolescencia en el inventario.

## 2.3 Descripción de la acción clave de éxito

Para la acción clave se describe a continuación, las actividades que se llevaron a cabo:

La acción clave de éxito tiene un impacto significativo en la empresa, ya que en el momento que se dio inicio a la consultoría estaban terminando una auditoría del ministerio de trabajo dejando como resultado una multa alta a pagar por parte del empresario, la cual se pudo solventar pagando, sin embargo, con la implementación de nuestra acción clave de éxito, se redujo o elimino la posibilidad de volver a ser observados en estas áreas solventando todas las

inconsistencias señaladas por el Ministerio de Trabajo, creando herramientas que ayuden a tener un mejor control basado en la normativa legal vigente y así soportar la información requerida en cualquier auditoria, en relación al tema.

El empresario está altamente comprometido a dar seguimiento al trabajo realizado, terminando el proceso de presentación legal en el Ministerio de Trabajo e implementándolo con los nuevos ingresos de personal.

Por otra parte, se determinó que los Estados Financieros además de tener un alto nivel de atraso, son inconsistentes en la parte del inventario, ya que al realizar un cruce contablemente y físico la diferencia tiene un impacto económico en los resultados financieros de la empresa; es importante mencionar que esta área no se concluyó, debido a que, la información contable no se encuentra al día y se obtuvo el compromiso por parte del empresario de dar seguimiento al contador para que pueda actualizar dicho registros y posteriormente realizar el levantamiento del inventario físico y compararlo contablemente para determinar los ajustes necesarios a fin de cumplir con la normativa vigente contable y tributaria.

### 2.3.1 Acción Clave de éxito desarrollada

#### 2.3.1.1 Plan de formalización de estructura organizacional y elaboración de documentos legales.

##### 2.3.1.1.1 Contratos de trabajo

Según el código de trabajo en artículo 17: “Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario”. (Organización Internacional del Trabajo, 2010)

El contrato de trabajo es parte de las obligaciones laborales que debe contraer el patrono con sus empleados para dar un sello de garantía a la relación laboral.

#### 2.3.1.1.1.1 Objetivo del Contrato de trabajo

Legalizar el vínculo laboral creado entre las partes convenidas, crear un documento que plasme los términos y condiciones bajo los cuales se establecerá un compromiso mutuo para beneficio de empleado y empleador, el cual sirva como garantía de respaldo para que ambas partes puedan recibir beneficios pactados y de bienestar común.

#### 2.3.1.1.1.2 Alcance

El contrato de trabajo es obligatorio para todos los empleados que tengan vínculo laboral con la empresa de carácter permanente, a tiempo completo o medio tiempo.

#### 2.3.1.1.1.3 Importancia de los contratos de trabajo.

Para el empleado, el contrato aporta la seguridad de trabajar en una empresa profesional que ha definido claramente sus obligaciones y el acuerdo respecto a todos los términos del empleo.

Para la empresa, permite tener la seguridad de que el empleado es totalmente consciente de sus obligaciones y que ha acordado cumplir los términos establecidos. El contrato también puede tener la intención de proteger a los clientes y la propiedad intelectual del negocio, como, por ejemplo:

El robo o mal uso de la información intelectual confidencial, de forma que el contrato de trabajo protege los datos del cliente, específicamente los registros de los servicios o los datos personales de contacto

#### 2.3.1.1.1.4 Esquema del contrato

El Ministerio de trabajo ha provisto para todas las empresas un formato de contrato a seguir el cual puede descargarse desde su sitio Web del mismo, con Boca de Lobo se utilizó, como base dicho formato para poder tropicalizarlo a las necesidades específicas del negocio siguiendo y

respetando todas las cláusulas que por ley se deben seguir, a continuación, se detalla cada una de ellas:

**Generalidades de la persona trabajadora:** Las generales de ley de una persona, es información única que permite identificarla en un documento legal con facilidad, las generales del contrato son las siguientes:

**Nombre:** Deben indicarse los nombres y apellidos de la persona como aparecen reflejado en su Documento Único de identidad (DUI),

**Sexo:** Género de nacimiento con el cual se registra la persona.

**Edad:** Número de años vividos a partir de su fecha de nacimiento.

**Estado Familiar:** Soltero/a y casado/a ante la ley no existe un tipo de unión diferente a estas dos.

**Profesión u Oficio:** Se debe identificar con 1 palabra clara la labor que desempeña la persona, para el contrato se usa la descripción de profesión que se usa en el DUI.

**Domicilio:** Departamento y municipio actual donde reside la persona en cuestión.

**Residencia:** Debe brindar una descripción detallada de la ubicación de la persona en caso de ser necesaria su presencia.

**Nacionalidad:** Indicar el país de Nacimiento, si por el contrario este ha renunciado a su nacionalidad natal por otra, debe indicarse la nacional actual.

**Documento Único de Identidad:** Es el número documento único de identidad demuestra nuestra identidad, en El Salvador dicho documento es el DUI, en este punto además del número se redacta la fecha y el lugar de expedición del mismo.

**NIT:** Número de Identificación Tributaria (NIT), es requerido para temas tributarios, es importante identificar a la persona para poder aplicar y reportar los impuestos retenidos requeridos.

Los mismos generales que aplican al empleado deben describirse para el Representante legal o administrador único que es el caso de boca de lobo.

Ver redacción final en la ilustración 1 anexo 1

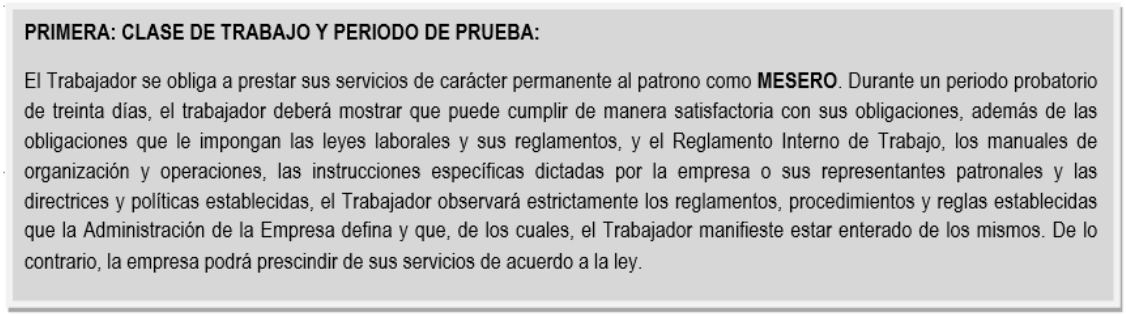
**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

| GENERALES DE LA PERSONATRABAJADORA | GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL |
|---|---|
| **Nombre**: Carlos Alberto Chavarria Lopez | **Nombre**: Elizabeth María de los Ángeles Infantozzi de Huezo |
| **Sexo**: Masculino | **Sexo**: Femenino |
| **Edad**: 38 años | **Edad**: XX años |
| **Estado Familiar**: Soltero | **Estado Familiar**: Casada |
| **Profesión u Oficio**: Estudiante | **Profesión u Oficio**: Estudiante |
| **Domicilio**: Santo Tomas, San Salvador | **Domicilio**: San Salvador, El Salvador |
| **Residencia**: Lot Rosa Maria pje ppal 3 Pol L #14 | **Residencia**: Colonia Escalón X av nte y X c pnte #XX |
| **Nacionalidad**: salvadoreño | **Nacionalidad**: salvadoreña |
| **DUI No.**: 00852850-6 | **DUI No**: 0000000-0 |
| **Expedido en**: San Salvador | **Expedido en** San Salvador |
| **Fecha de expedición:** | **Fecha de expedición:** 30/1/2018 |
| **Otros datos de Identificación**. | **Otros datos de Identificación**. |
| **NIT**: | **NIT**: 0614-XXXXXX-118-7 |

Ilustración 1

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

**PRIMERA: CLASE DE TRABAJO Y PERIODO DE PRUEBA:** En esta cláusula se establece la clase de servicios que prestará el empleado, el título de su contratación y además se establece que, deberá apegarse al reglamento interno de trabajo y su manual de políticas, también tendrá un periodo probatorio de 30 días continuos y de no cumplir con las expectativas profesionales del patrono y tal como lo dice el código de trabajo puede terminarse el vínculo laboral, sin ninguna responsabilidad patronal. A continuación, se presenta en la ilustración 2 anexo 1, la cláusula primera del contrato que se redactó para Boca de Lobo.



**PRIMERA: CLASE DE TRABAJO Y PERIODO DE PRUEBA:**

El Trabajador se obliga a prestar sus servicios de carácter permanente al patrono como **MESERO**. Durante un periodo probatorio de treinta días, el trabajador deberá mostrar que puede cumplir de manera satisfactoria con sus obligaciones, además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos, y el Reglamento Interno de Trabajo, los manuales de organización y operaciones, las instrucciones específicas dictadas por la empresa o sus representantes patronales y las directrices y políticas establecidas, el Trabajador observará estrictamente los reglamentos, procedimientos y reglas establecidas que la Administración de la Empresa defina y que, de los cuales, el Trabajador manifieste estar enterado de los mismos. De lo contrario, la empresa podrá prescindir de sus servicios de acuerdo a la ley.

Ilustración 2

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

**SEGUNDA: DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIOS:** Es esta cláusula del contrato se determinará si sus servicios serán requeridos de manera temporal, por un periodo delimitado de tiempo o de carácter indefinido, y la fecha a partir de la cual se crea el vínculo laboral y comienza la vigencia del contrato.

A continuación, se presenta en la ilustración 3 anexo 1, la cláusula segunda del contrato que se redactó para Boca de Lobo.



**SEGUNDA: DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIOS**

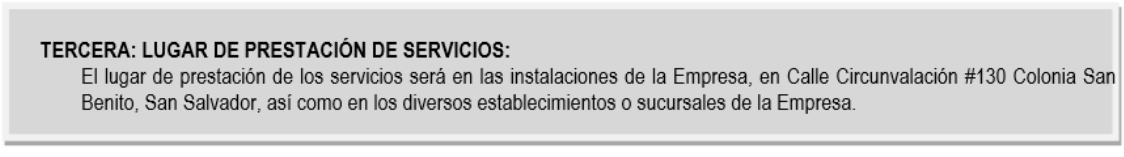
El presente contrato se celebra por tiempo indefinido. El tiempo de servicio se contará a partir del día catorce de febrero de dos mil dice; fecha desde la cual el Trabajador prestará sus servicios a la Empresa.

Ilustración 3

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

**TERCERA: LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS:** En esta cláusula se deberá detallar donde se realizará la entrega o prestación de los servicios, para Boca de Lobo se utilizó la dirección de su casa matriz, y se agregó la leyenda que puede desplegarse a cualquiera de sus sucursales, Boca de Lobo actualmente cuenta con dos, una en colonia San Benito y la segunda en Centro Comercial Las Cascadas, en plaza Soho.

A continuación, se presenta en la ilustración 4 anexo 1, la cláusula tercera del contrato que se redactó para Boca de Lobo.



**TERCERA: LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS:**

El lugar de prestación de los servicios será en las instalaciones de la Empresa, en Calle Circunvalación #130 Colonia San Benito, San Salvador, así como en los diversos establecimientos o sucursales de la Empresa.

Ilustración 4

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

**CUARTA: HORARIOS DE TRABAJO:** En esta cláusula se detallan los horarios en donde desarrollará su jornada de trabajo, se deja declarada la normativa de no exceder de 44 horas diurnas o de 39 horas nocturnas la jornada semanal. Boca de Lobo por su giro de restaurantes tienen una apertura de horarios extensa, y para el cuido de su personal, se preparó en conjunto con los jefes de área cocina y servicio, una variedad de horarios, los cuales podrán rotarse cada semana, con el fin que todos los empleados pasen tiempo de calidad con su familia y estén en condiciones óptimas para desempeñar su trabajo.

A continuación, se presenta en la ilustración 5 anexo 1, la cláusula cuarta del contrato que se redactó para Boca de Lobo.

**CUARTA: HORARIOS DE TRABAJO:**

La duración de la jornada laboral será de ocho horas si es jornada diurna y de siete si es jornada nocturna, no excediendo de 44 horas diurnas o de 39 horas nocturnas la jornada semanal. El horario de trabajo será de carácter rotativo según los diferentes horarios establecidos en el reglamento interno de trabajo. Los horarios generales establecidos por la Empresa serán los siguientes:

Lunes a viernes:

a) 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
b) 11:00 a.m. a 3:00 p.m. y de 7:00 p.m. a 10:00 p.m.
c) 12:00 m. a 3:00 p.m. y de 7:00 p.m. a 11:00 p.m.
d) 5:00 p.m. a 11:00 p.m.
e) 11:00 a.m. a 3:00 p.m.

Sábado y domingo:

a) 12:00 m. a 4:00 pm y de 7:00 p.m. a 10:00 p.m.
b) 11:00 a.m. a 2:00 p.m. y de 7:00 p.m. a 11:00 a.m.
c) 4:00 p.m. a 11:00 p.m.
d) 3:00 p.m. a 10:00 p.m.
e) 11:00 a.m. a 3:00 p.m.
f) 5:00 p.m. a 11:00 p.m.
g) 2:00 p.m. a 10:00 p.m.

En todos los horarios se incluye el periodo para que el trabajador ingiera sus alimentos y el día de descanso podrá ser de lunes a domingo.

El trabajo en horas extraordinarias solo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exija y serán únicamente reconocidas cuando estas hayan sido autorizadas previamente por escrito, por su jefe inmediato.

Ilustración 5

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

**QUINTA: REMUNERACIÓN Y FORMA DE PAGO:** En esta cláusula se estipula el monto negociado que el patrono pagará al empleado por sus servicios, se establecen los periodos de pago, Boca de Lobo estableció pagar en dos partes iguales a mediados y fin de mes, además los pagos podrán realizarse mediante depósitos directos o cheque.

A continuación, se presenta en la ilustración 6 anexo 1, la cláusula quinta del contrato que se redactó para Boca de Lobo.

**QUINTA: REMUNERACION Y FORMA DE PAGO**

El pago que recibirá el trabajador en concepto de salario base mensual será de TRESCIENTOS OCHENTA 00/100 dólares de los Estados Unidos de América, el cual será pagado en dos pagos iguales uno el quince de cada mes y otro el último día del mismo mes mediante depósitos monetarios en cuenta bancaria a nombre del Trabajador o por medio de cheque.

Ilustración 6

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

**SEXTA: HERRAMIENTAS Y MATERIALES:** En esta cláusula se determina que la empresa es la encargada de suministrar las herramientas y materiales para el buen desempeño de sus labores en cada una de las jornadas de trabajo, los cuales el trabajador recibirá y entregará en buenas.

A continuación, se presenta en la ilustración 7 anexo 1, la cláusula sexta del contrato que se redactó para Boca de Lobo.

**SEXTA: HERRAMIENTAS Y MATERIALES:**

La Empresa suministrará al Trabajador los materiales y herramientas que sean necesarios para el buen desarrollo de su trabajo, los que se entregan en buen estado de uso, conservación y funcionamiento y deben ser devueltos así por el Trabajador cuando sea requerido al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo, o el consumo y uso normal de los mismos.

Ilustración 7

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

**SÉPTIMA: PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR**: En esta cláusula el empleado estipula los beneficiarios que desea nombrar para que puedan representarlo en caso de

fallecimiento, si en un desafortunado hecho el empleado muere en el periodo que esté vigente el contrato de trabajo, el/la o los/las beneficiarios/as que se detallen en esta cláusula podrán reclamar el pasivo laboral que se adeude al empleado.

A continuación, se presenta en la ilustración 8 anexo 1, la cláusula séptima del contrato que se redactó para Boca de Lobo.



**SEPTIMA: PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR:**

Brigham Aaron Orellana Tobar Hijo

Ilustración 8

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

**OCTAVA: TERMINACIÓN DEL CONTRATO:** En esta cláusula se describen las causales por lo cual se podrá dar por terminada la relación laboral, los actos que pueden llevar a una desvinculación propuesta por el patrono y también se describen las alternativas para que el empleado presente su renuncia voluntaria.

A continuación, se presenta en la ilustración 9 anexo 1, la cláusula octava del contrato que se redactó para Boca de Lobo.

**OCTAVA**: **TERMINACION DEL CONTRATO:** El contrato se podrá dar por terminado según las causas siguientes:

A) Por común acuerdo

B) Por el Empleado: El Trabajador, mediante una notificación por escrito a la institución con no menos de treinta (30) días de anticipación, podrá rescindir este Contrato a consecuencia de un evento de fuerza mayor que no le permitiera prestar una parte importante de los Servicios;

C) Por la empresa: Cinco Sentidos podrá dar por terminado este Contrato mediante una notificación de rescisión por escrito al Trabajador, emitida con por lo menos (5) días de anticipación, cuando se produzca cualquiera de los siguientes eventos: (i) Si el trabajador no subsanara el incumplimiento de sus obligaciones en virtud de este Contrato dentro de los treinta (30) días siguientes a la recepción de una notificación al respecto. No aplicara este numeral para los treinta días probatorios según la cláusula primera; (ii) Si el Trabajador, como consecuencia de un evento de fuerza mayor, no pudiera prestar una parte importante de los Servicios durante un período de no menos de treinta (30) días; (iii) Si, a juicio de la empresa, el Trabajador ha participado en prácticas corruptas o fraudulentas. (iv) Si la empresa observare mala conducta en el desarrollo de sus labores.

D) Si Cinco Sentidos, a su sola discreción, decidiera rescindir este Contrato, se le reconocerá al Trabajador el salario hasta el día de terminación. En este caso, la notificación deberá emitirse con quince (15) días de anticipación.

Ilustración 9

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

**NOVENA CLÁUSULA DE CONFIDENCIALIDAD:** En esta cláusula se establece una estricta normativa que busca salvaguardar la información que se brinda a los empleados al inicio y durante su periodo de trabajo en la empresa, en el caso de Boca de Lobo, dado a su giro de negocio, las recetas y costos de las misma son altamente confidenciales, para asegurar que durante o después del contrato no se comparta ni se divulgue esta información.

A continuación, se presenta en la ilustración 10 anexo 1, la cláusula novena del contrato que se redactó para Boca de Lobo.

**NOVENA CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD**: El Trabajador reconoce que durante el tiempo que labore en la Empresa tendrá a disposición cierta información privilegiada y confidencial concerniente a información técnica, de negocios e información de mercado de la empresa, sus afiliadas, clientes y de terceras personas, sean estos presentes y/o futuros, así como capacitación y adiestramiento, estrategias de ventas, operación y organización de la misma y, por ende, se compromete a tratar de manera estrictamente confidencial, según lo estipulado en este contrato, cualquier información a la que tenga acceso en el tiempo en que labore en la empresa, independientemente de la forma de comunicación, inclusive la verbal, durante la relación laboral.

El Trabajador no revelará, ni usará, en ningún momento, durante ni después de la vigencia del contrato de trabajo, en forma directa o indirecta, ninguna información confidencial de la Empresa, excepto la que sea requerida para el desempeño de sus obligaciones bajo el presente contrato.

Se entenderá por INFORMACIÓN CONFIDENCIAL toda aquella información que no es del dominio general del negocio o industria revelada al Trabajador o que llegue a ser de su conocimiento como consecuencia o por medio de su empleo en la empresa, y que se relacione en cualquier manera a las actividades comerciales, procesos, servicios o productos de "CINCO SENTIDOS EL SALVADOR, S.A de C.V." Así mismo, dicha INFORMACIÓN CONFIDENCIAL comprende todos y cada uno de los documentos revelados, datos informativos y la propiedad intelectual de la Empresa, así como notas, análisis, recetas, recopilaciones, estudios, interpretaciones o cualquier documentación o material preparado por o para la empresa y sus clientes.

Así mismo, la obligación de CONFIDENCIALIDAD estará sujeta a las penalizaciones establecidas en la legislación aplicable, sin perjuicio del derecho de "CINCO SENTIDOS EL SALVADOR, S.A de C.V.," de exigir indemnización por daños y perjuicios, por cualquier daño, pérdida, costo o responsabilidad (incluyendo honorarios legales y costos incurridos al exigir esta indemnización) resultante de cualquier incumplimiento a la CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD por parte del Trabajador.

Al darse por terminado el presente contrato, el Trabajador se compromete a devolver inmediatamente a la Empresa todo bien, herramienta o información confidencial que tenga en su poder, custodia o control y que sea propiedad de "CINCO SENTIDOS EL SALVADOR, S.A de C.V.".

Este contrato individual de trabajo sustituye cualquier otro anterior a él, ya sea por escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el Trabajador; pero no altera en alguna manera los derechos y prerrogativas del Trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio; ni se entenderá como negativo de mejores condiciones concedidas al Trabajador en el contrato anterior y que no consten en el presente.

Ilustración 10

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

**DECIMA: ANEXOS:** En esta cláusula, se enlistan los documentos que van a intervenir y que son parte directa del contrato de trabajo, pero que no están agregados al documento, sin embargo, el no estar incluidos no los excluye de la importancia e intervención que tiene en el documento legal.

A continuación, se presenta en la ilustración 11 anexo 1, la cláusula decima del contrato que se redactó para Boca de Lobo.

**DECIMA: ANEXOS** Se entenderá que forma parte de este contrato, el descriptor de funciones del trabajador.

En fe de la cual firmamos el presente documento en tres ejemplares de igual valor y tenor, en: San Salvador, a los veintiún días de noviembre de dos mil dieciséis.

Ilustración 11

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

### 2.3.1.1.1.5 Desarrollo del proceso

Boca de Lobo inicio operaciones en noviembre del año 2011, desde sus inicios a pesar que ha cumplido con todas las obligaciones de ley laborales, pagando a sus empleados los beneficios de ley e incluso adicionales a la ley, no contaba con contratos presentados ante el Ministerio de Trabajo, en ese sentido, se creó inicialmente una base de datos en Excel, Ver anexo 2 e ilustración 12, para facilitar la alimentación futura y/o modificaciones necesarias, en dicha base se capturaron todos los datos de los empleados, y se le solicitó a cada uno, que proporcionará una fotografía o copia de su DUI y NIT, con base a esto se comenzó a digitar la información con nombre completo, edad, domicilio, residencia, nacionalidad etc., es decir toda la información requerida según el formato de contrato de trabajo proporcionado por el Ministerio de Trabajo.

BOCADELOBO

CINCO SENTIDOS EL SALVADOR S.A. DE C.V.
BASE DE DATOS
EMPLEADOS

| Nombre Completo | Sexo | Edad | Estado Familiar | Profesión | Domicilio | Residencia | Nacionalidad | Número de DUI | Número de NIT | Expedido en | Expedido fecha | Beneficiarios | Beneficiarios | Fecha de Ingreso | Cargo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Carlos Alberto Chavarria Lopez | Masculino | 38 | Soltero | Estudiante | Santo Tomás San Salvador | Lot Rosa Maria pasaje principal 3 polígono L #14 | Salvadoreño | 00085850-7 | 0614-290480-111-0 | San Salvador, San Salvador | 19/01/2015 | Jenifer Paola chavarria | Hija | 14/02/2012 | Mesero |
| Brigham Stephen Orellana Melgar | Masculino | 33 | Soltero | Estudiante | Ciudad Delgado, San Salvador | Colonia Beatriz pasaje 2 #76 | Salvadoreño | 43341713-9 | 0619-131085-101-0 | San Salvador, San Salvador | 17/10/2011 | Brigham Aard | Hijo | 01/11/2012 | Mesero |
| Edwin Rolando Rivera Zavaleta | Masculino | 44 | Soltero | Empleado | Olocuilta, La Paz | Lot El Carmen calle Arce | Salvadoreño | 02367298-1 | 0805-280374-001-6 | Soyapango, San Salvador | 25/10/2010 | Zaira Jimene | Esposa | 01/03/2015 | Mesero |
| Rigoberto Constanza Diaz | Masculino | 51 | Casado | Agricola | Atiquizaya, Ahuachapan | Colonia El Dante Cl Cafeto Lote 7-F Pepenance | Salvadoreño | 02028957-7 | 0502-030567-103-6 | Ahuachapan, | 23/10/2017 | Vilma Elizabh | Esposa | 15/10/2012 | Vigilante |
| Jesus Adoni Zavaleta Blanco | Masculino | 51 | Soltero | Empleado | San Salvador, San Salvador. | Bo Concepcion 20 avenida Norte #422 | Salvadoreño | 00072329-2 | 0614-251277-109-3 | San Salvador, San Salvador | 29/01/2018 | Maybelline V | Hija | 15/12/2013 | Bartender |

Ilustración 12

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Una vez capturada toda la información necesaria para realizar los contratos se procedió a elaborar una combinación de correspondencia en Microsoft Word, para imprimir tres ejemplares por cada contrato según lo establece el código de trabajo en el artículo 18. (Organización Internacional del Trabajo, 2010)

#### 2.3.1.1.2 Elaboración de menús de horarios de trabajo

Las jornadas laborales, según el código de trabajo en el artículo 163 “Considerase tiempo de trabajo efectivo todo aquél en que el trabajador está a disposición del patrono; lo mismo que el de las pausas indispensables para descansar, comer o satisfacer otras necesidades fisiológicas, dentro de la jornada de trabajo” (Organización Internacional del Trabajo, 2010)

Por lo anterior y en virtud de dar cumplimiento a lo establecido por la ley, y dado el giro del negocio se tomó la decisión de elaborar una variedad de

horarios que puede tener cada empleado, con el objetivo de rotar dichos horarios tanto en cocina como en servicio y que los empleados puedan tener tiempo de calidad en familia y puedan rendir mejor en sus jornadas, teniendo a la semana no solo un día libre si no también una mañana y una noche libre cada semana.

#### 2.3.1.1.2.1 Objetivo de los horarios de trabajo

Organizar los turnos de trabajo de los empleados tanto de cocina como de servicio, para garantizar que todos los empleados trabajen las horas indicadas, y poder reconocer las horas extras tanto diurnas como nocturnas.

#### 2.3.1.1.2.2 Alcance de los contratos de trabajo

Los horarios de trabajo son aplicables y establecidos para todos los empleados de Boca de Lobo sean estos temporales o de carácter permanente.

#### 2.3.1.1.2.3 Importancia de los horarios de trabajo

En las empresas es importante tener horarios ya que estos, nos permiten normar y registrar la jornada laboral, en base a ello registrar horas extras siempre cumpliendo con los lineamientos legales del país, ese mismo nivel de importancia tienen e inciden en las operaciones del

restaurante ya que, es sumamente importante contar con personal con roles estratégicos que cubran cada área de trabajo.

En ese sentido, por la especialidad del rubro y para reconocer a los empleados su calidad en el trabajo se han establecidos horarios donde puedan trabajar únicamente 39 horas semanales entre diurnas y nocturnas, a pesar que, no supere las horas nocturnas establecidas por la ley para trabajar esa cantidad de horas, el patrono para beneficiar a su personal únicamente impondrá en la mayoría de los casos 39 horas de trabajo semanales.

**2.3.1.1.2.4 Desarrollo de los horarios de trabajo.**

Boca de Lobo, al desarrollarse en el rubro de restaurantes, tiene horarios de atención al cliente variables, iniciando operaciones normalmente a las 12 del mediodía, pensando en el bienestar de sus empleados trata de establecer horarios que beneficien a su personal y de apertura de descanso y preparación de operaciones, es por esta razón, que se trabajó en horarios por semana, por área, para que el personal sea distribuido de tal manera que siempre esté en su posición de trabajo el personal mínimo requerido para desarrollar los productos, con la calidad y eficiencia establecida por la empresa, y que a la vez brinde más tiempo de descanso de manera rotativa a todos los compañeros.

Para el área de cocina actualmente se tienen 6 personas de carácter permanente dos para el área de pizza, dos para el área general de cocina, un auxiliar de cocina y su jefe de área, lo que permite que los días de menos flujo de clientes entre lunes y jueves, los empleados puedan además de tener su día de descanso establecido por la ley, puedan tener una mañana libre presentándose, hasta las 5:00 p.m. de la tarde; o una tarde libre, laborando hasta las 3:00 p.m. y descansando el resto del día, cubriendo las áreas más críticas entre ellos y preparándose con descanso para la jornada más fuerte de trabajo que es de viernes a domingos donde los horarios cambian considerablemente dado a que el número de clientes se incremente hasta un 150% más.

En el área de servicio es la misma dinámica con la variante que el jefe de cocina, y dos meseros están capacitados completamente para cubrir las áreas de caja y bartender.

Se presenta a continuación un extracto de los horarios de trabajo como ilustración 13, siendo estos el anexo 3.



**CINCO SENTIDOS EL SALVADOR S.A. DE C.V.**
**Menu de Horarios**

| # | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Libre | MAÑANA LIBRE 5:00 p.m. a 11:00 p.m. | 11:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | MAÑANA LIBRE 5:00 p.m. a 11:00 p.m. | 11:00 m. a 3:00 pm y de 7:00 p.m. a 11:00 p.m. | 11:00 a.m. a 2:00 p.m. y de 7:00 p.m. a 11:00 p.m. | 11:00 a.m. a 5:00 p.m. NOCHE LIBRE |
| 2 | Libre | 11:00 a.m. a 3:00 p.m. NOCHE LIBRE | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 2:00 p.m. a 10:00 p.m. | 2:00 p.m. a 10:00 p.m. |
| 3 | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 11:00 a.m. a 3:00 p.m. NOCHE LIBRE | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | Libre |
| 4 | Libre | 11:00 a.m. a 3:00 p.m. NOCHE LIBRE | 11:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 11:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 11:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 11:00 a.m. a 2:00 p.m. y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 11:00 a.m. a 3:00 p.m. NOCHE LIBRE |
| 5 | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | MAÑANA LIBRE 5:00 p.m. a 11:00 p.m. | Libre | MAÑANA LIBRE 5:00 p.m. a 11:00 p.m. | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 2:00 p.m. a 10:00 p.m. | 2:00 p.m. a 10:00 p.m. |
| 6 | 11:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 11:00 a.m. a 3:00 p.m. NOCHE LIBRE | Libre | MAÑANA LIBRE 5:00 p.m. a 11:00 p.m. | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 2:00 p.m. a 10:00 p.m. | 2:00 p.m. a 10:00 p.m. |

Ilustración 13

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

### 2.3.1.1.3 Reglamento Interno de Trabajo

El Reglamento Interno de Trabajo, es un documento obligatorio para todas las empresas que cuentan con 10 o más empleados, según el artículo 302 (Organización Internacional del Trabajo, 2010) del código de Trabajo de nuestro país, para regular y establecer normas de convivencia y políticas que establezcan los estándares de comportamiento de la empresa, el reglamento debe presentarse para aprobación al ministerio de Trabajo y darlo a conocer a todos los empleados de la empresa, y estos deben entender y aceptar dicha normativa como parte de su participación como empleados.

#### 2.3.1.1.3.1 Objetivo del Reglamento Interno de Trabajo

El reglamento Interno de Trabajo tiene como objetivo poder fortalecer el orden laboral dentro de una empresa ya que este busca

disciplinar y poder normar las situaciones a las cuales los trabajadores se enfrentan en su vida laboral dentro de la empresa y poder mantener armonía entre los mismos trabajadores y poder ejercer las actividades laborales en un ambiente que propicie la productividad de los trabajadores.

#### 2.3.1.1.3.2 Alcance

El reglamento Interno de trabajo aplica para todos los empleados que tengan vínculo laboral con la empresa de carácter permanente, a tiempo completo o medio tiempo, también para el personal que labore por servicios profesionales para actividades específicas o como consultor.

#### 2.3.1.1.3.3 Porque es importante el Reglamento Interno de Trabajo

El reglamento interno de trabajo es de suma importancia en las empresas ya que se convierte una norma reguladora de los comportamientos de los trabajadores cuando realizan las actividades de trabajo para los cuales los han contratado, este permite comprender fácilmente y con claridad los deberes, obligaciones, la manera de resolver conflictos y el proceso a seguir al momento de sancionar a empleados que no cumplan con dicha normativa.

#### 2.3.1.1.3.4 Esquema

El Reglamento Interno de trabajo, que se elaboró para Boca de Lobo, consta de 12 capítulos y 75 artículos, establecidos de la siguiente manera:

Capítulo 1: Disposiciones preliminares.

En el capítulo uno se establece el objetivo por el cual se ha creado el reglamento, se describe al patrono, describiendo su razón social y sus generales, se establece a quienes aplica o rige este reglamento, señala la estructura de la empresa, quien es su junta directiva y como está distribuido su organigrama.

Capítulo 2: Requisitos de Ingreso

En este capítulo se busca regular los requisitos que debe presentar cada nuevo ingreso de personal, para poder demostrar a la empresa que es una persona de confianza, a pesar que desde sus inicios Boca de lobo únicamente ha contratado personas recomendadas por sus empleados, consideraron importante además incluir requisitos que demuestren legalmente que no tienen ningún conflicto legal que pudiera dificultar su rendimiento.

Capítulo 3: Horas destinadas para la comida y día de descanso.

En este capítulo se le da cumplimiento a lo establecido por el código de trabajo donde establece que cada jornada de comida debe incluir su espacio para alimentos y además gozar con al menos un día de descanso a la semana.

Capítulo 4: Lugar, día y hora para el pago de salarios, comprobantes de pago.

En este capítulo se establece lo también escrito en el contrato de trabajo y da los lineamientos de cómo se pagará el salario al empleado y establece que los comprobantes de pago serán la firmas en la aceptación de las planillas quincenales, como lo establece el código de trabajo.

Capítulo 5: Asuetos.

Los asuetos serán los que las leyes establecen y que se detallan en este capítulo para que todo el personal pueda tomarlo en cuenta.

Capítulo 6: Vacaciones Anuales.

En este capítulo se establecen las condiciones en la cuales se tomarán las vacaciones finalizados los doce meses de trabajo continuo con la empresa.

Capítulo 7: Aguinaldo.

En este capítulo se hace un señalamiento a lo dispuesto en el código de trabajo referente al pago de aguinaldo, según lo establecido a la ley.

Capítulo 8: Obligaciones y prohibiciones a los trabajadores y las trabajadoras.

En este capítulo se detallan todas las obligaciones y las prohibiciones de los empleados dentro y fuera de las instalaciones de la empresa a la que debe regirse para tener un comportamiento respetuoso y de cortesía, para sus compañeros, jefes, clientes y proveedores.

Capítulo 9: Obligaciones y prohibiciones de la empresa.

En este capítulo se establecen la parte de las obligaciones y prohibiciones que la empresa deberá cumplir con el empleado, la contraparte del capítulo anterior en ventaja del empleado.

Capítulo 10: Protección de la persona adolecente trabajadora

Hasta la fecha Boca de Lobo no tiene ni ha tenido desde sus inicios ninguna política que ampare la contratación de menores de edad, pues además por sus horarios no puede violentar la ley con este tipo de

contrataciones, pero por regulación nacional es importante dejar establecido este punto.

Capítulo 11: Régimen de protección de la maternidad.

El código de trabajo y decretos legales amparan por ley la maternidad, en este capítulo se detallan los beneficios que goza una mujer es su periodo de embarazo y lactancia.

Capítulo 12: Exámenes médicos y prevención de enfermedades.

En este capítulo se establece la regulación del cuido de la salud, que va más allá considerando la manipulación de alimentos que tienen a cargo todos los empleados y que por regulación de salubridad se debe de cuidar, para proteger a los clientes internos y externos.

Capítulo 13: Seguridad e higiene personal.

Este capítulo establece las reglas claves para cuidar de la salud, la higiene y la apariencia de los empleados, debido al estrecho contacto con los clientes.

Capítulo 14: Prestaciones cubiertas por el ISSS

Este capítulo resume el reglamento del Seguro Social respecto a sus obligaciones y los beneficios que presta al empleado.

Capítulo 15: Peticiones, reclamos y modo de resolverlos

En este capítulo se establece la resolución de los conflictos, las insatisfacciones de los clientes internos y establece las normas para regular las peticiones y reclamos.

Capítulo 16: Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas

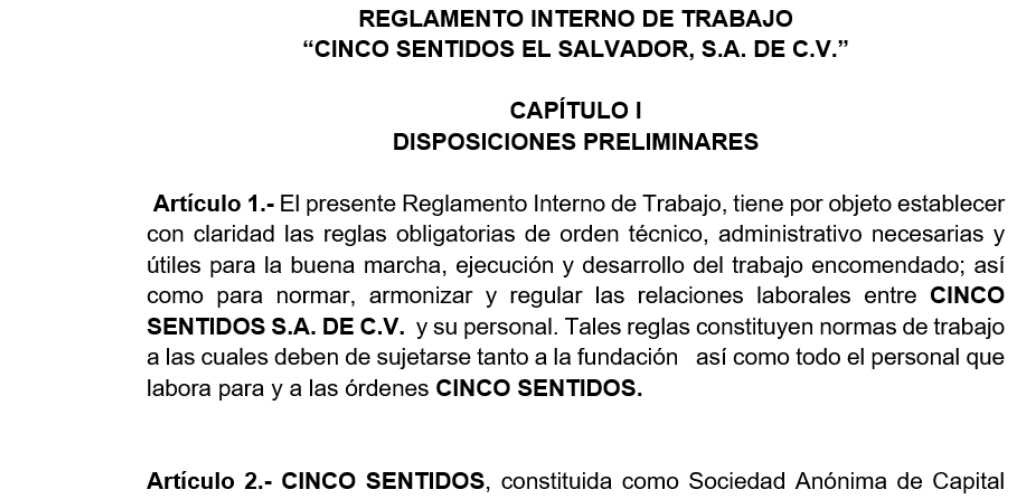
Este capítulo establece los métodos disciplinarios ante las faltas a las regulaciones y reglamentaciones impuestas en el reglamento interno de trabajo.

Capítulo 16: Disposiciones finales, publicidad y vigencia.

Este capítulo, es el final y establece la fecha a partir de la cual entra en vigencia la validez del reglamento.

**2.3.1.1.3.5 Desarrollo del proceso**

El Código de Trabajo establece las el articulo 304 los lineamientos de las reglas que debe contener el Código, basados en esa información con apoyo de las jefaturas y el propietario se desarrolló el reglamento interno de trabajo para Cinco Sentidos, el cual podrán encontrar un extracto como ilustración 14 y anexo 4.



**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**
**"CINCO SENTIDOS EL SALVADOR, S.A. DE C.V."**

**CAPÍTULO I**
**DISPOSICIONES PRELIMINARES**

**Artículo 1.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene por objeto establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico, administrativo necesarias y útiles para la buena marcha, ejecución y desarrollo del trabajo encomendado; así como para normar, armonizar y regular las relaciones laborales entre **CINCO SENTIDOS S.A. DE C.V.** y su personal. Tales reglas constituyen normas de trabajo a las cuales deben de sujetarse tanto a la fundación así como todo el personal que labora para y a las órdenes **CINCO SENTIDOS.**

**Artículo 2.- CINCO SENTIDOS**, constituida como Sociedad Anónima de Capital

Ilustración 14

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

### 2.3.1.1.4 Herramienta en Excel para la elaboración de la planilla

El pago de salarios por medio de planillas está establecido en el Código de Trabajo que en el artículo 138, expresa "Todo patrono está obligado a llevar planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada trabajador; las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas; y los días hábiles, de asueto y de descanso en que laboren."
En ese sentido, se elaboró una plantilla en Excel, para dar cumplimiento legal a este apartado.

#### 2.3.1.1.4.1 Objetivo de la elaboración de planilla

Elaborar un soporte administrativo que justifique los pagos de salarios quincenales a los empleados de carácter permanente de tiempo completo y medio tiempo.

#### 2.3.1.1.4.2 Alcance

Dentro de la planilla de salarios se incluirá a todos los empleados contratados para Boca de Lobo, de tiempo completo de medio tiempo de carácter permanente y también por temporada.

#### 2.3.1.1.4.3 ¿Por qué es importante la correcta elaboración de la planilla?

Uno de los grandes componentes del gasto en empresas de servicios lo componen los pagos por sueldos y salarios, y es una parte medular en temas de carácter legal y operativo ya que en la medida que se cumplas los pagos de manera correcta y detallada no se tendrán inconvenientes con las instituciones del estado que se encargan a revisar periódicamente, adicional a ello, es importante que los empleados de Boca del Lobo conozcan cada uno de los componentes que integran el pago de salarios.

### 2.3.1.1.4.4 Esquema de la planilla

En la planilla de salarios quincenales se incluyeron para cada empleado, su salario mensual y proporcional correspondientes a los 15 días laborados, se agregó una columna para reducir o descontar días no laborados o permiso sin goce de sueldo, lo cual debe ser restado al pago quincenal, hay que sumar a este pago el porcentaje extra por nocturnidades según el número de horas, para lo cual también se agregó una columna diferente, así como los días feriados laborados, todos estos ingresos, suman el total de ingresos en la quincena, al tener el monto a pagar, vienen las columnas de descuentos de obligaciones patronales, AFP, ISSS e ISR, este último en los casos que aplica, finalmente se le realiza descuentos de préstamos personales con boleta de descuento en planilla y la firma de recibido del empleado.

En la ilustración 15 anexo 5, podrán encontrar la plantilla completa para pago de planillas.

CINCO SENTIDOS EL SALVADOR S.A. DE C.V.

Planilla Salario - Primera Quincena de Noviembre 2018 - Plaza SOHO

| Nombre Completo | Sucursal | Salario Mensual | Dias No trabajados | Nocturnidades | | Salario Quincenal | Horas Extras | | | | Dias Feriados | | | | Vacaciones Anuale | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | Diurnas | | Nocturnas | | | | | | | |
| | | | | # de Horas | Monto a pagar | | # De Horas | Monto | # De Horas | Monto | # De dias | Monto | # De dias | Monto | # De dias | Monto |
| Edwin Rolando Rivera Zavaleta | Plaza Soho | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 0.00 | $ - | 0.00 | $ - | 1.00 | $ 10.14 | 0.00 | $ - | 0.00 | $ - |
| Johana Melisa Serrano | Plaza Soho | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 0.00 | $ - | 0.00 | $ - | 0.50 | $ 5.07 | 0.00 | $ - | 0.00 | $ - |
| Levis Ismael Constanza Carpio | Plaza Soho | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 0.00 | $ - | 0.00 | $ - | 0.50 | $ 5.07 | 0.00 | $ - | 0.00 | $ - |

Ilustración 15

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

#### 2.3.1.1.4.5 Desarrollo del proceso

En base a una planilla que usaban como formato, en periodos anteriores Boca de Lobo buscó perfeccionar la “sabana” herramienta que serviría para cualquier eventualidad que se presentara en planillas posteriores, con fórmulas predeterminadas que actualizan de manera automática toda la planilla con tan solo actualizar, información básica de días u horas, como horas extras, nocturnidades, se entrenó al administrador de restaurante y al gerente general en el uso de la herramienta se trabajó de manera conjunta por 4 quincena, para garantizar que la herramienta es funcional.

### 2.3.1.1.5 Elaboración de descriptores de puesto

Boca de Lobo es una empresa que cuenta con más de 30 empleados, en diversos puestos y áreas de trabajo para la producción de alimentos, es por ello que nace la necesidad de formar descriptores de puesto que definan las funciones y la necesidad operativa de cada plaza.

#### 2.3.1.1.5.1 Objetivo de la elaboración de los descriptores de puesto

Definir los roles de trabajo de todos los empleados que laboran en la empresa, junto con su perfil de contrataciones para nuevos empleados.

#### 2.3.1.1.5.2 Alcance

Se realizó un descriptor de puesto para las diferentes áreas de trabajo cocina, servicio y administración, y todos los empleados de Boca de Lobo deberán cumplir dicho perfil para ser parte del equipo de trabajo.

#### 2.3.1.1.5.3 ¿Por qué son importantes los descriptores de puesto?

Los descriptores de puesto son una herramienta administrativa de gran valor, siendo en sí misma para un uso correcto desarrollo de las políticas de recursos humanos, también ayuda a maximizar el desempeño y la productividad del mismo.

#### 2.3.1.1.5.4 Esquema de los descriptores

Boca de Lobo tiene como división interna tres grandes grupos de trabajos en las áreas de: administración y operaciones, siendo estas: cocina, servicios y administración.

Es así, que se formaron descriptores de puesto para las siguientes plazas:

- Gerente General
- Gerente Financiero Administrativo
- Asistente Financiero Administrativo
- Administrador de Restaurante
- Jefe de cocina
- Cocineros
- Auxiliar de cocina
- Jefe de Meseros
- Meseros
- Cajeros
- Bartender

Bajo el siguiente esquema:

Puesto: Titulo/ Nombre de la posición

Área: es el departamento del área organizacional que se asignara según la estructura

Reporta a: En esta parte se describe a quien será dependiente según el organigrama

Puestos que le reportan: Serán los colaboradores que están ejerciendo las funciones operativas dependientes y que estarán subordinados a la autoridad

Funciones: serán el conjunto de responsabilidades, tareas, actividades necesarias para desempeñar el puesto de trabajo

Relaciones: se indicarán el detalle de las principales relaciones laborales con clientes Internos y externos

Responsabilidades: encargado de cumplir con las asignaciones, metas objetivos tareas, actividades necesarias para llevar a cabo el puesto de trabajo

Perfil del puesto:

Estudios: Los requisitos mínimos académicos que necesita la plaza para levar a cabo la función

Experiencia: listado con aquellos empleos y prácticas desempeñados por el aspirante a un puesto de trabajo que puedan ser relevantes

Conocimientos: son las competencias, habilidades profesionales que la persona tiene a favor para ejecutar las actividades

Uso de Equipo: son los conocimientos de uso de herramientas de oficina y maquinaria de producción para el desempeño laboral

Competencias: se incluyen las capacidades humanas que constan de diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral.

#### 2.3.1.1.5.5 Desarrollo del proceso

Se realizaron entrevistas con todos los empleados para consultar y crear en conjunto con el equipo consultor los perfiles de puesto para cada área y para cada puesto de trabajo.

### 2.3.1.1.6 Elaboración de Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

#### 2.3.1.1.6.1 Alcance

En el contrato de trabajo se incluirán todas las divisiones de trabajo de manera en jerarquía descendente.

#### 2.3.1.1.6.4 Esquema de los organigramas

En la ilustración 16 se puede observar el esquema del organigrama. Ver anexo 6.

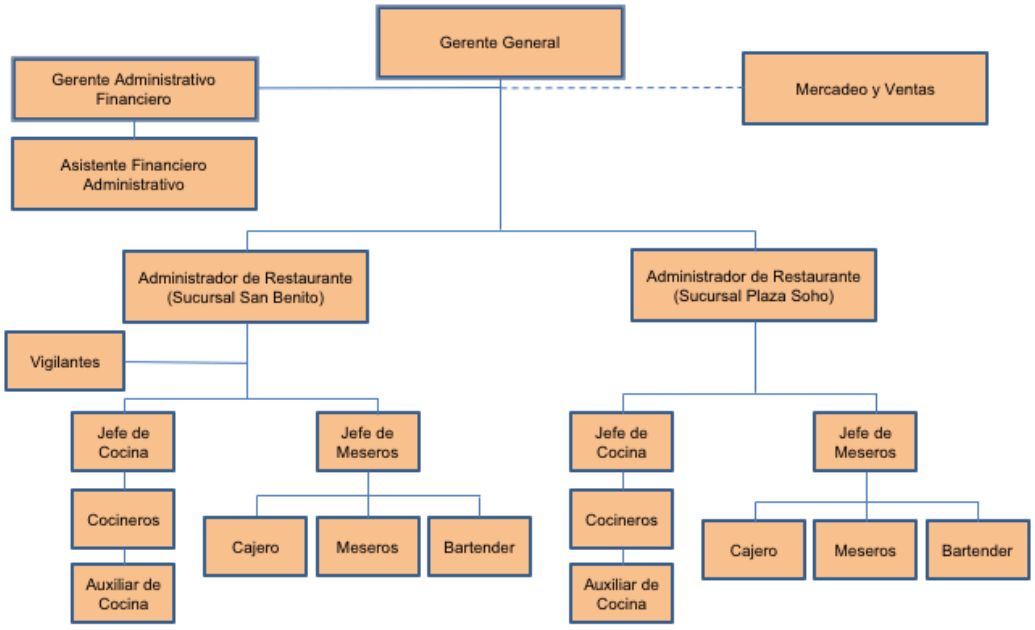



Ilustración 16

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

### 2.3.1.2 Presentación y divulgación de nueva estructura Organizacional

#### 2.3.1.2.1 Desarrollo evento informativo.

Boca de Lobo, tuvo una excelente aceptación y apertura al cambio, ante todas las sugerencias de mejoras, después de realizar un largo trabajo de levantamiento de estructura organizativa elaboración de manual de políticas, reglamento interno de trabajo, planilla acorde a la ley referente a salario mínimo, pago de horas extras, pago de nocturnidades, control de soporte de documentos legales, gracias a la asesoría técnica revisada y el trabajo de los consultores se pudo finalmente tener las herramientas para presentarlas al equipo de trabajo de boca de lobo, un una reunión donde se compartió un desayuno navideño, fue motivo para entrenar a los empleados y hacer de su conocimiento la nueva normativa, que ahora estaba por escrito plasmada en un manual, que al mismo tiempo era parte como un anexo de un reglamento interno de trabajo propio de boca de lobo. Ver anexo 7

En las siguientes, se puede apreciar algunos momentos del taller.



Ilustración 17, Equipo de Boca de Lobo compartiendo desayuno después de taller.



Ilustración 18, Don Roberto Huezo, propietario, dando palabras de agradecimiento.




Ilustración 19, Empleados de Boca de Lobo dando lectura a políticas junto a equipo consultor.



Ilustración 20, Equipo de trabajo de Boca de Lobo, dando lectura a políticas.

### 2.3.1.2.1 Firma de Contratos.

Boca de Lobo firmo contratos en algún momento de sus operaciones, sin embargo, nunca fueron presentados al Ministerio de trabajo, es por esta razón que, al crear las nuevas versiones de contrato, siempre manteniendo la antigüedad de los empleados se firmaron con fecha 1 de diciembre los nuevos contratos.

En las siguientes fotografías, podemos apreciar el momento vivido en la firma de los contratos.



Ilustración 21, Los empleados de Boca de Lobo leen sus contratos de trabajo.



Ilustración 22, Grupo consultor resolviendo dudas respecto a los contratos.



Ilustración 23, Firmando nuevos contratos.

#### 2.3.1.2.1 Presentación y legalización de nueva estructura organizacional

Durante cinco meses el equipo consultor trabajó de la mano con el gerente general y propietario de Boca de Lobo don Roberto Huezo, y su mano derecha encargado de logística Brigham Orellana, se levantaron descriptores de puesto, horarios de trabajo, reglamento interno de trabajo, planillas de salarios, finalmente después de ser aceptados por el empresario y validados por el abogado del mismo procedimos a imprimir 30 contratos con tres copias por cada versión para que puedan entregarlo en los próximos ocho días al Ministerio de Trabajo como lo establece la ley.

A continuación, fotografías de trabajo en equipo.



Ilustración 24 Equipo consultor junto a don Roberto y Brigham, revisando contrato de trabajo.



Ilustración 25. Equipo consultor con jefes de cocina y de servicio creando horarios de trabajo




Ilustración 26. Equipo consultor trabajando reglamento Interno de trabajo con empresario.

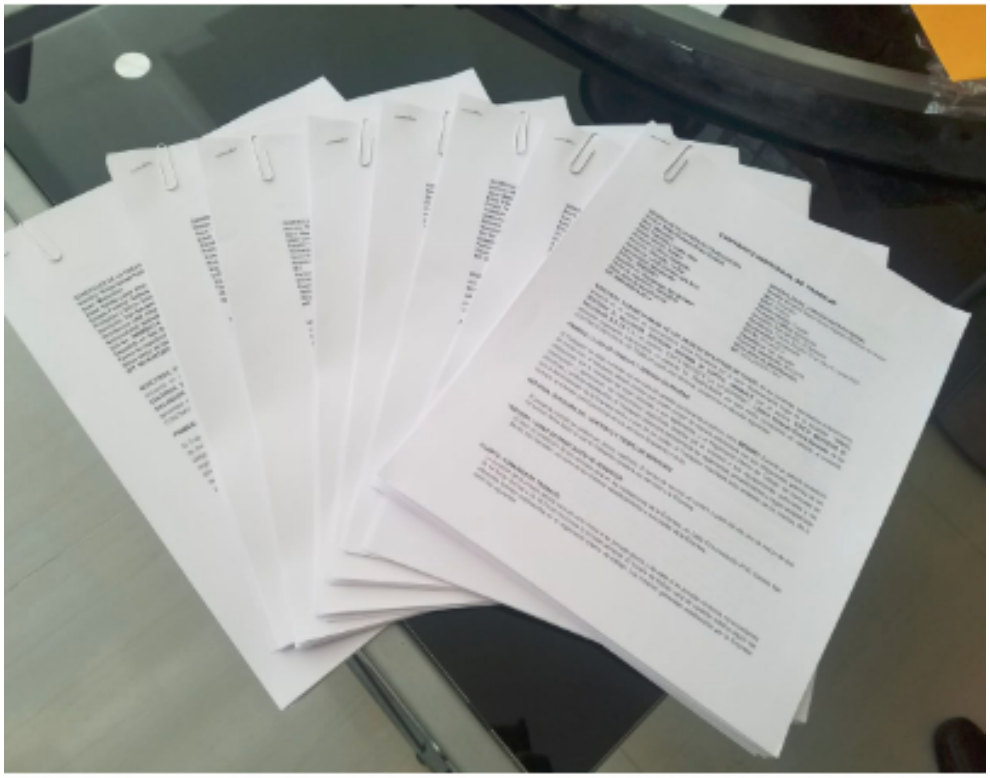


Ilustración 27. Contratos firmados entregados para presentar a Ministerio de Trabajo.

Es importante dar un seguimiento continuo de corto, mediano y largo plazo, para que la acción clave de éxito tenga un impacto permanente, en ese sentido presentamos un calendario de actividades sugeridas a realizar en los próximos, días.

**Contratos de Trabajo.**

Los nuevos contratos firmados, se entregaron en la finalización de la implementación de la acción clave de éxito, por lo que, es importante y urgente que el empresario los presente al Ministerio de trabajo en los siguientes 8 días

según lo establece el código de trabajo, para hecho se le entrego una carta que deberá ir adjunta a la entrega, Esta acción dado que se le dejo fecha 15 de diciembre a los contratos deberán ser entregados a más tardar el 21 de diciembre considerando la vacación de los servidores públicos.

**Horarios de Trabajo.**

Es importante que todas las semanas se revisen y asignen horarios de trabajo, ya que se recuerda que son rotativos y el personal tiene seis opciones diferentes según su posición de trabajo para ser rotado. Realizar además cada quincena que los empleados firmen el libro de registro de entradas y salidas acorde el horario asignado, para cada semana.

**Reglamento Interno de Trabajo**

Es importante presentar ante el Ministerio de trabajo juntamente con los contratos firmados, el nuevo reglamento Interno de trabajo, y estar pendiente de las observaciones y superarlas en el caso de que se requiera. Además una vez aprobado el reglamento interno de trabajo por el ministerio de trabajo, poner una de las copias entregadas en un sitio que sea de acceso general para que todos los empleados puedan consultarlo en el momento que requieran necesario, esta acción debe realizarse al igual que los contratos a más tardar el 21 de diciembre de 2018.

**Planilla de Salario.**

Para poder contar con un resultado de alto impacto es importante continuar realizando la planilla como en las quincenas anteriores; además seguir documentándola con la información necesaria, y demás detalle, tales como: verificar los préstamos del personal, las horas extras y las horas nocturnas. Este punto está estrechamente relacionado con el punto anterior ya que dependerá de la firma en el libro de registro de entradas y salidas.

**Descriptores de puesto.**

Es importante poder actualizar, al menos cada año, los descriptores de puesto, y realizar las contrataciones siguientes basados en estos descriptores y siguiendo la política de contrataciones.

**Organigrama de trabajo**

El organigrama de trabajo únicamente queda sugerido, basado en el estudio que se realizó por medio de la herramienta de conocimiento de la empresa, y de la entrevista con los empleados contratados para las diferentes plazas de trabajo, y de la experiencia ante el convivio con el día a día de Boca de Lobo. Queda sujeto a la decisión de los empresarios, en qué momento se pueda adoptar el cien por ciento de puestos establecidos. Ver anexo 6.

Recomendamos el despido inmediato del contador externo y que se pueda contratar a una persona de tiempo completo con el mismo salario que se paga actualmente por este servicio, consideramos un cambio estratégico y urgente para el levantamiento económico de la empresa, tener estados financieros reales y al día.

En cuanto a la acción clave Producción y operaciones / manejo de inventarios, se tuvo la limitante de que la contabilidad no se encuentra actualizada a la fecha, presentando varios meses de retraso, lo cual no permitió la realización del inventario físico para realizar los ajustes necesarios y determinar las diferencias reales entre existencias físicas y monetarias, además, contabilidad no proporcionó los costos para realizar la carga inicial de las existencias, por ello se obtuvo un compromiso con la Dirección de Boca de Lobo para darle seguimiento al proceso, estipulando lo siguiente:

### 2.3.2 Descripción de la acción clave de éxito Producción y Operaciones-Manejo de inventarios

Para la acción clave se describe a continuación, las actividades que se llevaron a cabo:

La acción clave de éxito tiene un impacto significativo en la empresa. El uso de la herramienta tecnológica con que se dispone permitirá que la empresa aproveche al máximo la inversión realizada con anterioridad.

Dentro de la acción clave de éxito seleccionada por los empresarios “Producción y Operaciones / Manejo de Inventarios”, tanto el equipo consultor como Boca de Lobo han superado de forma implícita, aplica “Análisis de Costos”, y “Administración Financiera”, ya que el FOXNET está diseñado de forma integral abarcando cada una de las antes mencionadas.

Permitiendo así a Boca de Lobo por medio de la selección “Producción y Operaciones / Manejo de Inventarios” superar estas áreas de oportunidad, permitiéndoles a la vez convertirse en una compañía de alta solidez.

Todo dependerá del compromiso, mantenimiento y seguimiento de la acción clave de éxito seleccionada por parte de los empresarios.

#### 2.3.2.1 Acción Clave de Éxito desarrollada.

##### 2.3.2.1.1 Acción clave de éxito. Utilización del sistema FOXNET.

A continuación, se desarrolla la acción clave de éxito a través de la utilización del sistema FOXNET permitirá que la empresa interactúe de

manera efectiva y eficaz, en este sentido, la empresa ahorrará recursos y mejorará el servicio.

#### 2.3.2.1.1.1 Objetivos:

- Realizar reunión con el proveedor del sistema.
- Efectuar parametrizaciones básicas en FOXNET.
- Carga de catálogo de inventario de materias primas, proveedores, catálogo de productos terminados, entre otros.
- Implementación de sistema de inventario en FOXNET.
- Determinación de las diferencias en inventario físico versus la contabilidad.

#### 2.3.2.1.1.2 Alcance:

El presente proyecto se limitará a la implementación y puesta en marcha del sistema de control de inventario en el sistema y sus parametrizaciones básicas, con el objetivo de:

Permitir fortalecer el área financiera maximizando sus rentabilidades por medio de la obtención de información oportuna y veraz, permitiéndoles crear sus propios indicadores financieros y puedan controlar la gestión, facilitar el control eficiente de los inventarios,

reduciendo costos innecesarios en stocks, malas aplicaciones e información desactualizada.

Eliminando así el riesgo de desabastecimiento y perdidas por falta de información e indicadores de los mismos, así como reduciendo el riesgo en la toma de decisiones financieras, eliminando la probabilidad de falta de liquidez y estableciendo controles internos dentro de la organización.

Como plan de acción, se efectuó una reunión con el proveedor del sistema para recibir una capacitación sobre el uso de la herramienta, y así realizar las parametrizaciones básicas como lo son carga de carga de catálogo de inventario, proveedores, clientes, recetas de productos terminados, entre otros. Con lo que se pretende integrar las áreas relevantes de la compañía como lo son los inventarios y costos de producción y así maximizar sus resultados y establecimiento de control interno necesario para dichos rubros.

**2.3.2.1.1.3 Implementación Modulo de Inventario.**

"Parametrización y alimentación básica de los parámetros necesarios para el funcionamiento de FOXNET"

Boca de Lobo es una empresa salvadoreña con giro de restaurantes y similares, ubicada en dos establecimientos en la zona de San Salvador, basado en el resultado de la evaluación de Boca de Lobo mediante la identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

En el proceso de diagnóstico integral realizado por el equipo consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales "Áreas de Oportunidad" las cuales se describen ampliamente en la sección de diagnóstico del consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron tres áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad.

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir, Detallada a continuación:

La acción clave de éxito es diseñar e implementar un sistema de control de inventario y para ello utilizar los recursos informáticos disponibles en la empresa, que consiste en la parametrización básica de FOXNET, lo cual vendrá a fortalecer las áreas deficientes mencionadas en el análisis de la entidad con

intervención directa de los propietarios y maximizar la operatividad de Boca de Lobo.

Actualmente FOXNET tiene presencia en Centroamérica y este sistema se especializa en el rubro de restaurantes, permitiendo la administración de inventarios, control de proveedores, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, ventas, entre otros. Este sistema está desarrollado en una base de datos de “MYSQL”, y es capaz de integrarse a cualquier ERP.

Esto permite que FOXNET sea la aplicación perfecta para Pymes de los sectores de restaurantes, panaderías, bares etc., permitiéndoles disponer de una aplicación de gestión completa a un costo muy reducido.

#### 2.3.2.1.1.4 ¿Qué es un Módulo de Inventarios?

Una definición sencilla de qué es un módulo de inventario es aquel que permite controlar y hacer seguimientos de las existencias, precios y costos de materiales y productos de la empresa, generando automáticamente los asientos contables.

El módulo de inventario es una herramienta que se puede integrar a un ERP para que funcione como un sistema integrado.




Ilustración 28

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

### 2.3.2.1.1.5 ¿Por qué FOXNET es funcional?

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

La estructura del sistema FOXNET le permite ofrecer una amplia cobertura funcional en las áreas de control fundamentales, permitiendo ajustarse a muchas necesidades:

- Ventas
- Compras

- Inventarios
- Producción
- Contabilidad
- Análisis

Dichas características le permitirán a Boca de Lobo fortalecerse como entidad y maximizar sus operaciones, ya que como se mencionó anteriormente se detectaron cinco grandes áreas de oportunidad las cuales si los propietarios le proporcionan continuidad y aplicación de The Best Practices, logrará solventarlas, ya que FOXNET le facilitará el control de los inventarios, análisis de costos, control de las operaciones contables y sus resultados en tiempo real, comparaciones de sus costos reales versus presupuestos.

#### 2.3.2.1.2 Aplicaciones

- **Cuentas por Cobrar:**

Hay diferentes maneras de automatizar la creación de la factura del cliente en Foxnet. Por lo general, los proyectos de las facturas son creados por el sistema (con información proveniente de otros documentos como órdenes de venta) la base ya está cargada previamente con la información general.

- **Cuentas por Pagar:**

Permite el manejo de órdenes de compras, los productos entrantes y las facturas de los proveedores, todo en un mismo lugar.

Si desea establecer un proceso de control de factura de proveedor, lo primero que hay que hacer es tener datos del proveedor, capturarlos en la base, y cuando se ingreses el documento de la compra únicamente se asocia en su apartado del nombre del proveedor.

- **Informes:**

Además de los reportes creados específicamente en cada módulo de localización, existen una serie de reportes que sirven para realizar un análisis más profundo sobre movimientos de inventarios realizados, ya sean internos o venta de estos mismos:

- ✓ Resumen de venta por mes
- ✓ Ventas los últimos días
- ✓ Ventas por medias horas.
- ✓ Productos más vendidos.
- ✓ Productos menos vendidos.
- ✓ Kardex
- ✓ Cuentas por cobrar
- ✓ Cuentas por pagar

Puede seleccionar cada reporte para imprimirlos y reportar a la gerencia y exportar a Excel para el análisis. También comparar valores con otro período. Elegir cuántos períodos requiera comparar con el período elegido y elegir hasta 12 períodos anteriores desde la fecha del reporte.

- **Inventarios:**

Control de las existencias de la compañía, entradas, salidas, transferencias entre almacenes, y sus respectivos métodos de valuación como; Costo Promedio, PEPS, compras detalladas por documento, compras a acumuladas, compras detalladas por producto, compras detalladas por proveedor, entre otra información relevante para un control riguroso y mejor análisis.

- **Compras:**

Para la mayoría de las compras diarias, lo más probable es que ya se tengan definidos los proveedores y su información ya este cargada en la base de datos, lo que facilitara el ingreso del documento y la identificación de los artículos comprados.

Al ingresar la el documento de compra al proveedor correctos este genera en automático la cuenta por pagar y alimenta la base de proveedores.

- **Ventas:**

Las ventas son generadas a pedido, es decir cuando los clientes visitan la empresa se crea o asocia una mesa y se acumula los productos entregados.

Los productos según el detalle de servicios están listos para ser descargados del sistema de inventario según la receta de producción, actualizando de manera automática las existencias, permitiendo llevar un control riguroso actualizado.

También proporciona el historial de transacciones y comunicaciones rápidamente. Es muy sencillo, conocer con claridad la pasada interacción. Y cualquier información relacionada con la transacción.

En cualquier momento, se puede obtener un informe profundo de sus actividades de ventas. Los ingresos por los vendedores o departamentos. Ingresos por categoría de producto, profundizar en productos específicos, por trimestres o meses.

- **Punto de Venta:**

El Punto de Venta de Foxnet está totalmente integrado con los módulos de Inventario y de Contabilidad. Cualquier transacción con su punto de venta será automáticamente registrada en la gestión de inventario.

Ejecutar las estadísticas en tiempo real, realizar cortes de caja y auditoria electrónica son una de las ventajas con que cuenta este sistema.

#### 2.3.2.1.3 Captura de información del sistema FOXNET

##### 2.3.2.1.3.1 Modulo configuración

Foxnet es sumamente práctico y funcional en su uso y completamente amigable y para su utilización se requiere iniciar configurando las opciones básicas, y cuenta con las siguientes opciones:

Reportes:




Ilustración 29

Fuente: Elaboración propia equipo Consulto

## Operaciones:

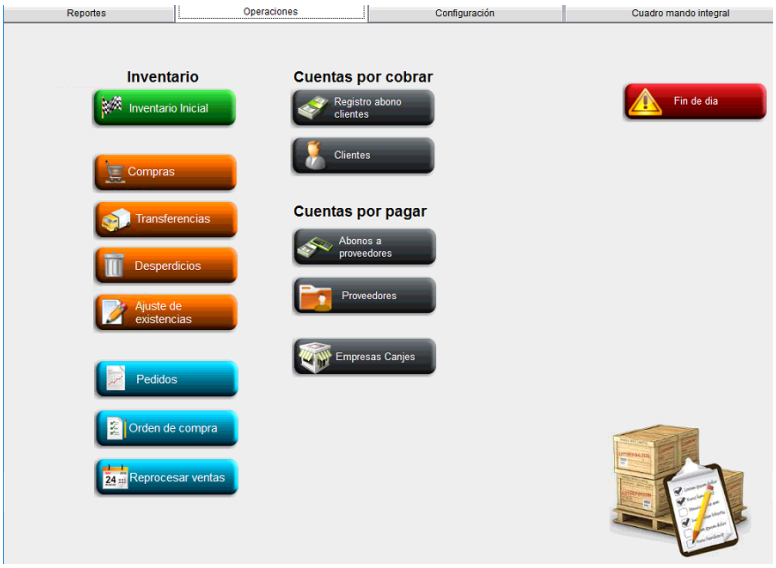



Ilustración 30 Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

## Configuración:

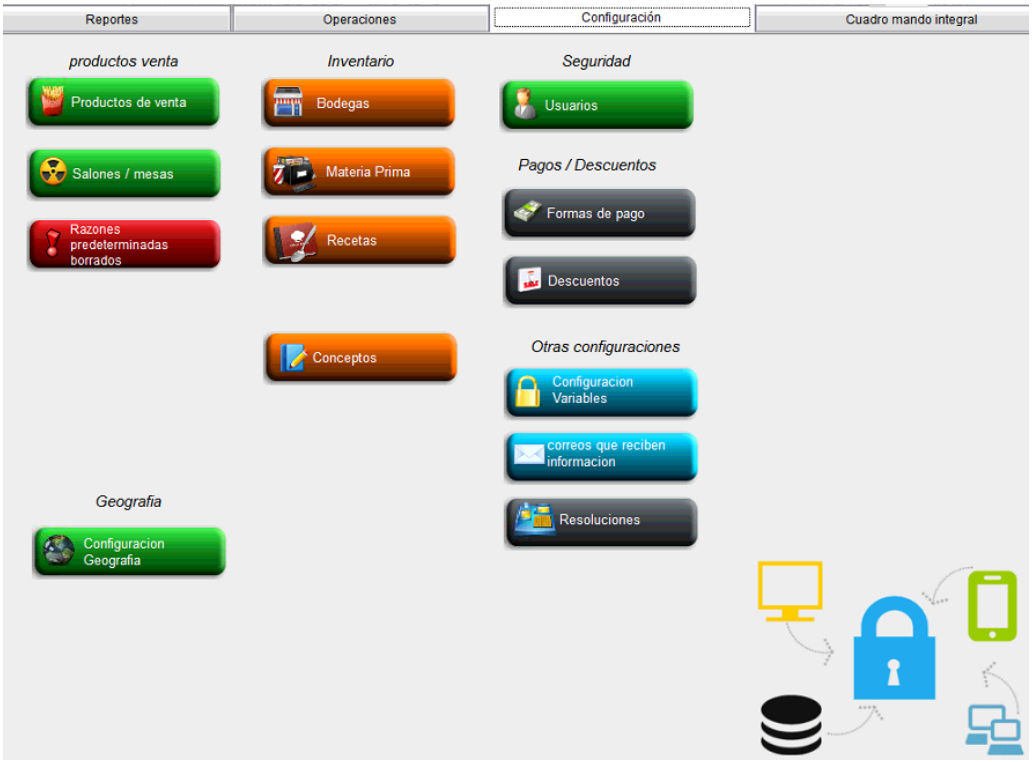
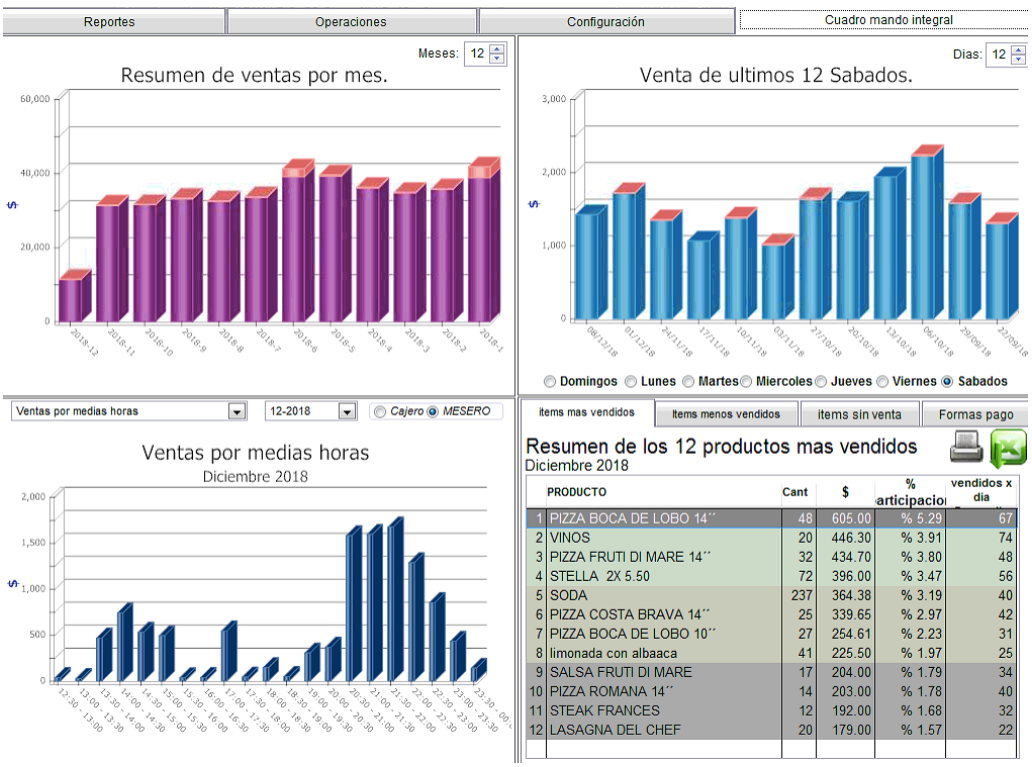



Ilustración 31

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Cuadro de mando integral:




| | PRODUCTO | Cant | $ | % articipacio | vendidos x dia |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | PIZZA BOCA DE LOBO 14´´ | 48 | 605.00 | % 5.29 | 67 |
| 2 | VINOS | 20 | 446.30 | % 3.91 | 74 |
| 3 | PIZZA FRUTI DI MARE 14´´ | 32 | 434.70 | % 3.80 | 48 |
| 4 | STELLA 2X 5.50 | 72 | 396.00 | % 3.47 | 56 |
| 5 | SODA | 237 | 364.38 | % 3.19 | 40 |
| 6 | PIZZA COSTA BRAVA 14´´ | 25 | 339.65 | % 2.97 | 42 |
| 7 | PIZZA BOCA DE LOBO 10´´ | 27 | 254.61 | % 2.23 | 31 |
| 8 | limonada con albaaca | 41 | 225.50 | % 1.97 | 25 |
| 9 | SALSA FRUTI DI MARE | 17 | 204.00 | % 1.79 | 34 |
| 10 | PIZZA ROMANA 14´´ | 14 | 203.00 | % 1.78 | 40 |
| 11 | STEAK FRANCES | 12 | 192.00 | % 1.68 | 32 |
| 12 | LASAGNA DEL CHEF | 20 | 179.00 | % 1.57 | 22 |

Ilustración 32

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

El proceso lógico de alimentación del sistema Foxnet en cada uno de los procesos del módulo de inventarios es sumamente práctico y sencillo de efectuar, ya que, si algún detalle hace falta en el momento de creación de materias primas o recetas, el sistema permite parametrizarlo, ya que basta con dar un doble clic y este nos lleva a la base de datos que no está completa.

Lo antes mencionado es para la utilización de los módulos requeridos, y los cuales se parametrizarán de acuerdo a un orden lógico, para ello es necesario

que se tenga una organización de la información a capturar, como la clasificación o catálogo de materiales necesarios, razón por la cual pasaremos al proceso más importante el cual consiste en las parametrizaciones básicas de cada módulo o la creación de información para que estos interactúen de forma correcta y consistente en la organización, de tal forma que sea fiable y veraz.

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

**2.3.2.1.3.2 Creación de clientes y sus parametrizaciones básicas:**

Los clientes son importantes porque a través de los registros es posible llevar un estadístico de ventas, obteniendo de esta base mejores propuestas ya sea en la creación de nuevos productos u ofertas.

Para la creación de Clientes tenemos dos opciones de crearlos y en ambas podemos efectuar la carga de clientes al sistema, una desde “configuración-Clientes” o al momento de ingresar las ventas llamamos la base de registro.

- Creación de clientes desde la aplicación “configuración”, en la opción clientes, muestra la opción Crear tal como se muestra en la ilustración 33. En la ventana principal.

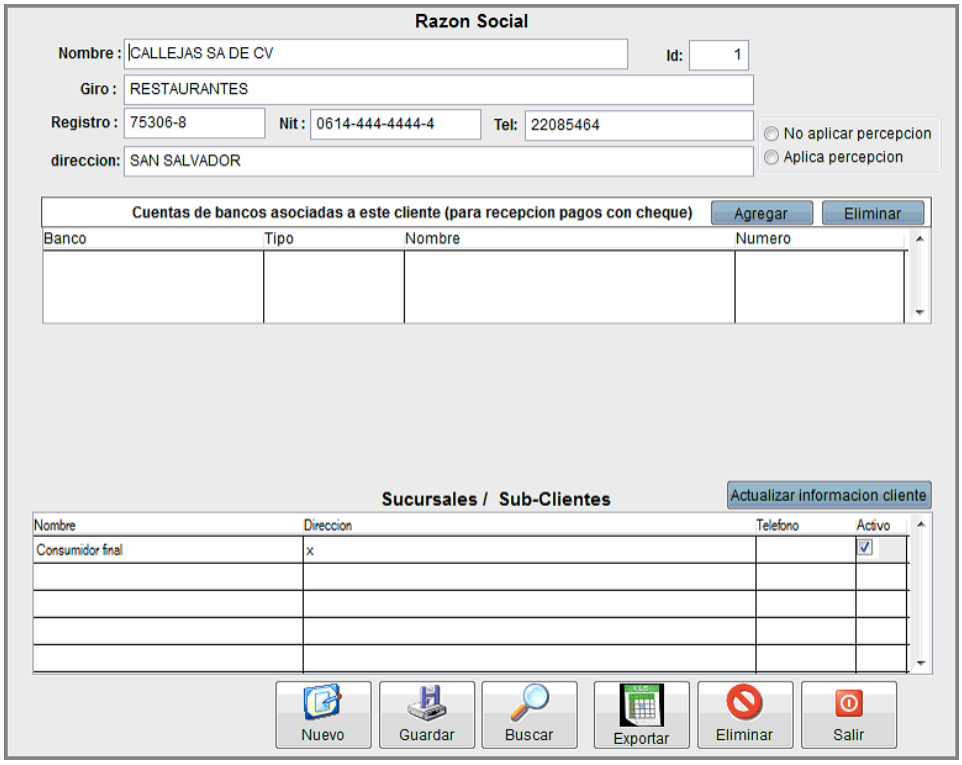



Ilustración 33

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Seleccionamos en la ventana de creación la opción “Cuentas por cobrar - cliente”, los datos solicitados al maestro de clientes son básicos, desde nombre o razón social del cliente, NRC, NIT, dirección, números telefónicos, entre otros datos básicos.

En la parte media de la pantalla de creación se encuentran un espacio para a completar con información bancaria del cliente cuando este pague con cheque.

Finalmente se encuentra un espacio para capturar la información de las sucursales del cliente, en caso de tenerla.

De estas parametrizaciones dependerá el buen funcionamiento de los registros que se efectúen con los clientes.

**2.3.2.1.3.3 Creación de Proveedores y sus parametrizaciones básicas:**

Se incorpora el proceso de creación de los proveedores y sus parametrizaciones, ya que posee una secuencia lógica sumamente similar a la creación de clientes.

Así como la creación de clientes se puede hacer desde dos módulos, así se pueden crear y parametrizar los proveedores, desde el modulo operaciones / cuentas por pagar / proveedores o desde el módulo de operaciones / Inventario / Compras.

- Creación de proveedores desde el módulo de “Proveedores / inventario / Compras”:

Dentro del módulo de compra, se visualiza al lado izquierdo el menú de todos los componentes propios del módulo tal como se muestra en las ilustraciones 34 y 35, seleccionamos proveedor y nos proporciona en la ventana principal la opción de crear o cargar.

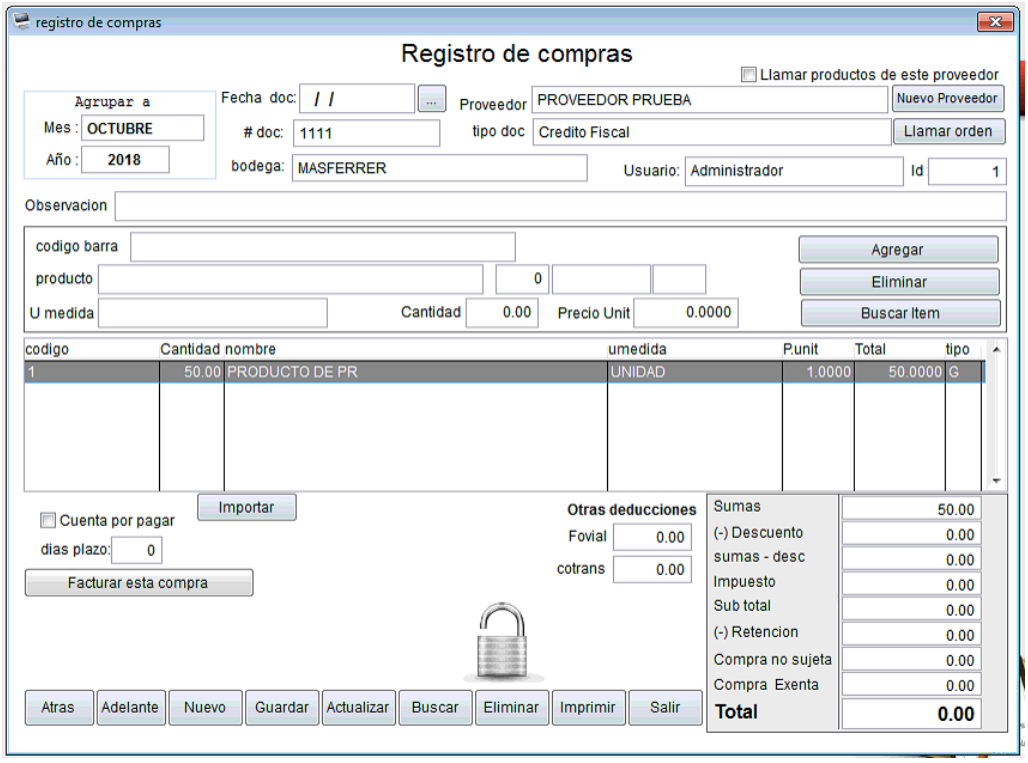



Ilustración 34

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

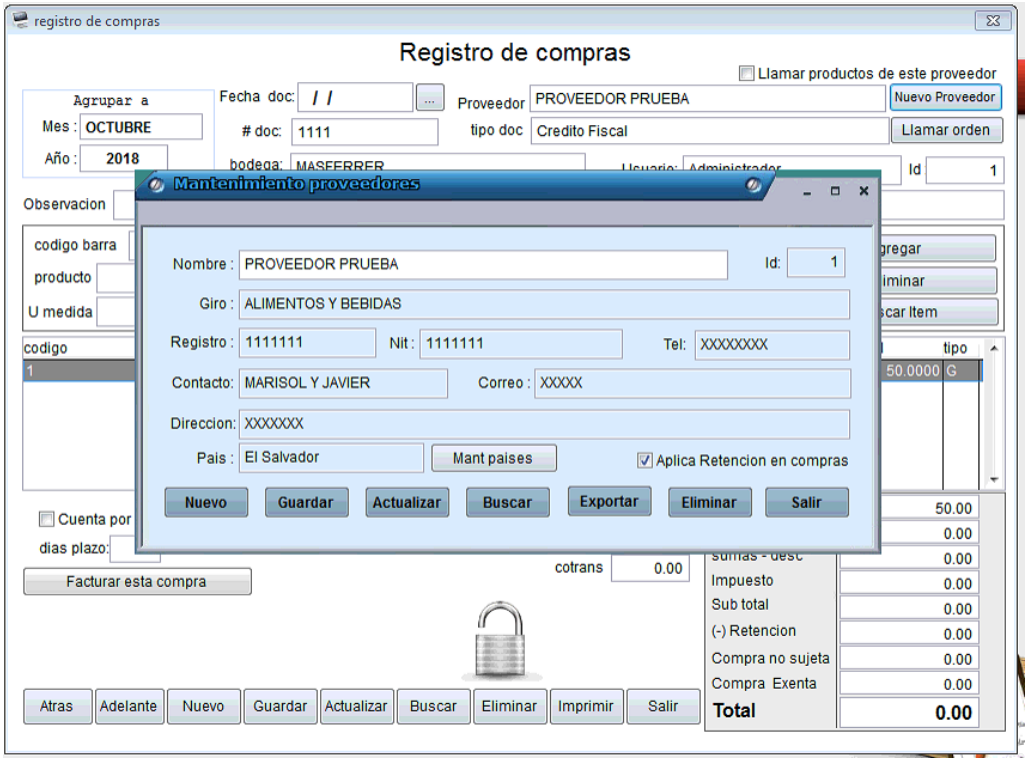



Ilustración 35

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Al elegir la opción “Crear”, despliega la ventana de creación de proveedor, al igual que en los clientes los datos que nos solicita son: nombre o razón social del cliente, NRC, NIT, dirección, números telefónicos, entre otros datos básicos.

De estas parametrizaciones dependerá el buen funcionamiento de los registros que se efectúen con los proveedores, sus apuntes contables en las órdenes de compra, entre otras.

Para efectos de la operatividad de Boca de Lobo, también Foxnet permite la creación de pedidos y creación de órdenes de compra, permitiendo tener un

seguimiento riguroso de las necesidades y especificaciones necesarias requeridas por la empresa.

A continuación, se presentan en las ilustraciones 36 y 37 las pantallas para poder capturar la información necesaria para elaboración de pedidos de materias primas y órdenes de compra a proveedores:

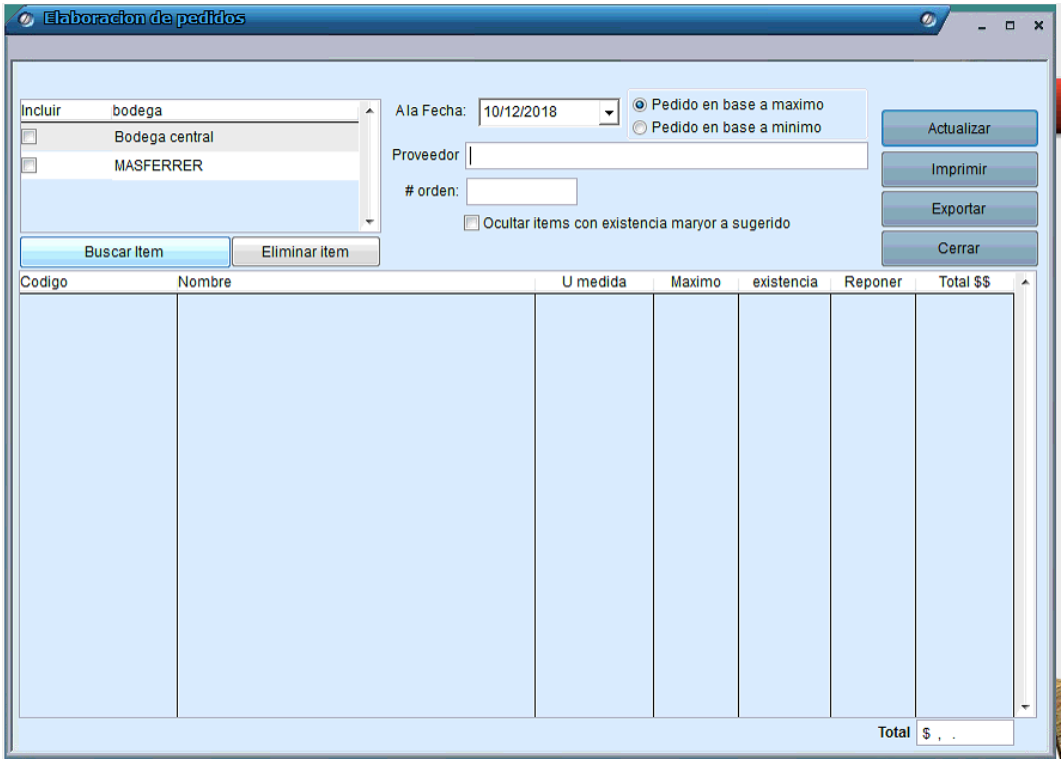



Ilustración 36

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

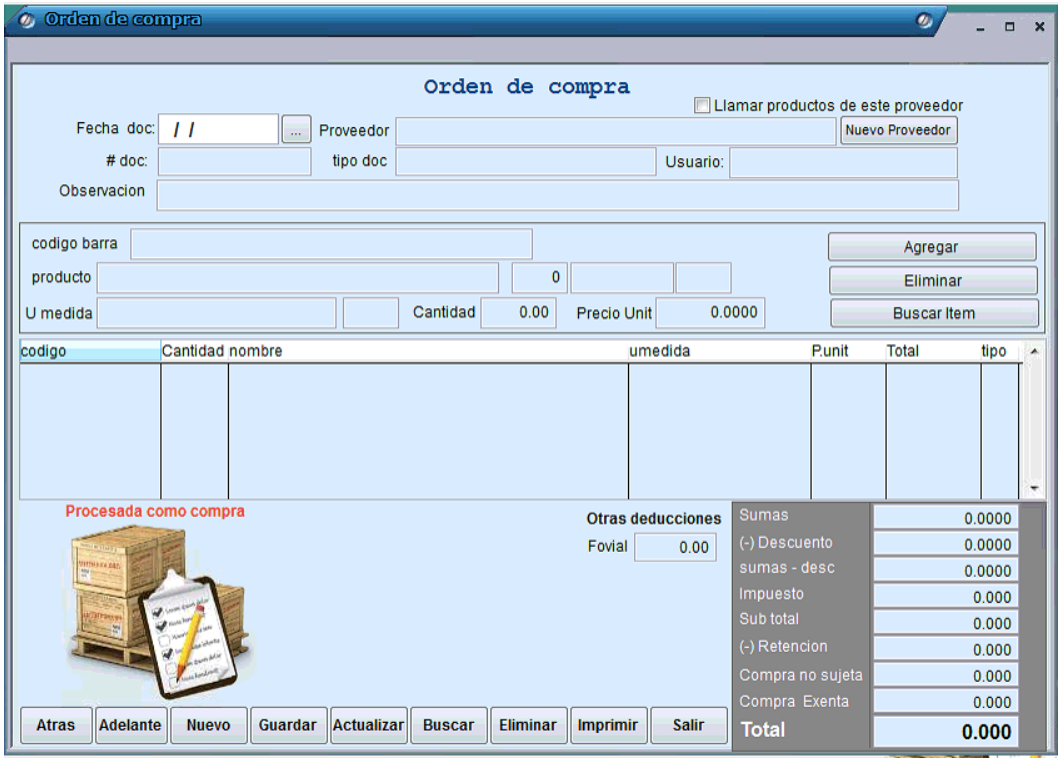



Ilustración 37

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Esta información es necesaria para realizar un seguimiento de las compras, calidad de cada uno de los productos adquiridos, tiempos de entrega, reclamos a los proveedores, proyecciones a cierto periodo, etc.

### 2.3.2.1.3.4 Creación y parametrización de Artículos (inventario)

Dentro de la consultoría efectuada a Boca de Lobo, y con base a la herramienta de diagnóstico, así como entrevistas y visitas de campo se identificó que la entidad posee un maestro de artículos, entendiendo como maestro de

artículos, la base de todos los artículos necesarios para operar con sus respectivas descripciones, costos, precios de venta, entre otros atributos.

El equipo consultor reconstruyó la base de todos aquellos artículos que son necesarios en la operatividad de la compañía, se creó una codificación alfanumérica correlativa de cada uno de estos, por categoría de productos, dejando 999 espacios entre cada categoría previendo necesidades futuras de incorporar nuevas codificaciones, así como su respectivo apunte contable, es decir determinar que afectación contable nos dará al momento de efectuar un evento con determinado artículo, como por ejemplo, materia prima, producto terminado, materia prima en proceso, otros inventarios, etc.

| FAMILIA | DESCRIPCIÓN FAMILIA |
|---|---|
| A | Lácteos |
| B | Pescados y Mariscos |
| C | Embutidos |
| D | Enlatados |
| F | Hierba Fresca |
| G | Especies |
| H | Vegetales |
| I | Frutas |
| J | Proteína |
| K | Aceites y Grasas |
| L | Bebidas alcohólicas |
| M | Edulcorantes y Sabores |
| O | Ingredientes Preparados |
| Q | Bebidas sin alcohol |

Ilustración 38

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Dicho proceso se encontraba inicialmente en formato de Excel, para su respectiva implementación y organización, quedando abierta la posibilidad a los administradores de Boca de Lobo, de poder efectuar cambios necesarios tanto en descripciones, incorporación, modificación de precios y costos.

Como segundo proceso se inicia con el proceso de creación y parametrización de los artículos en Foxnet.

Como se ha podido observar en el proceso de creaciones y parametrizaciones en el FOXNET de cada uno de sus elementos básicos, todas las anteriores son partes fundamentales y esenciales en el proceso de implementación y utilización del sistema a Boca de Lobo. De igual forma se realizará la creación y parametrización de los productos que contendrá el inventario de la compañía.

Desde este momento entenderemos como artículos todas las existencias físicas para la venta o producción, que posea Boca de Lobo, ya sean materias primas, Inventario en proceso y producto terminado.

El proceso de creación de dichos artículos es sumamente amigable debido a las bondades que presenta Foxnet, para la creación de tales se consta de dos

vías en las que se pueden hacer y cada una de estas posee dos opciones a su vez.

- Creación de artículos desde el módulo “Configuración / Inventarios”

La creación desde el módulo de configuración / inventarios, el usuario deberá seguir el proceso lógico para la creación de los pasos necesarios previos para poder ingresar los productos. Sin embargo también es posible ingresarlos directamente y desde la misma pantalla de “mantenimientos de materias primas”.

Es de suma importancia la correcta creación de los artículos, tal como se verá más adelante, es con estos con los que se crea el mapeo o ruta de los mismos y de los cuales dependerán los correctos resultados al momento de la imputación de tales en las diferentes operaciones de Boca de Lobo. Como, por ejemplo; compras de materia prima, creación de órdenes de producción, traslado de mercadería entre plantas o almacenes, procesos, y la venta de los mismos en los diferentes puntos de venta de la organización.

Basados en la herramienta de diagnóstico se han establecido 167 artículos aproximadamente, por lo que como equipo consultor optamos por la creación de artículo por artículo llevando el control de cada uno de los mismos y efectuando los respectivos apuntes generales y de categorías.

A continuación, se ejemplifica todo lo descrito en el proceso de creación de artículos desde el módulo de compras, así como sus respectivos indicadores propios del producto. (Ver ilustraciones 39 a 45)

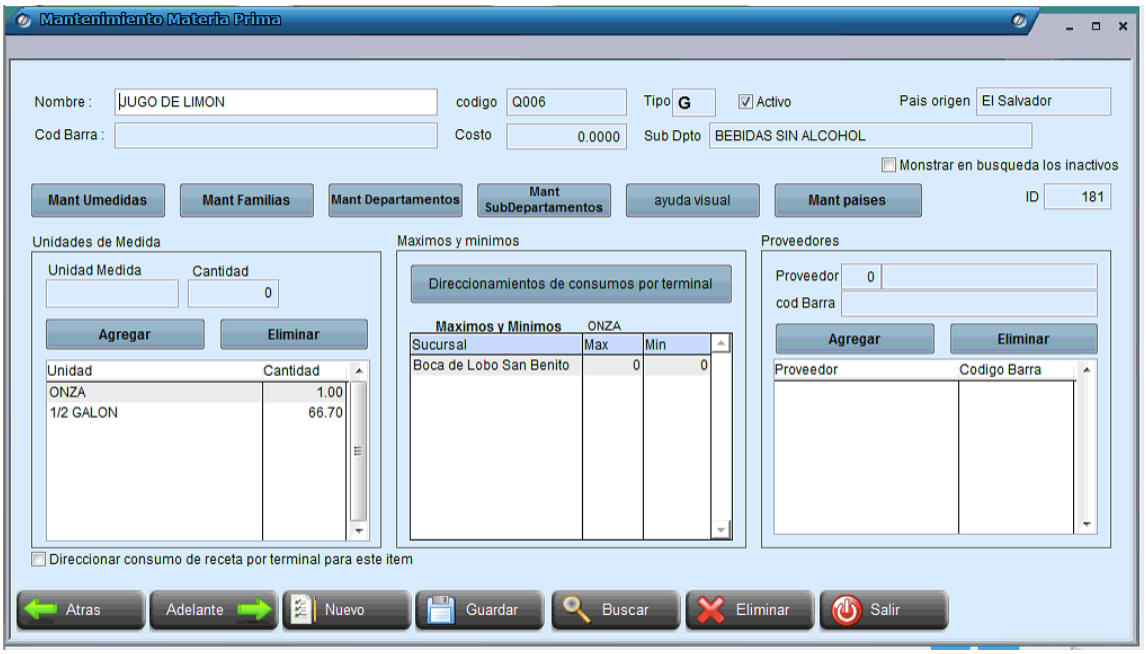



Ilustración 39

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

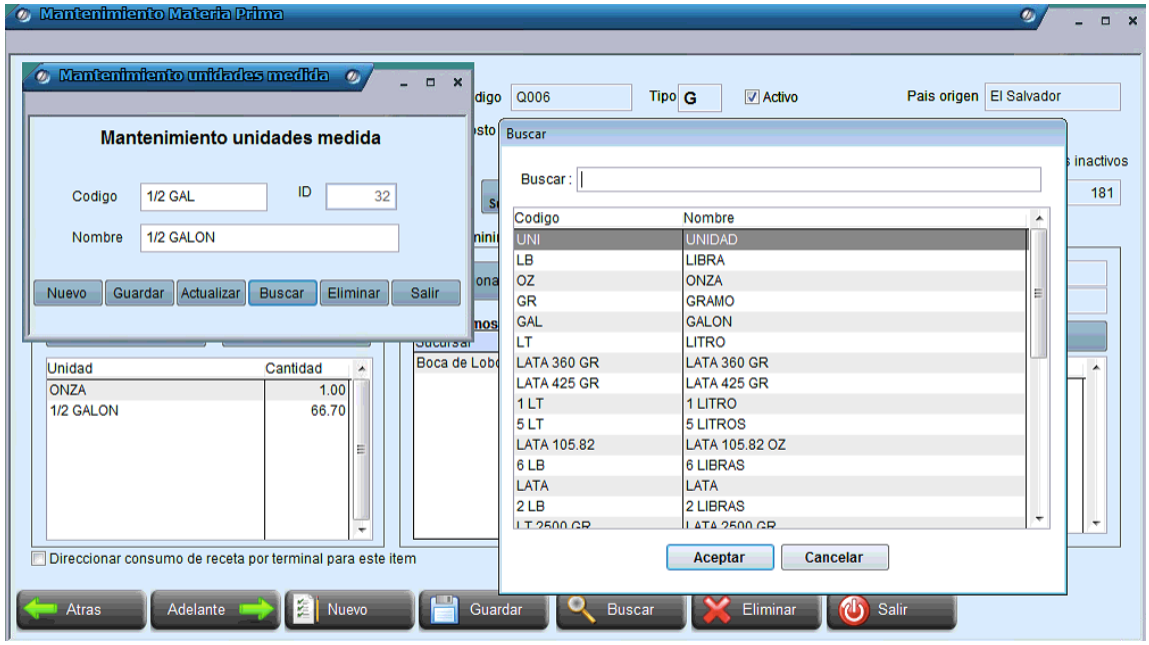



Ilustración 40

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

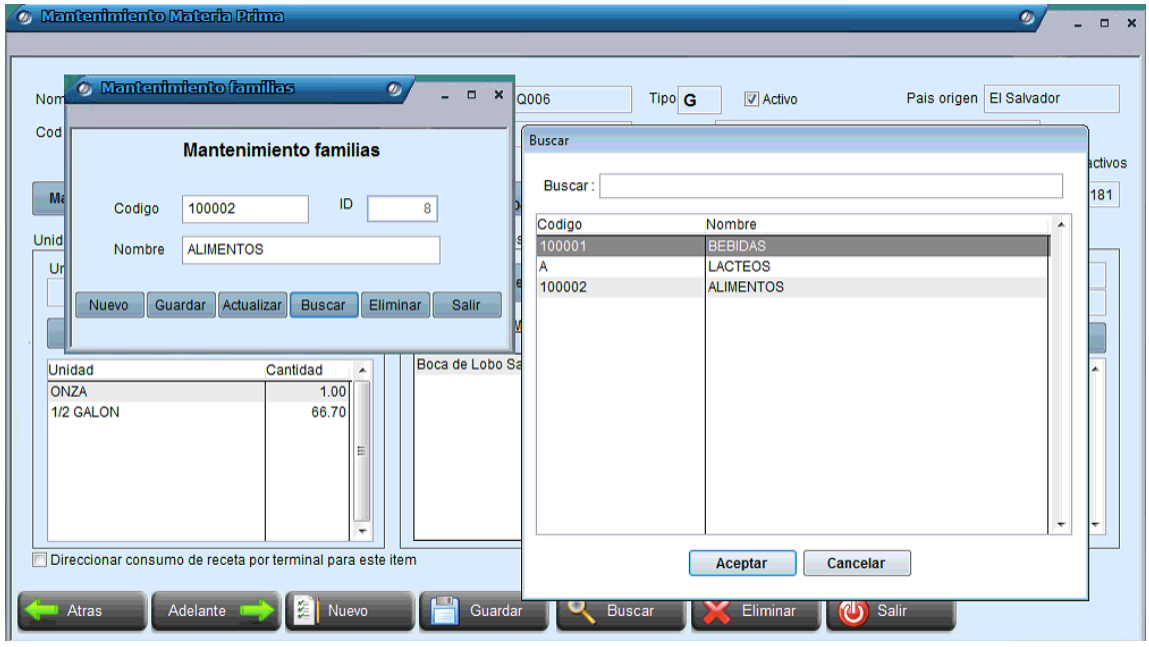



Ilustración 41

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

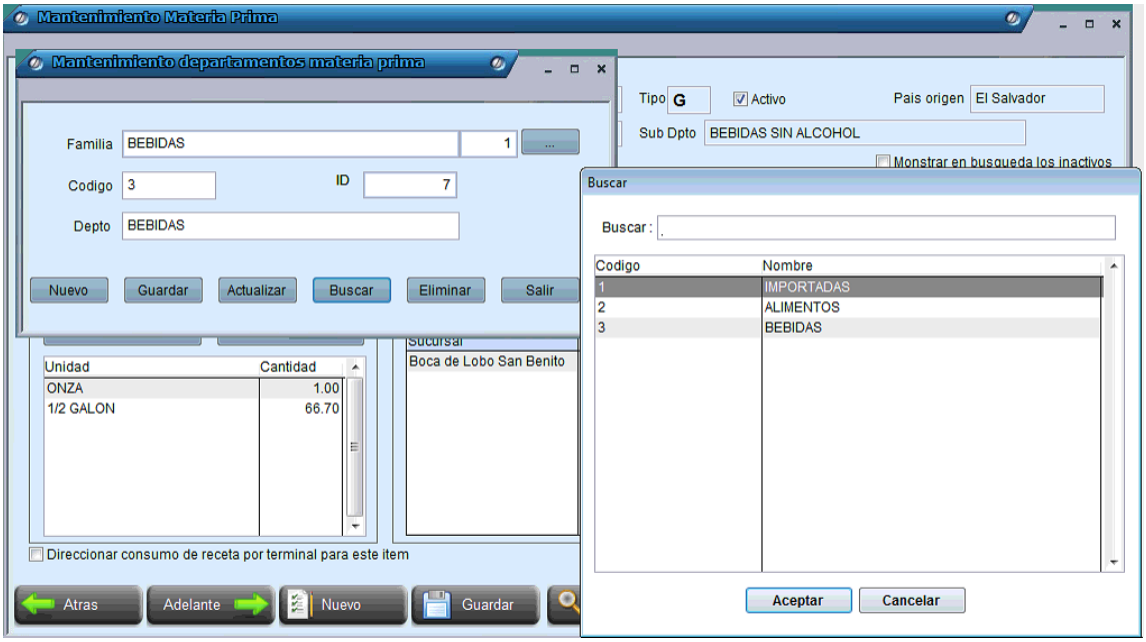



Ilustración 42

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

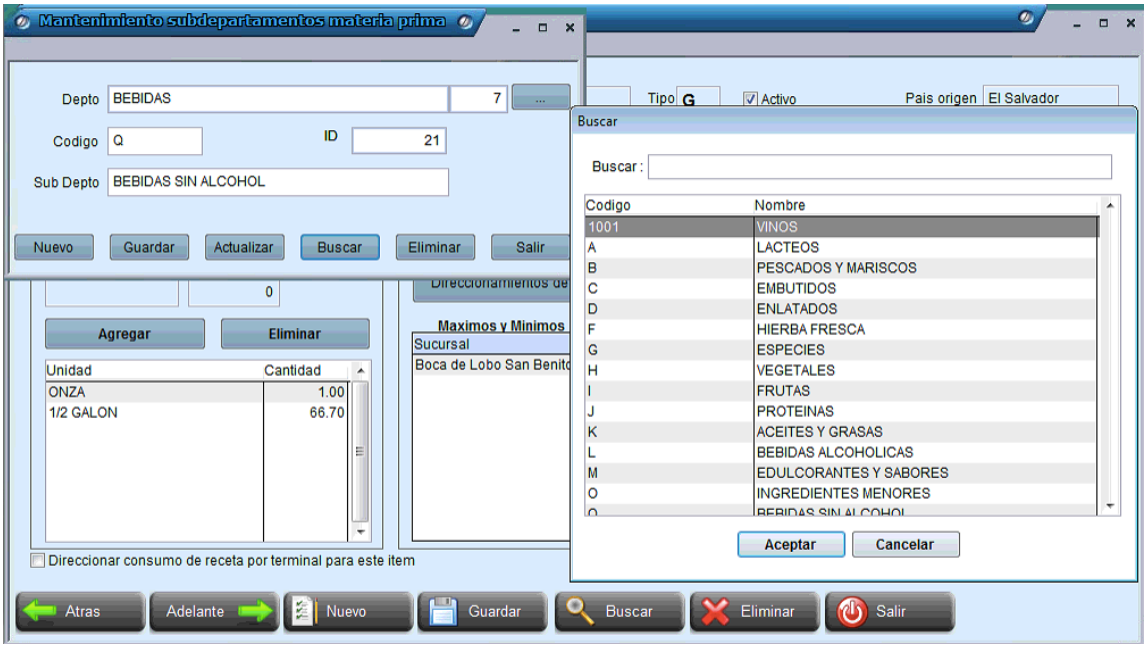



Ilustración 43

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

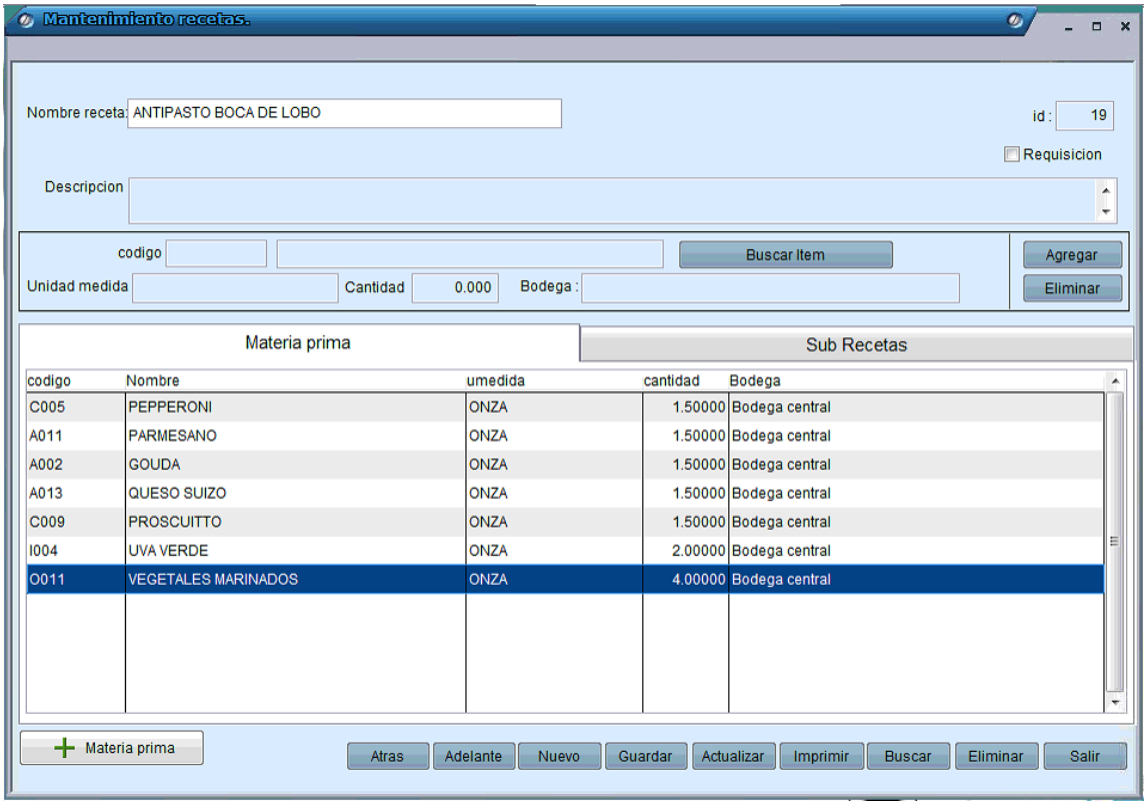



Ilustración 44

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

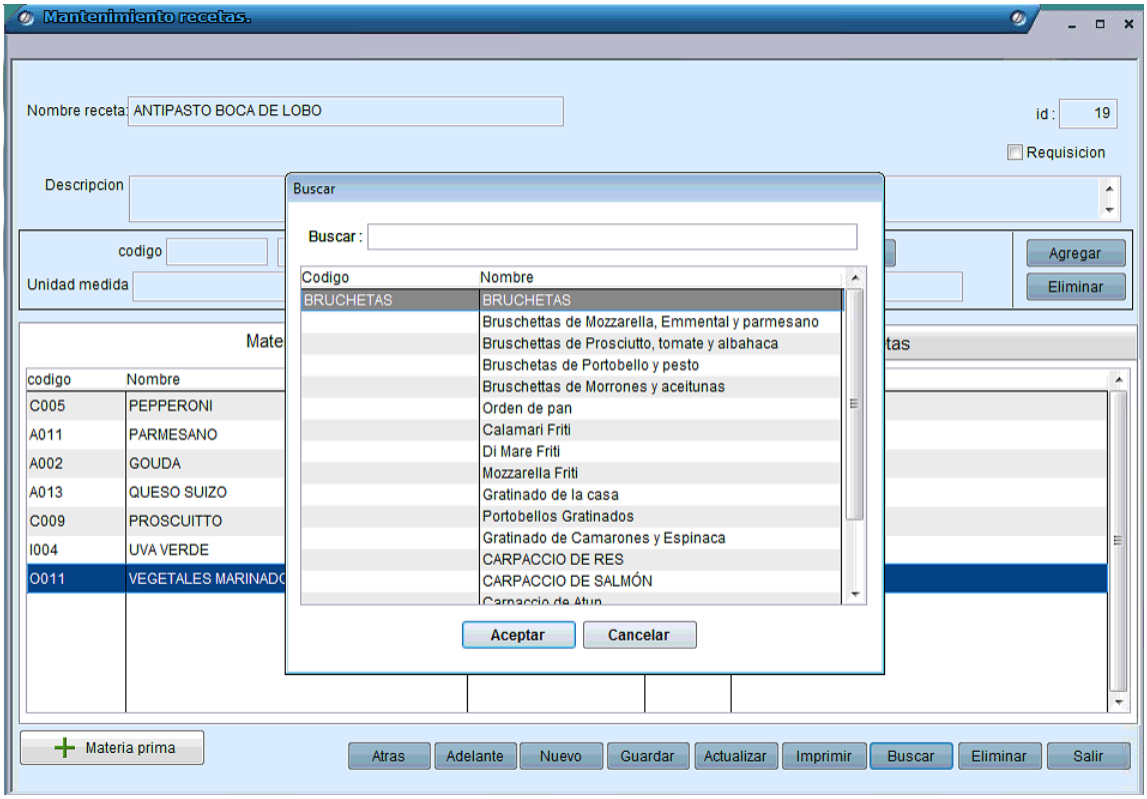



Ilustración 45

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

A continuación, se presenta el maestro de productos finalizado en tres visitas presenciales y ocho visitas remotamente vía TeamViewer, a nivel de lista organizada para la toma de inventario físico, en el cual en este último nos refleja mayor información que nos permitirá mantener controles y por consiguiente una mejor gestión de Boca de Lobo. (Ver ilustraciones 46, 47)

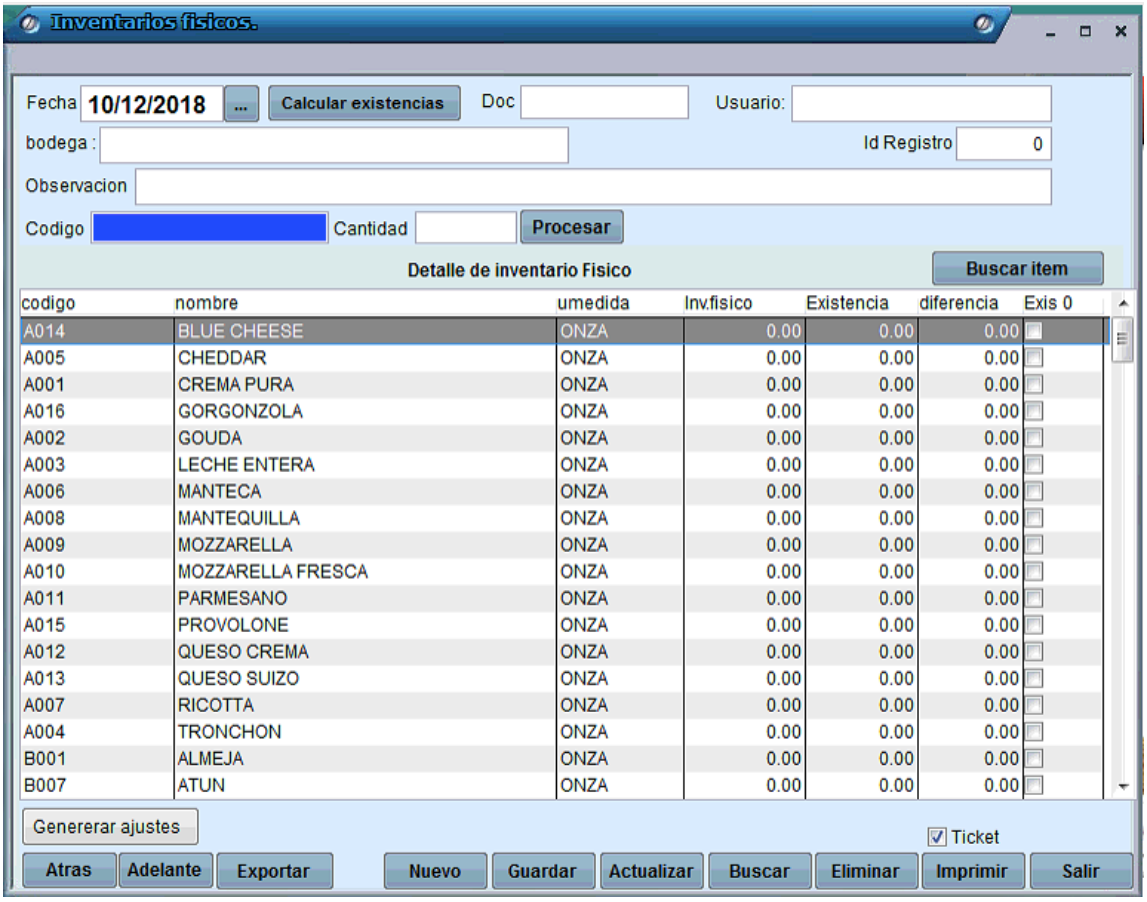



Ilustración 46

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

**BOCA DE LOBO, S.A. DE C.V.**

**CATALOGO DE MATERIAS PRIMAS**

| FAMILIA | DESCRIPCIÓN FAMILIA | CORRELATIVO | CÓDIGO (SKU) | DESCRIPCIÓN DEL INGREDIENTE | PRESENTACIÓN | CONTENIDO PRESENTACIÓN | UNIDAD DE MEDIDA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A | Lácteos | 001 | A001 | Crema pura | bolsa | 119.68 | oz |

Ilustración 47

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

### 2.3.2.1.3.5 Proceso Carga Inicial de Inventarios.

Una vez efectuada las configuraciones de categorías de productos, creación y parametrización de artículos, podemos proceder a efectuar el proceso de "carga del Inventario Inicial".

Dicho proceso es sumamente sencillo, Foxnet nos permite colocar las existencias reales al momento de comenzar en vivo la aplicación de igual forma ajustar inventarios en determinado periodo.

Para efectuar dicho proceso bastará con ingresar en el módulo "Operaciones / Inventario", desplazándonos en el menú principal del módulo encontraremos la opción "Inventario Inicial", al dar un clic en este, nos desplegará la pantalla principal de "Configuración de inventario Inicial", en la que nos mostrará las opciones de "Bodega", dando un clic en esta opción nos llamara todos los códigos de inventarios creados con anterioridad, y es aquí cuando colocamos las existencias que físicamente se tienen, y también se coloca su costo inicial.

Damos un clic en "Guardar cambios" y de forma automática nos mostrará todos los artículos que previamente creamos y parametrizamos, así como las descripciones, cantidad teórica y cantidad real, siendo esta última la que

modificaremos con las cantidades que deseamos ingresar, tal como se muestra en las siguientes ilustraciones.

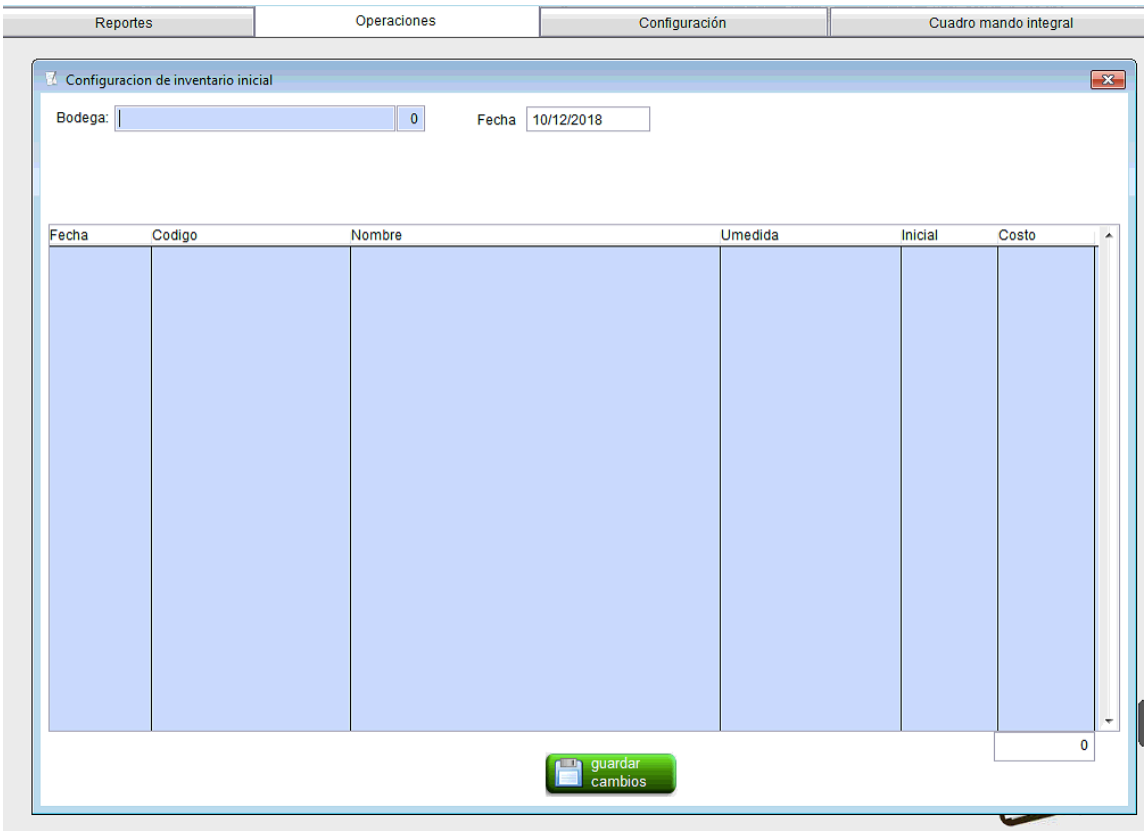



Ilustración 48

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

**2.3.2.1.3.6 Levantamiento del inventario físico y ajuste de inventario contable.**

Para efectuar dicho proceso bastará con ingresar en el módulo "Operaciones / Inventario", desplazándonos en el menú principal tal módulo encontraremos la opción "Inventario Inicial", al dar un clic en este, nos desplegará la pantalla principal de "Configuración de inventario Inicial", en la que nos mostrará las opciones de "Bodega", dando un clic en esta opción no llamara todos los códigos de inventarios creados con anterioridad, y es aquí cuando colocamos las existencias que físicamente se tienen, y también se coloca su costo inicial.

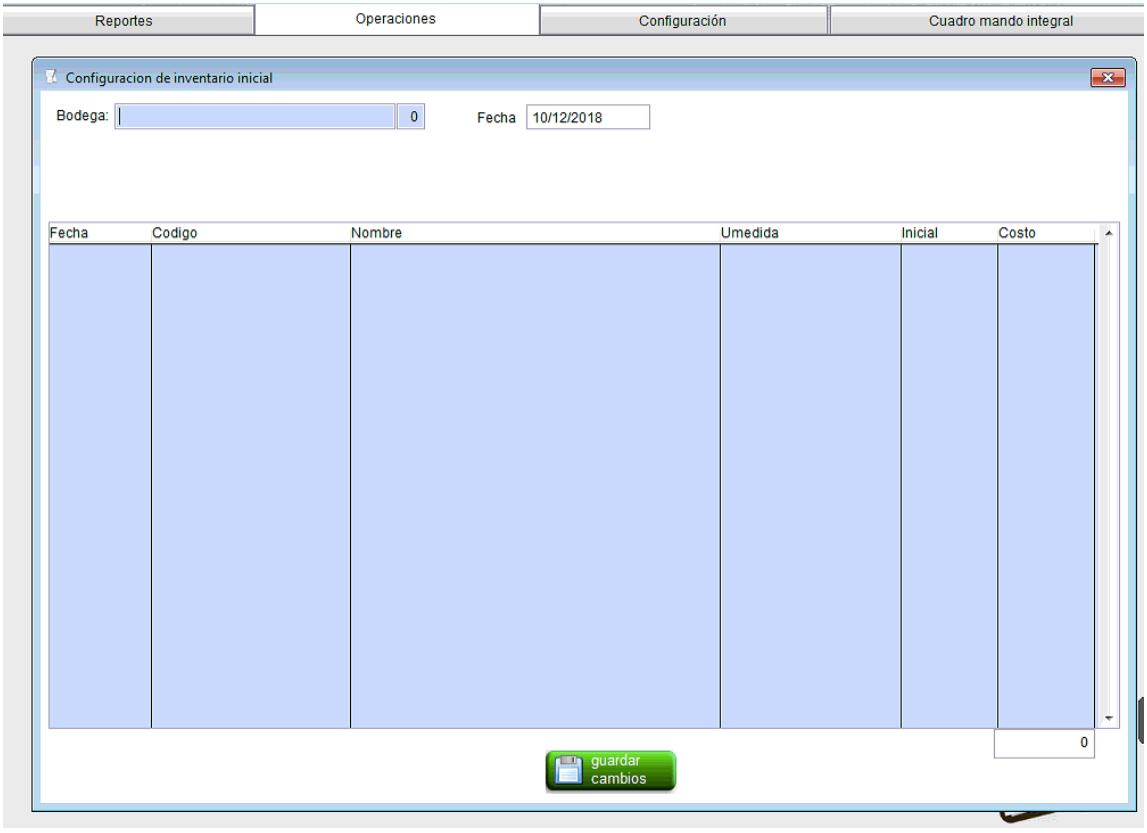



Ilustración 49

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

## 2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

### 2.4.1 Recursos humanos.

Después de estudiar diferentes áreas de la administración de empresas podemos considerar que, los recursos humanos son esenciales para el desarrollo de cualquier compañía. A partir de nuestra investigación y experiencias personales queremos reafirmar lo enunciado anteriormente.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de “eficiencia” de Taylor, la que consiste en cuatro principios tales como la planeación, Preparación, control y ejecución.

Dicho análisis del trabajo permitía organizar las tareas de tal manera que se redujeras los tiempos muertos al mínimo.

La administración del recursos humano ha ido evolucionando, antes el enfoque era hacia la eficiencia mediante el mejoramiento de las actividades y hoy en día es mediante la administración eficiente del recurso humano.

Según (Chiavenato, 2001) “las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y misiones.”

El autor más representativo de esta nueva forma de concebir al elemento humano fue (Mayo, 1993) quien en su obra "Los problemas

humanos de una civilización industrial" ya destacaba la importancia de cuestiones tales como la motivación, el liderazgo, la participación, entre otros.

En la actualidad las empresas que buscan consolidarse y ser grandes empresas a nivel mundial lo hacen por medio de su elemento humano sin dejar de lado las corrientes que han permitido la evolución del recurso humano y la legislación vigente aplicable a este tema. (Organización Internacional del Trabajo, 2010)

### 2.4.2 INVENTARIOS

El inventario es una de las partes más esenciales de todo negocio ya que de estos dependen en gran media los flujos proyectados para poder gestionar el crecimiento de las empresas.

La historia de los inventarios comienza desde la antigüedad, cuando los pueblos, debido a las épocas de escasez, deciden almacenar grandes cantidades de alimentos, para hacer frente a ellas; así se idea un mecanismo de control para su reparto.

De acuerdo con (Ballou, 2004) “Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos

terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa.”

En él (Corte Suprema de Justicia de El Salvador, 2009), se explica por qué las empresas deben de llevar los inventarios, Los sujetos pasivos cuyas operaciones consisten en transferencias de bienes muebles corporales están obligados a llevar registros de control de inventarios que reflejen clara y verazmente su real movimiento, su valuación, resultado de las operaciones, el valor efectivo y actual de los bienes inventariados así como la descripción detallada de las características de los bienes que permitan individualizarlos e identificarlos plenamente.

Los registros de los inventarios deberán de tener los requisitos mínimos que se detallan a continuación:

1. Un encabezado que identifique el título del registro; nombre del contribuyente, período que abarca, NIT y NRC.
2. Correlativo de la operación.
3. Fecha de la operación.
4. Número de Comprobante de Crédito Fiscal, Nota de Crédito, Nota de Débito, Factura de Consumidor Final, documento de sujeto excluido a que se refiere el artículo 119 de este Código, Declaración de Mercancía o Formulario Aduanero correspondiente, según el caso.
5. Nombre, razón social o denominación del proveedor;

6. Nacionalidad del proveedor;
7. Descripción del producto comprado, especificando las características que permitan individualizarlo e identificarlos plenamente;
8. Fuente o referencia del libro de costos de retaceos o de compras locales de donde ha sido tomado el costo correspondiente, o en su caso la referencia de la hoja de costos o informe de donde se ha tomado el costo de producción de las unidades producidas.
9. Número de unidades que ingresan.
10. Número de unidades que salen.
11. Saldo en unidades.
12. Importe monetario o precio de costo de las unidades que ingresan.
13. Importe monetario o precio de costo o venta, según el caso de las unidades que salen.
14. Saldo monetario del importe de las unidades existentes, a precio de costo.

Además, en (Asamblea Legislativa República de El Salvador, 1970), "Son facultades y obligaciones del auditor IV.- Comprobar las existencias físicas de los inventarios"

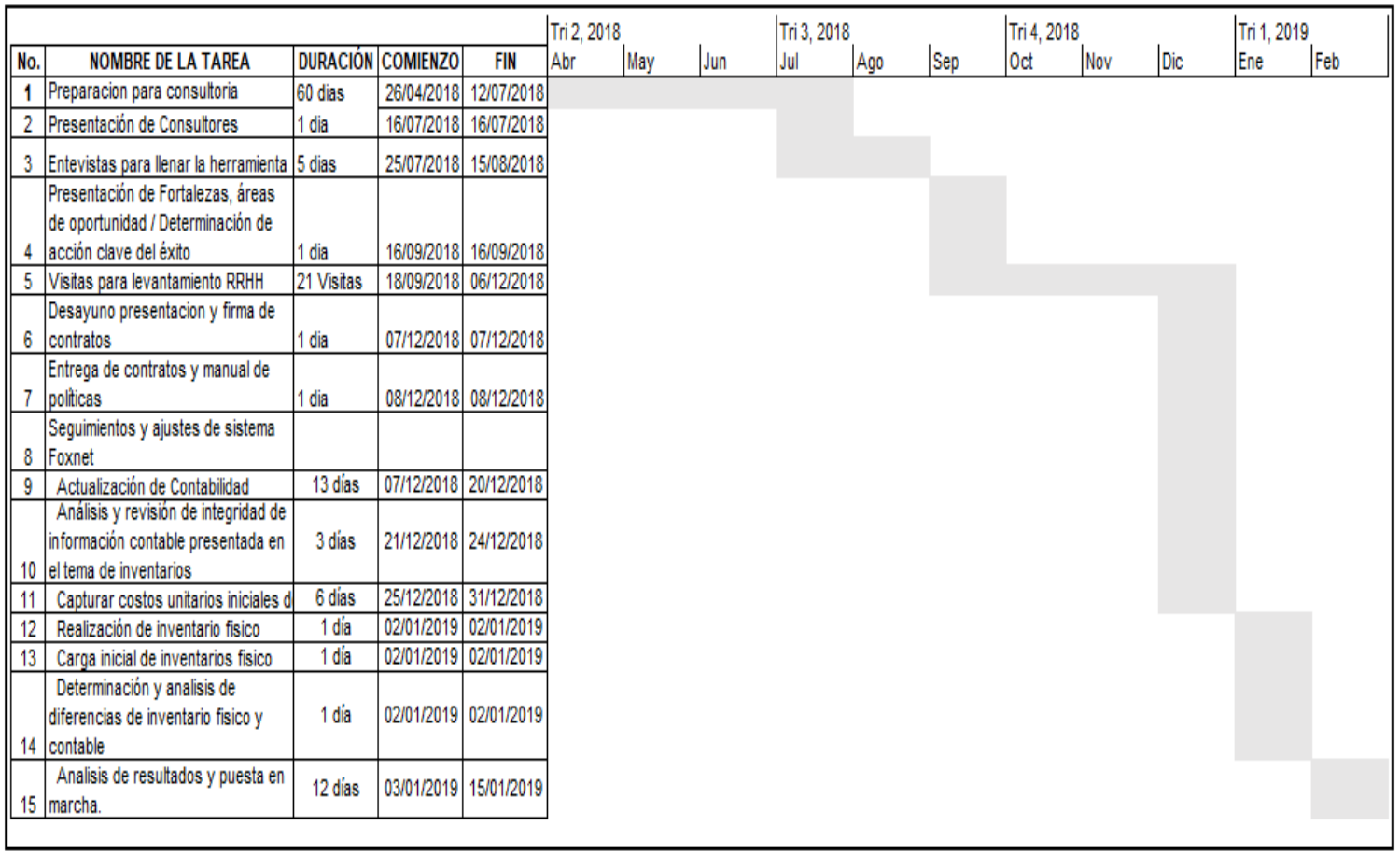
## 2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

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

Según lo detalla el calendario siguiente:

Ilustración 50

| No. | NOMBRE DE LA TAREA | DURACIÓN | COMIENZO | FIN |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Preparacion para consultoria | 60 dias | 26/04/2018 | 12/07/2018 |
| 2 | Presentación de Consultores | 1 dia | 16/07/2018 | 16/07/2018 |
| 3 | Entevistas para llenar la herramienta | 5 dias | 25/07/2018 | 15/08/2018 |
| 4 | Presentación de Fortalezas, áreas de oportunidad / Determinación de acción clave del éxito | 1 dia | 16/09/2018 | 16/09/2018 |
| 5 | Visitas para levantamiento RRHH | 21 Visitas | 18/09/2018 | 06/12/2018 |
| 6 | Desayuno presentacion y firma de contratos | 1 dia | 07/12/2018 | 07/12/2018 |
| 7 | Entrega de contratos y manual de políticas | 1 dia | 08/12/2018 | 08/12/2018 |
| 8 | Seguimientos y ajustes de sistema Foxnet | | | |
| 9 | Actualización de Contabilidad | 13 días | 07/12/2018 | 20/12/2018 |
| 10 | Análisis y revisión de integridad de información contable presentada en el tema de inventarios | 3 días | 21/12/2018 | 24/12/2018 |
| 11 | Capturar costos unitarios iniciales d | 6 días | 25/12/2018 | 31/12/2018 |
| 12 | Realización de inventario fisico | 1 día | 02/01/2019 | 02/01/2019 |
| 13 | Carga inicial de inventarios fisico | 1 día | 02/01/2019 | 02/01/2019 |
| 14 | Determinación y analisis de diferencias de inventario fisico y contable | 1 día | 02/01/2019 | 02/01/2019 |
| 15 | Analisis de resultados y puesta en marcha. | 12 días | 03/01/2019 | 15/01/2019 |



## 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 julio a noviembre 2018.

**Área-sub área intervenida**: Estructura organizacional-División de trabajo y Producción y operaciones-Manejo de inventarios.

| Antes de la intervención | Después de la intervención | Evidencias |
|---|---|---|
| No se contaba con contratos laborales, firmados y presentados al Ministerio de Trabajo tal como lo establece la ley en el Código de Trabajo Art. 17 y 18. | Boca de Lobo, tiene tres ejemplares firmados por los empleados, listos para ser presentados una copia al Ministerio de Trabajo, una segunda copia para el archivo físico que se entregó y una tercera copia para respaldo del empleado. | Archivo físico con<br>• Contratos firmados por empleado y empleador. |

| | | |
|---|---|---|
| Los horarios de trabajo, se realizaban semanalmente acorde a las necesidades de trabajo, sin estar establecidos por escrito, y establecidas los días de asueto, las mañanas y tardes libres y definidas las 39 ó 44 horas de trabajo. | En conjunto con el Gerente General, los jefes de cocina y de servicios, se elaboraron menús de horarios de trabajo, donde se garantizó, el cumplimiento de las horas laboras y asegurando que los empleados tuvieran tiempo de calidad con sus familias, trabajando la mínima cantidad de horas establecidas por la ley. | Se cuenta con:<br>• Menú de jornadas laborales posibles a asignar en una semana laboral a los diferentes empleados.<br>• 14 opciones de horarios de trabajo semanales para asignar a los empleados. |
| Boca de Lobo, al tener más de diez empleados está obligado a presentar ante el Ministerio de Trabajo un Reglamento Interno de trabajo que regule las normas establecidas para | Se realizó en conjunto con el Gerente General una adaptación y actualización de Reglamento Interno de trabajo, con una normativa apegada a la ley, en la cual también se incluyó las alternativas de horarios | Se entregó:<br>• Reglamento Interno de Trabajo actualizado.<br>• Manual de Políticas<br>• Política de Horas extras y desvinculaciones firmadas por los empleados. |

| | | |
|---|---|---|
| el buen desempeño de labores en la empresa. | de trabajo y se anexo un manual de políticas internas de recursos humanos que sean un soporte estableciendo por escrito el reglamento y el buen uso de los recursos el comportamiento y las horas nocturnas y extras pre aprobadas por los jefes inmediatos. | |
| La planilla de salarios, tenía discrepancia con la planilla que se pagaba del seguro social ya que por desconocimiento del empresario y falta de actualización de parte del contador externo, no se había actualizado el salario mínimo se estaba pagando por debajo de la ley y | Se trabajó con el empresario una planilla acorde a la ley, al explicarle lo del salario mínimo, las nocturnidades y el pago de horas extraordinarias, tuvo una apertura admirable y a pesar que significaba un golpe económico significativo para él, fue totalmente accesible en hacer las planillas de | Archivo en xls, de planilla quincenales con fórmulas que crean un uso amigable para el pago de salarios, nocturnidades, vacaciones, horas extras, y descuentos de ley y préstamos. |

| | | |
|---|---|---|
| no se pagaban nocturnidades ni horas extras ni días feriados, sin embargo el contador en papeles de ISSS y AFP si pagaba lo acorde a la ley. | forma correcta y acorde a la ley, para esto se trabajó por 4 quincenas en la mejora de la herramienta insertando todas las columnas necesarias para convertirla en una herramienta amigable y fácil de usar. | |
| No se contaba con descriptores de puestos, ni perfiles de trabajo que pudieran ayudar en el entrenamiento de nuevos ingresos de personal. | Se realizó en entrevista con los empleados y el apoyo del gerente general y el administrador de logística, los diferentes descriptores de puesto. | Se entregaron de manera digital e impresa los descriptores para todo el personal. |
| No existía organigrama, | Se trabajó en base a los descriptores de puesto un organigrama sugerido para la empresa. | Organigrama |

| | | |
|---|---|---|
| Boca de Lobo realizo una inversión den software funcional, y con soporte técnico, el cual únicamente se utiliza para facturar. | Se alimentó la base de todos con cada una de las materias primas utilizadas y recetas de producción. | Catálogo de materias primas y Rectas de producción |
| No se realizaba control de inventario de materias primas sistematizado. | Al ingresar compras de materias primas en el sistema y descargar en línea según la venta realizada, es posible mantener existencias actualizadas y poder compararlas versos las físicas. | Ingresos de compra y salidas de materiales en el momento de facturación. |
| Los costos de producción no se podían conocer con facilidad. | Cuando se ingresan las compras se hace con su costo respectivo; el sistema genera automáticamente costo promedio el cual se asigna a cada una de las salidas de productos | Kardex generados por el sistema Foxnet con su costo promedio. |

| | | |
|---|---|---|
| | y de esta forma se pueden costear las recetas en automático y al día. | |
| Las existencias físicas no están actualizadas en la contabilidad. | Cuando se realiza el inventario físico, el sistema genera un costo promedio de acuerdo a las compras realizadas, y el total de estos suma el costo real del inventario contable, permitiendo compara y ajustar la contabilidad según los movimientos mensuales. | Kardex de existencias general emitido por el sistema Foxnet. |
| No existe un control para las comparar que ingresan al almacén y documentos ingresados en contabilidad. | Generar un reporte de las compras realizadas en un mes para hacer revisión de los documentos ingresados en contabilidad y así asegurarse que todos se declaran y deduce de los impuestos tributarios. | Reporte de compras por proveedor generado por Foxnet. |

## Conclusiones del Equipo Consultor

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

Boca de Lobo, se fundó en noviembre del año 2011, por el Arquitecto Roberto Huezo y su esposa doña Elizabeth de Huezo, buscando ofrecer al mercado Salvadoreño un concepto diferente al tradicional, cambiar el simplemente comer pizza por una experiencia gastronómica llevando la opción a los Salvadoreños de consumir comida italiana de alta calidad cocinada en horno artesanal, lo cual permitió marcar una historia en donde fue posible alcanzar el punto de equilibrio en tan solo cuatro meses de operación, y posteriormente se alcanzó la máxima capacidad en ventas , por ello se tomó la decisión de abrir nuevas sucursales, la primera fue la sucursal de Santa Elena, convirtiéndose en la primer extensión de este exitoso restaurante, esta cerro un par de años después, los empresarios como grandes visionarios aperturaron la segunda sucursales a finales del 2017 en centro comercial Las Cascadas, Plaza Soho.

Presentamos a continuación el resultado del diagnóstico realizado en el cual se identificaron 5 fortalezas, las cuales son:

| **Áreas de fortaleza** | |
|---|---|
| **Área** | **Sub Área** |
| Dirección estratégica | • Historia de la empresa |
| Dirección de Liderazgo | • Autonomía |

| | |
|---|---|
| Análisis del Entorno | • Comprensión del Entorno |
| Análisis del Entorno | • Alianzas |
| Recursos Humanos | • Incentivos Beneficios del Personal |

También, el diagnóstico reflejó el resultado de 7 áreas de oportunidad, para las cuales se crearon propuestas para dar soluciones estratégicas que ayudaran para el mejorar el fortalecimiento y desarrollo de la empresa, a continuación, se detallan las áreas de mejoras:

| **Áreas de Mejora** | **Sub Áreas** |
|---|---|
| Producción y Operaciones | • Manejos de Inventarios |
| Finanzas | • Análisis de costos |
| Dirección Estratégica | • Objetivos Estratégicos |
| Finanzas | • Administración Financiera |
| Recursos Humano | • Políticas de Personal |
| Estructura Organizacional | • División del Trabajo |
| Producción y Operaciones | • Planificación de la producción |

De acuerdo a las áreas de oportunidad presentadas a los empresarios, se seleccionaron las soluciones de mayor factibilidad e impacto que contribuyeran

al mejoramiento de la empresa, planteadas en acciones clave de éxito, las cuales son:

- **Área – Dirección Estratégica, sub área – Objetivos estratégicos**

  Formular e Implementar un Plan Estratégico:

  El cual consistirá en revisar Misión, Visión y Valores, determinando Líneas estratégicas, con lo cual se podrá formular Objetivos estratégicos a Corto, Largo Plazo y poder determinar parámetros de Planes de Acción, organizar actividades estratégicas por medio del cuadro de mando integral.

- **Áreas – Finanzas, sub áreas – Manejo de Inventarios, Análisis de Costos.**

Diseño e implementación de un sistema de gestión de costos que incluya:
Método de valuación, dado que Boca de Lobo ya cuenta con su sistema contable propio, se llevara a actualizar el sistema de la manera siguiente:

- Adoptar método de costo estándar
- Definición de los elementos del costo:
- Establecer fórmulas estándar de producción
- Definir mano de obra utilizada en el proceso productivo
- Delimitar costos indirectos de fabricación fijos y variables
- Redefinir contabilidad y generación de informes:
- Adaptar las cuentas contables para acumulación de los costos
- Crear procedimiento de liquidación de costos de producción

- Crear análisis de variación de costos de producción
- Crear reporte de costo de producción.

- **Área – Finanzas, sub áreas – Administración Financiera.**

**Implementación de un Sistema de gestión financiera:**

Elaborar una herramienta financiera ERP que pueda contener toda la información financiera junta incluyendo:

- Estados Financieros
- Proyecciones / Presupuestos
- Ratios Financieros y Kpís adecuados a la operación
- Reportes e informes.

**Acción clave:**

1. **Estructura Organizacional – División del trabajo**
2. **Recursos Humano - Políticas de Personal**

**'Plan de formalización de estructura organizacional y elaboración de documentos legales:**

El equipo consultor realizo el levantamiento y recolección de información por medio de bases de datos recopilación de copias de documentos de información personal de los empleados, DUI, NIT. Nombre de los beneficiarios, posiciones, salarios, para poder realizar en base a la ley, los requerimientos mínimos que la empresa debe tener, se trabajaron los siguientes documentos:

- Contratos de trabajo: en base a los formularios pre determinados por el Ministerio de Trabajo, y con la base de datos levantada, se procedió a realizar un contrato individual de trabajo para cada empleado.
- Horarios de trabajo; con apoyo de los jefes de área cocina y servicio, y con apoyo del gerente general se realizó un menú de horarios de trabajos rotativos para variar los horarios semanales de los empleados.
- Reglamento Interno de Trabajo: Tal como lo establece la ley se procedió a elaborar un reglamento Interno de Trabajo y como anexo se trabajó un manual de políticas de personal, para que los empleados pudieran leer, entender y aceptar.
- Herramienta para la elaboración quincenal de planilla de salarios y pagos de cuotas patronales, se elaboró una herramienta en Excel de uso amigable la cual se probó y perfecciono durante cuatro quincenas de manera de garantizar que tuviera todas las opciones que la empresa requería.
- Elaboración de descriptores de puesto y perfiles de trabajo. Se levantaron descriptores de puesto y perfiles de empleo, basado en las entrevistas con las diferentes posiciones de los empleados para estandarizar las actividades de servicios.
- Elaboración de un organigrama de trabajo, se realizó un organigrama sugerido para que la empresa pueda adoptar en un futuro cercano.

**Presentación y divulgación de nueva estructura organizacional:**

Se desarrolló un taller de entrenamiento para que todos los empleados pudieran leer entender y firmar las políticas de personal y los nuevos contratos retroactivos laborales.

-

**Presentación y legalización de estructura organizativa:**

Se entregaron los documentos legales correspondientes para que el abogado los presente en el Ministerio de trabajo, siendo estos: tres ejemplares por cada contrato de trabajo, que cada empleado firmó, el reglamento interno de trabajo, manual de políticas, y contratos laborales.

## 3. Producción y Operaciones - Manejos de Inventarios

**"Diseño e implementación de un sistema de control de inventario el cual incluye los siguientes componentes":**

- Valuación de inventarios:
  * Adoptar el método Primeras Entradas Primeras Salidas
  * Crear catálogo de códigos de inventarios
- Análisis del inventario:
  * Crear política de recepción de inventario
  * Crear manual de almacenamiento de inventario
  * Crear procedimiento de levantamiento de inventario físico

- Reportes:

* Reporte de existencias.

* Reporte de vencimiento de lotes

* Reporte de rotación de inventario

Consideramos de alta importancia para que la acción clave de éxito tenga el impacto esperado de carácter permanente, que Cinco Sentidos El Salvador, S.A. de C.V. (Boca de Lobo) de seguimiento a la implementación según lo descrito en el punto 2.5 y continuidad de las acciones claves de éxito seleccionadas con el fin de ajustar el sistema y potenciar la gestión de la entidad, maximizando la interpretación de resultados, eficientizando cada uno de sus procesos, y por consiguiente, alcanzar los objetivos de la empresa.

## Recomendaciones del Equipo Consultor

- Se recomienda llevar de manera inmediata los nuevos contratos firmados, con la carta de envío, el reglamento interno de trabajo, para revisión y observaciones al Ministerio de Trabajo, para que sea validado y aprobado y puedan socializarlo con todo el personal.
- Notificar al Ministerio de Trabajo en las primeras horas de ocurridos sucesos anormales, como abandono de trabajo de personal, faltas graves de parte del trabajador, documentar toda situación por escrito, para evitar futuras demandas.
- Documentar todas las planillas quincenales, con soporte de cada pago y descuento, además verificar el pago de horas nocturnas en base a los libros y los horarios previamente establecidos, asegurarse de tener formularios de horas extras firmados si hay cobro de las mismas.
- Actualizar la contabilidad para determinar el costeo de materias primas y existencias iniciales.
- Contratar a un contador de tiempo completo que trabaje directamente con la empresa, antes de realizar el cambio hay que asegurar que el contador externo entregue toda la documentación de la empresa y actualice los registros contables, y que también haga la entrega de usuarios y contraseñas de las instituciones gubernamentales que posea.

- Adoptar la filosofía de mantener un inventario de materias primas “Justo a Tiempo” para eliminar todo aquello que represente un desperdicio en los procesos de almacenamiento, compras y producción de los productos elaborados para la venta; esto permitirá a la compañía reducir los desperdicios ya que por el tipo de materiales utilizados, lo periodos de caducidad suelen ser cortos.

# Referencias bibliográficas


Asamblea Legislativa República de El Salvador. (1970). *Código de comercio. Articulo 291 sección "F" vigilancia: son facultades y obligaciones del auditor.* [Versión Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072920482_archivo_documento_legislativo.pdf

Ballou, H. R. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro.* [Versión Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de https://ulisesmv1.files.wordpress.com/2015/08/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h-_ballou.pdf

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. [Versión Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf

Corte Suprema de Justicia de El Salvador. (2009). Codigo tributario. [Versión Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_slv_tributario.pdf

Mayo, E. (1993). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Recuperado de https://es.slideshare.net/IlkaPereaH/mayo-problemas-humanos-civilizacin-industrial

Organización Internacional del Trabajo. (2010). *Contrato individual de trabajo.* En H. Villasmil Prieto, G. Rodriguez Mejia, A. Ciudad Reynaud (Eds.), Código de trabajo de la República de El Salvador. (28-33). San Salvador: Jurídica Salvadoreña.

# Anexos

# Anexo 1

# CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

**GENERALES DE LA PERSONATRABAJADORA**

**Nombre**: Carlos Alberto Chavarria Lopez
**Sexo**: Masculino
**Edad**: Treinta y ocho años
**Estado Familiar**: Soltero
**Profesión ú Oficio**: Estudiante
**Domicilio**: Santo Tomas, San Salvador
**Residencia**: Lot Rosa Maria pje ppal 3 Pol L #14
**Nacionalidad**: salvadoreño
**DUI No.**: cero cero ocho cinco dos ocho cinco cero
**Expedido en**: San Salvador
**Fecha de expedición:**
**Otros datos de Identificación**.
**NIT**:

**GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL**

**Nombre**: Elizabeth María de los Ángeles Infantozzi de Huezo
**Sexo**: Femenino
**Edad**: 52 años
**Estado Familiar**: Casada
**Profesión ú Oficio**: Estudiante
**Domicilio**: San Salvador, El Salvador
**Residencia**: Colonia Escalón 73 av nte y 5 c pnte #424
**Nacionalidad**: salvadoreña
**DUI No**: 00134327-3
**Expedido en** San Salvador
**Fecha de expedición:** 30/1/2018
**Otros datos de Identificación**.
**NIT**: 0614-240976-118-7

**NOSOTROS, ELIZABETH MARÍA DE LOS ÁNGELES INFANTOZZI DE HUEZO**, de las generales expresadas anteriormente, actuando en mi calidad de Administradora Única Propietaria por lo tanto Representante Legal de la sociedad "**CINCO SENTIDOS EL SALVADOR, SOCIEDAD ANONIMA de CAPITAL VARIABLE** que se abrevia "**CINCO SENTIDOS EL SALVADOR, S.A. DE C.V..**" en adelante, "CINCO SENTIDOS" y/o "LA EMPRESA", y **CARLOS ALBERTO CHAVARRIA LOPEZ** , de las generales expresadas anteriormente, en adelante "EL TRABAJADOR; por este medio convenimos en celebrar el presente CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO sujeto a los términos, condiciones y cláusulas siguientes:

**PRIMERA: CLASE DE TRABAJO Y PERIODO DE PRUEBA:**

El Trabajador se obliga a prestar sus servicios de carácter permanente al patrono como **MESERO**. Durante un periodo probatorio de treinta días, el trabajador deberá mostrar que puede cumplir de manera satisfactoria con sus obligaciones, además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos, y el Reglamento Interno de Trabajo, los manuales de organización y operaciones, las instrucciones específicas dictadas por la empresa o sus representantes patronales y las directrices y políticas establecidas, el Trabajador observará estrictamente los reglamentos, procedimientos y reglas establecidas que la Administración de la Empresa defina y que, de los cuales, el Trabajador manifieste estar enterado de los mismos. De lo contrario, la empresa podrá prescindir de sus servicios de acuerdo a la ley.

**SEGUNDA: DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIOS**

El presente contrato se celebra por tiempo indefinido. El tiempo de servicio se contará a partir del día catorce de febrero de dos mil dice; fecha desde la cual el Trabajador prestará sus servicios a la Empresa.

**TERCERA: LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS:**

El lugar de prestación de los servicios será en las instalaciones de la Empresa, en Calle Circunvalación #130 Colonia San Benito, San Salvador, así como en los diversos establecimientos o sucursales de la Empresa.

**CUARTA: HORARIOS DE TRABAJO:**

La duración de la jornada laboral será de ocho horas si es jornada diurna y de siete si es jornada nocturna, no excediendo de 44 horas diurnas o de 39 horas nocturnas la jornada semanal. El horario de trabajo será de carácter rotativo según los diferentes horarios establecidos en el reglamento interno de trabajo. Los horarios generales establecidos por la Empresa serán los siguientes:

Lunes a viernes:
a) 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
b) 11:00 a.m. a 3:00 p.m. y de 7:00 p.m. a 10:00 p.m.
c) 12:00 m. a 3:00 p.m. y de 7:00 p.m. a 11:00 p.m.
d) 5:00 p.m. a 11:00 p.m.
e) 11:00 a.m. a 3:00 p.m.

Sábado y domingo:
a) 12:00 m. a 4:00 pm y de 7:00 p.m. a 10:00 p.m.
b) 11:00 a.m. a 2:00 p.m. y de 7:00 p.m. a 11:00 a.m.
c) 4:00 p.m. a 11:00 p.m.
d) 3:00 p.m. a 10:00 p.m.
e) 11:00 a.m. a 3:00 p.m.
f) 5:00 p.m. a 11:00 p.m.
g) 2:00 p.m. a 10:00 p.m.

En todos los horarios se incluye el periodo para que el trabajador ingiera sus alimentos y el día de descanso podrá ser de lunes a domingo.
El trabajo en horas extraordinarias solo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exija y serán únicamente reconocidas cuando estas hayan sido autorizadas previamente por escrito, por su jefe inmediato.

**QUINTA: REMUNERACION Y FORMA DE PAGO**

El pago que recibirá el trabajador en concepto de salario base mensual será de TRESCIENTOS OCHENTA 00/100 dólares de los Estados Unidos de América, el cual será pagado en dos pagos iguales uno el quince de cada mes y otro el último día del mismo mes mediante depósitos monetarios en cuenta bancaria a nombre del Trabajador o por medio de cheque.

**SEXTA: HERRAMIENTAS Y MATERIALES:**

La Empresa suministrará al Trabajador los materiales y herramientas que sean necesarios para el buen desarrollo de su trabajo, los que se entregan en buen estado de uso, conservación y funcionamiento y deben ser devueltos así por el Trabajador cuando sea requerido al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo, o el consumo y uso normal de los mismos.

**SEPTIMA: PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR:**

Brigham Aaron Orellana Tobar Hijo

**OCTAVA**: **TERMINACION DEL CONTRATO:** El contrato se podrá dar por terminado según las causas siguientes:

A) Por común acuerdo

B) Por el Empleado: El Trabajador, mediante una notificación por escrito a la institución con no menos de treinta (30) días de anticipación, podrá rescindir este Contrato a consecuencia de un evento de fuerza mayor que no le permitiera prestar una parte importante de los Servicios;

C) Por la empresa: Cinco Sentidos podrá dar por terminado este Contrato mediante una notificación de rescisión por escrito al Trabajador, emitida con por lo menos (5) días de anticipación, cuando se produzca cualquiera de los siguientes eventos: (i) Si el trabajador no subsanara el incumplimiento de sus obligaciones en virtud de este Contrato dentro de los treinta (30) días siguientes a la recepción de una notificación al respecto. No aplicara este numeral para los treinta días probatorios según la cláusula primera; (ii) Si el Trabajador, como consecuencia de un evento de fuerza mayor, no pudiera prestar una parte importante de los Servicios durante un período de no menos de treinta (30) días; (iii) Si, a juicio de la empresa, el Trabajador ha participado en prácticas corruptas o fraudulentas. (iv) Si la empresa

observare mala conducta en el desarrollo de sus labores.

D) Si Cinco Sentidos, a su sola discreción, decidiera rescindir este Contrato, se le reconocerá al Trabajador el salario hasta el día de terminación. En este caso, la notificación deberá emitirse con quince (15) días de anticipación.

**NOVENA CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD:** El Trabajador reconoce que durante el tiempo que labore en la Empresa tendrá a disposición cierta información privilegiada y confidencial concerniente a información técnica, de negocios e información de mercado de la empresa, sus afiliadas, clientes y de terceras personas, sean estos presentes y/o futuros, así como capacitación y adiestramiento, estrategias de ventas, operación y organización de la misma y, por ende, se compromete a tratar de manera estrictamente confidencial, según lo estipulado en este contrato, cualquier información a la que tenga acceso en el tiempo en que labore en la empresa, independientemente de la forma de comunicación, inclusive la verbal, durante la relación laboral.

El Trabajador no revelará, ni usará, en ningún momento, durante ni después de la vigencia del contrato de trabajo, en forma directa o indirecta, ninguna información confidencial de la Empresa, excepto la que sea requerida para el desempeño de sus obligaciones bajo el presente contrato.

Se entenderá por INFORMACIÓN CONFIDENCIAL toda aquella información que no es del dominio general del negocio o industria revelada al Trabajador o que llegue a ser de su conocimiento como consecuencia o por medio de su empleo en la empresa, y que se relacione en cualquier manera a las actividades comerciales, procesos, servicios o productos de "CINCO SENTIDOS EL SALVADOR, S.A de C.V." Así mismo, dicha INFORMACIÓN CONFIDENCIAL comprende todos y cada uno de los documentos revelados, datos informativos y la propiedad intelectual de la Empresa, así como notas, análisis, recetas, recopilaciones, estudios, interpretaciones o cualquier documentación o material preparado por o para la empresa y sus clientes.

Así mismo, la obligación de CONFIDENCIALIDAD estará sujeta a las penalizaciones establecidas en la legislación aplicable, sin perjuicio del derecho de "CINCO SENTIDOS EL SALVADOR, S.A de C.V.," de exigir indemnización por daños y perjuicios, por cualquier daño, pérdida, costo o responsabilidad (incluyendo honorarios legales y costos incurridos al exigir esta indemnización) resultante de cualquier incumplimiento a la CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD por parte del Trabajador.

Al darse por terminado el presente contrato, el Trabajador se compromete a devolver inmediatamente a la Empresa todo bien, herramienta o información confidencial que tenga en su poder, custodia o control y que sea propiedad de "CINCO SENTIDOS EL SALVADOR, S.A de C.V.".

Este contrato individual de trabajo sustituye cualquier otro anterior a él, ya sea por escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el Trabajador; pero no altera en alguna manera los derechos y prerrogativas del Trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio; ni se entenderá como negativo de mejores condiciones concedidas al Trabajador en el contrato anterior y que no consten en el presente.

**DECIMA: ANEXOS** Se entenderá que forma parte de este contrato, el descriptor de funciones del trabajador.

En fe de la cual firmamos el presente documento en tres ejemplares de igual valor y tenor, en: San Salvador, a los veintiún días de noviembre de dos mil dieciséis.

POR CINCO SENTIDOS EL SALVADOR S.A. DE C.V. POR EL EMPLEADO

_____ _____

Elizabeth María de los Ángeles Infantozzi de Huezo Brigham Stephen Orellana Melgar

# Anexo 2

**CINCO SENTIDOS EL SALVADOR S.A. DE C.V.**
**BASE DE DATOS**
**EMPLEADOS**

| Nombre Completo | Sexo | Edad | Estado Familiar | Profesión | Domicilio | Residencia | Nacionalidad | Número de DUI | Número de NIT | Expedido en | Expedido fecha | Beneficiarios | Beneficiarios | Fecha de Ingreso | Cargo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Carlos Alberto Chavarria Lopez | Masculino | 38 | Soltero | Estudiante | Santo Tomás San Salvador | Lot Rosa Maria pasaje principal 3 poligono L #14 | Salvadoreño | 00085850-7 | 0614-290480-111-0 | San Salvador, San Salvador | 19/1/15 | Jenifer Paola chavarria | Hija | 14/2/12 | Mesero |
| Brigham Stephen Orellana Melgar | Masculino | 33 | Soltero | Estudiante | Ciudad Delgado, San Salvador | Colonia Beatriz pasaje 2 #76 | Salvadoreño | 43341713-9 | 0619-131085-101-0 | San Salvador, San Salvador | 17/10/11 | Brigham Aaron Orellana Tobar | Hijo | 1/11/12 | Mesero |
| Edwin Rolando Rivera Zavaleta | Masculino | 44 | Soltero | Empleado | Olocuilta, La Paz | Lot El Carmen calle Arce | Salvadoreño | 02367298-1 | 0805-280374-001-6 | Soyapango, San Salvador | 25/10/10 | Zaira Jimenez Amaya Amaya | Esposa | 1/3/15 | Mesero |
| Rigoberto Constanza Diaz | Masculino | 51 | Casado | Agricola | Atiquizaya, Ahuachapan | Colonia El Dante Cl Cafeto Lote 7-F Pepenance | Salvadoreño | 02028957-7 | 0502-030567-103-6 | Ahuachapan, Ahuachapan | 23/10/17 | Vilma Elizabhet Jimenez de Constanza | Esposa | 15/10/12 | Vigilante |
| Jesus Adoni Zavaleta Blanco | Masculino | 51 | Soltero | Empleado | San Salvador, San Salvador. | Bo Concepcion 20 avenida Norte #422 | Salvadoreño | 00072329-2 | 0614-251277-109-3 | San Salvador, San Salvador | 29/1/18 | Maybelline Vanessa Zavaleta Manzanarez | Hija | 15/12/13 | Bartender |
| Xenia Ariany Torres Renderos | Femenino | 35 | Soltera | Estudiante | San Salvador, San Salvador. | Com Iberia Calle Renovacion Block 31#17 | Salvadoreña | 00469376-6 | 0614-250283-138-1 | San Salvador, San Salvador | 26/2/18 | Ximena Graciela Cano Torres | Hija | 15/1/14 | Cocinera |
| Jonatan Enrique Mulato Campos | Masculino | 35 | Soltero | Empleado | Soyapango, San Salvador | Urbanizacion Montes de San Bartolo #3 pasaje 19 block 24 #3 | Salvadoreño | 00305798-3 | 0614-020283-116-6 | Soyapango, San Salvador | 4/1/14 | Diana Briseyda Mulato pineda | Hija | Veintiocho de feb | Jefe de cocina |
| Yesenia Guadalupe Lopez Henriquez | Femenino | 38 | Soltera | Ama de Casa | San Salvador, San Salvador. | Comunidad Nuevo Israel Sector Molino Nuevo #306 | Salvadoreña | 01584115-2 | 0614-300880-143-3 | San Salvador, San Salvador | 30/7/18 | Allison Michelle Medrano Lopez | Hija | Uno de enero de | Mesera |
| Edonea Emérita Peralta Rosales | Femenino | 34 | Soltera | Empleada | Caluco, Sonsonate | Canton los Gramales | Salvadoreña | 03242180-0 | 0303-110784-102-8 | Santa Tecla, La Libertad | 15/11/17 | Antonia Rosales de Peralta | Mamá | Uno de enero de | Mesera |
| Héctor Antonio Monge Ramírez | Masculino | 33 | Soltero | Chef | Ilopango, San Salvador | Colonia Santa Lucia pasaje C #64 | Salvadoreño | 02992965-3 | 0614-080685-114-9 | San Salvador, San Salvador | 11/9/13 | Claudia Lorena Monge Ramirez | Hermana | Uno de enero de | Cocinero |
| Jorge Alberto Garcia Preza | Masculino | 34 | Soltero | Estudiante | San Salvador, San Salvador. | Reparto Santa Marta 2 condominio El Tejor calle 6 apartamento #22 | Salvadoreño | 02409828-7 | 0807-271184-101-6 | San Salvador, San Salvador | 11/7/12 | Sandra Elizabhet Preza | Mamá | treinta de marzo | Mesero |
| Levis Ismael Constanza Carpio | Masculino | 19 | Soltero | Empleado | Atiquizaya, Sonsonate | Calle el Matazano Lote #13 Pepanance | Salvadoreño | 05881306-7 | 0519-290199-101-9 | San Salvador, San Salvador | 1/6/18 | Ruht Mariela de Constanza Jimenez | Mamá | Uno de abril de d | Cocinero |
| Marla Ismery Alvarado Moran | Femenino | 34 | Soltera | Estudiante | Soyapango, San Salvador | Reparto San Ramon Colonia a Tonaquetepeque BK B | Salvadoreña | 01941333-3 | 0202-040384-101-1 | San Salvador, San Salvador | 7/6/18 | Allison Nicole Cea Alvarado<br>Wilmar Gerard Fuentes Alvarado | Hija<br>Hijo | uno de marzo de | Jefe de Meseros |
| Ronald Rigoberto Ferman Alfaro | Masculino | 43 | Soltero | Empleado | Soyapango, San Salvador | Urbanizacion Prados de Venecia 3 pasaje 22 #17 | Salvadoreño | 02773849-6 | 0821-131075-102-2 | Antiguo Cucatlan, La Libertad | 1/1/18 | Maria Rene Ferman Gomez | Hija | Uno de mayo mil | Bartender |
| Henry Antonelly Marmol Reina | Masculino | 35 | Casado | Estudiante | Mejicanos San Salvador | C Urb Jose Simeon Cañas Edif 102 apto #53 | Salvadoreño | | | San Salvador, San Salvador | 26/9/18 | Dinora Antonieta Reúna Alfaro | | Uno de abril de d | Jefe de meseros |
| Moises Ernesto Melendez Mendoza | Masculino | 32 | Soltero | Empleado | Soyapango, San Salvador | Colonia Las Margaritas 5 pasaje 34 N #258 | Salvadoreño | 03631349-9 | 0614-031186-106-7 | Soyapango, San Salvador | 21/1/12 | Santiago de Jesus Melendez Pleitez<br>Blanca Maria Melendez Mendoza | Hijo<br>Hermana | Uno de junio de d | Mesero |
| Mauricio Rigoberto Contanza Maravilla | Masculino | 22 | Soltero | Estudiante | Atiquizaya, Ahuachapan | Calle el Matazano , | Salvadoreño | 05585158-7 | 0519-050396-101-8 | La libertad. La Libertad | 16/5/18 | Ruht Mariela de Constanza Jimenez | Mamá | Uno de febrero de | Cocinero |
| Nelson Enrique Rivera Garcia | Masculino | 30 | Soltero | Empleado | San Salvador, San Salvador. | Condominio parque San Luis calle principal cuerpo B Apartamento 2-02, | Salvadoreño | 03970928-3 | 0315-110688-104-8 | San Salvador, San Salvador | 29/4/15 | Daniela Alessandra Rivera Arevalo | Hija | Uno de noviembr | Mesero |
| René Pineda Quijada | Masculino | 36 | Soltero | Empleado | La Palma, Chalatenango | Bo San Antonio colonia la Tejera pasaje 2, | Salvadoreño | 01898279-5 | 0412-150982-101-8 | San Salvador, San Salvador | 17/10/18 | Paula Quijada de Pineda | Mamá | Uno de abril de d | Auxiliar de cocina |
| Claudia Eneyda Cruz Turcios | Femenino | 30 | Soltera | Empleada | Soyapango, San Salvador | Urbanizacion la Coruña 1 pasaje 2 #42, | Salvadoreño | 03946483-3 | 0614-200488-143-6 | San Salvador, San Salvador | 28/11/11 | Cristian Fernando Rodriguez Cruz<br>Santiago Ariel Rodriguez Cruz | Hijo<br>Hijo | Veintidos de julio | Mesera |
| Carlos Enrique Canizales Cuestas | Masculino | 41 | Soltero | Empleado | Mejicanos San Salvador | Colonia y pasaje Mexico #12, | Salvadoreño | 02587462-8 | 1217-210577-103-8 | San Salvador, San Salvador | 17/1/18 | Clementina Cecilia de Pineda | Mamá | Uno de agosto de | Cocinero |
| Víctor Ismael Portillo Martínez | Masculino | 26 | Soltera | Estudiante | San Salvador, San Salvador | URE Cima 3 colonia San Nicolas, pol J No 1 | Salvadoreño | 04900852-4 | 0614-091292-144-0 | San Salvador, San Salvador | 11/10/11 | Gloria Estela Martinez Sorto | Mamá | Veintidos de julio | Mesero |
| Domerica Xiomara Portillo | Femenino | 37 | Soltera | Estudiante | Mejicanos, San Salvador | Colonia Las Palmas el Pedregal #78 | Salvadoreña | 00000802-4 | 0614-041281-129-0 | Mejicanos, San Salvador | 3/11/14 | Fernando Jose Hernandez Portillo | Hijo | Uno de diciembre | Auxiliar de cocina |
| Mauricio Antonio Ayala Vigil | Masculino | 30 | Soltero | Empleado | Ilopango, San Salvador | Colonia Jardines del Selsut Cl Dieza. Pje 26 #1 | Salvadoreño | 03919319-9 | 0614-230488-118-7 | San Salvador, San Salvador | 7/12/12 | Keelyn Selene Ayala Vasquez<br>Dina Elizabeth Vigil Rivera | Hija<br>Mamá | Uno de diciembre | Cocinero |

# Anexo 3




# CINCO SENTIDOS EL SALVADOR S.A. DE C.V.

## Menu de Horarios

| # | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Libre** | MAÑANA LIBRE<br>5:00 p.m. a 11:00 p.m. | 11:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | MAÑANA LIBRE<br>5:00 p.m. a 11:00 p.m. | 11:00 m. a 3:00 pm y de 7:00 p.m. a 11:00 p.m. | 11:00 a.m. a 2:00 p.m. y de 7:00 p.m. a 11:00 p.m. | 11:00 a.m. a 5:00 p.m.<br>NOCHE LIBRE |
| 2 | **Libre** | 11:00 a.m. a 3:00 p.m.<br>NOCHE LIBRE | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 2:00 p.m. a 10:00 p.m. | 2:00 p.m. a 10:00 p.m. |
| 3 | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 11:00 a.m. a 3:00 p.m.<br>NOCHE LIBRE | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | **Libre** |
| 4 | **Libre** | 11:00 a.m. a 3:00 p.m.<br>NOCHE LIBRE | 11:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 11:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 11:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 11:00 a.m. a 2:00 p.m. y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 11:00 a.m. a 3:00 p.m.<br>NOCHE LIBRE |
| 5 | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | MAÑANA LIBRE<br>5:00 p.m. a 11:00 p.m. | **Libre** | MAÑANA LIBRE<br>5:00 p.m. a 11:00 p.m. | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 2:00 p.m. a 10:00 p.m. | 2:00 p.m. a 10:00 p.m. |
| 6 | 11:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 11:00 a.m. a 3:00 p.m.<br>NOCHE LIBRE | **Libre** | MAÑANA LIBRE<br>5:00 p.m. a 11:00 p.m. | 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m. | 2:00 p.m. a 10:00 p.m. | 2:00 p.m. a 10:00 p.m. |

# Anexo 4

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**
**"CINCO SENTIDOS EL SALVADOR, S.A. DE C.V."**

## CAPÍTULO I
## DISPOSICIONES PRELIMINARES

**Artículo 1.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene por objeto establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico, administrativo necesarias y útiles para la buena marcha, ejecución y desarrollo del trabajo encomendado; así como para normar, armonizar y regular las relaciones laborales entre **CINCO SENTIDOS S.A. DE C.V.** y su personal. Tales reglas constituyen normas de trabajo a las cuales deben de sujetarse tanto a la fundación así como todo el personal que labora para y a las órdenes **CINCO SENTIDOS.**

**Artículo 2.- CINCO SENTIDOS**, constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable, con domicilio en Calle Circunvalación Colonia San Benito #130, San Salvador, cuya finalidad principal es Restaurante, en adelante y en el desarrollo de este Reglamento, **CINCO SENTIDOS.**, se denominará indistintamente como "El Patrono" o "La Empresa", las personas que laboren a su servicio "los(as) Trabajadores(as)", y el presente, Reglamento Interno de Trabajo.

**Artículo 3.-** Las disposiciones del presente Reglamento Interno de Trabajo, son aplicables a todos los(as) Trabajadores(as) que prestan servicio en La empresa, y serán de obligatorio cumplimiento para todos sus integrantes.

**Artículo 4.-** La Dirección, Organización y Control de la actividad laboral corresponde a la empresa, y los(as) Trabajadores(as) están obligados a realizar el trabajo bajo la dirección de aquélla. El patrono podrá adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control en el desarrollo de la actividad laboral, así como los sistemas de racionalización, mecanización, organización y división del trabajo que mejor se acomode a su desarrollo.

**Artículo 5.-** La empresa está organizada de la siguiente manera: Una Junta Directores como máximo órgano; el cual estará conformado por no menos de tres y no más de diez miembros, quienes a su vez podrán constituir comisiones permanentes para las áreas Ejecutivas, Finanzas, Personal y Nominaciones; asimismo la empresa tendrá una administradora única, la cual se constituye como la máxima autoridad administrativa dentro de la empresa. Cuando las necesidades de la empresa lo requieran, podrá crear nuevos departamentos y secciones, o establecer sucursales, agencias, oficinas o dependencias, en cualquier lugar del

País que aquella estime conveniente, así como hacer desaparecer cualquier unidad orgánica, departamentos, secciones, puestos de trabajo, grupos de proceso, según sea conveniente para el efectivo funcionamiento de la misma, de conformidad con la Ley.

Cada departamento, sección o grupo de proceso estará a cargo de un responsable, sí la empresa así lo establece. Los(as) Trabajadores(as) de cada departamento o grupo trabajaran bajo la dirección y coordinación de un supervisor o supervisores, a los que deberán respetar y obedecer en todas sus disposiciones, instrucciones o recomendaciones, que en relación a su trabajo recibieren de él o del jefe superior respectivo. Los departamentos de la empresa son los siguientes: de Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Administrador de restaurante, Cocina y Servicios, todos a cargo de un jefe de cada área.

Los Gerentes tienen facultades dentro de sus respectivas áreas para seleccionar, transferir, y suspender de sus dependencias al personal, así como a imponer las sanciones disciplinarias que se establezcan en este Reglamento Interno de Trabajo, de acuerdo a los Procedimientos establecidos para cada caso.

## CAPÍTULO II
## REQUISITOS DE INGRESO

**Artículo 6.-** Son requisitos indispensables para ingresar como Trabajador(a) de la empresa:

a) Presentar solicitud escrita en formulario de la empresa.
b) Copia de tarjeta de AFP,
c) Copia de tarjeta de afiliación al I.S.S.S.
d) Copia de NIT Número de Identificación Tributaria.
e) Copia de Documento Único de Identidad DUI
f) Datos de cuenta bancaria del banco que la empresa estime oportuno
g) Acreditar como estudios mínimos los del cargo a desempeñar.
h) Presentar constancia de buena conducta y honradez, o solvencia extendida por la Policía Nacional Civil.
i) Someterse a entrevistas, pruebas de conocimientos, aptitud o psicológicas que la empresa estime oportunos de acuerdo con el cargo a desempeñar.
j) En ningún caso la empresa solicitará prueba de embarazo, el examen de VIH-SIDA, así como tampoco exigirá constancia de no afiliación a una Asociación Profesional de los(as) Trabajadores(as).

La Empleadora adoptará dentro de sus procedimientos de selección todas las medidas necesarias a fin de garantizar la igualdad de contratación y acceso al empleo de los trabajadores y las trabajadoras, así como de aquellas personas pertenecientes a poblaciones indígenas.

La Empleadora se obliga a que dentro de sus procedimientos de contratación, no incluirá ninguna medida que pueda excluir o restringir la contratación de personas basada en su identidad de género y/o orientación sexual, que tenga por objeto menoscabar o anular el reconocimiento y goce de sus condiciones de igualdad de acceso al empleo u ocupación.

Los requisitos y criterios de selección de personal que se establezcan, deberán contemplar la igualdad de mujeres y hombres y la eliminación de cualquier sesgo sexista, en detrimento de la igualdad de oportunidades y la igualdad de trato.

Las ofertas de empleo deberán ser anunciadas sobre la base de los requisitos exigibles para su desempeño, sin tener como criterio de aceptabilidad el sexo.

Las y los empleadores adoptaran medidas especiales para hacer efectiva la existencia de plazas para mujeres y hombres, de conformidad a la Ley de Equiparación de Oportunidades para las personas con discapacidad.

La eliminación de cualquier diferenciación salarial entre hombres y mujeres en razón de desempeño de un mismo cargo y función laboral.

**Artículo 7.-** En todos los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa.
Vencidos los treinta días a que se refiere el inciso anterior sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, éste continuará por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita.

Si antes de transcurrido un año se celebra un nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor, no podrá estipularse período de prueba en el nuevo contrato.

## CAPÍTULO III
## HORAS DESTINADAS PARA LA COMIDA Y DÍA DE DESCANSO SEMANAL

**Artículo 8.-** Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas.
Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.
La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

**Artículo 9.-** Los(as) Trabajadores(as) prestarán sus servicios en jornadas divididas con horarios de trabajo rotativo los cuales podrán variar entre las siguientes alternativas:

Opción 1:
Lunes: día Libre
Martes y Jueves: 11:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Miércoles: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. Noche libre
Viernes: 11:00 m. a 3:00 pm y de 7:00 p.m. a 11:00 p.m.
Sábado: 5:00 p.m. a 11:00 p.m.
Domingo: 3:00 p.m. a 11:00 p.m.

Opción 2:
Lunes: día Libre
Martes: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. Noche libre
Miércoles: 12:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Jueves: 5:00 p.m. a 11:00 p.m.
Viernes y Sábado: 12:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Domingo: día Libre

Opción 3:
Lunes: día Libre
Martes, Miércoles, Sábado y Domingo: 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Jueves: 5:00 p.m. a 11:00 p.m.
Viernes: 5:00 p.m. a 11:00 p.m. Mañana libre

Opción 4:
Lunes: 12:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Martes: día Libre
Miércoles: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Jueves: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. Noche libre
Viernes: 5:00 p.m. a 11:00 p.m. Mañana libre
Sábado y Domingo: 12:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.

Opción 5:
Lunes: día Libre
Martes, Viernes Sábado y Domingo: 12:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Miércoles: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. Noche libre
Jueves: 5:00 p.m. a 11:00 p.m. Mañana libre

Opción 6:
Lunes: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Martes: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. Noche libre
Miércoles, Jueves, Viernes y Sábado: 12:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Domino: día Libre

Opción 7:
Lunes: día Libre
Martes y Jueves: 5:00 p.m. a 11:00 p.m. Mañana libre
Miércoles: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Viernes y Sabado: 11:00 m. a 3:00 pm y de 7:00 p.m. a 11:00 p.m.
Domingo: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. Noche libre

Opción 8:
Lunes: día Libre
Martes: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. Noche libre
Miércoles, Jueves y Viernes: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Sábado y Domingo: 2:00 p.m. a 10:00 p.m.

Opción 9:
Lunes, Martes, Miércoles, Viernes y Sábado: 12:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Jueves: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. Noche libre
Domingo: día Libre

Opción 10:
Lunes: día Libre
Martes: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. Noche libre
Miércoles, Jueves, Viernes y Sábado: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Domingo: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. Noche libre

Opción 11:
Lunes y Viernes: 12:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Martes y Jueves: 5:00 p.m. a 11:00 p.m. Mañana libre
Miércoles: día Libre
Sábado y Domingo: 2:00 p.m. a 11:00 p.m.

Opción 12:
Lunes: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Martes: 11:00 a.m. a 3:00 p.m. Noche libre
Miércoles: día Libre
Jueves: 5:00 p.m. a 11:00 p.m. Mañana libre
Viernes: 12:00 a.m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Sábado y Domingo: 2:00 p.m. a 10:00 p.m.

Opción 13:
Lunes y Martes: Días libres
Miercoles, jueves, viernes y domingo: 11:00 a.m. a 3:00 p.m.
Sabado: 5:00 p.m. a 11:00 p.m.

Opción 14:

De lunes a Viernes: 12:00 m. a 3:00 pm y de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
Sabado; 11:00 a.m. a 3:00 p.m.
Domingo: día libre

El horario anterior horario de trabajo podrá ser cambiado periódicamente según lo disponga la empresa, deberá notificar al empleado con al menos tres días de anticipación, el empleado tendrá la opción de solicitar un cambio de horario al establecido el cual quedara sujeta a aprobación de parte del patrono.

**Artículo 10.-** La empresa fijará originariamente el horario de trabajo; pero las modificaciones posteriores tendrán que hacerlas de acuerdo con los trabajadores(as). Los casos de desacuerdo serán resueltos por el Director General de Trabajo, atendiendo a lo preceptuado en el Código de Trabajo, convenciones y contratos colectivos, reglamentos internos de trabajo, a la índole de las labores de la empresa y, a falta de esos elementos de juicio, a razones de equidad y buen sentido.

**Artículo 11.-** Entre la terminación de una jornada, ordinaria o con adición de tiempo extraordinario, y la iniciación de la siguiente, deberá mediar un lapso no menor de ocho horas.

**Artículo 12.-** Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

**Artículo 13.-** Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.

Los trabajos que por fuerza mayor, como en caso de incendio, terremoto y otros semejantes, tuvieren que realizarse excediendo a la jornada ordinaria, se remunerarán solamente con salario básico.

**Artículo 14.-** El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, cuando existan circunstancias imprevistas, especiales o necesarias que así lo exijan, la cuales serán aprobadas por medio del formulario 1.1

**Artículo 15.-** La asistencia de los(as) Trabajadores(as) a sus labores podrá ser controlada por medio de sistema de marcador electrónico, o cualquier otro sistema que la organización considere conveniente en defecto de este.

## CAPÍTULO IV
## LUGAR, DÍA Y HORA PARA EL PAGO DE LOS SALARIOS, COMPROBANTES DE PAGO.

**Artículo 16.-** Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar a los(as) Trabajadores(as) por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considerase integrante del salario, todo lo que reciben los(as) Trabajadores(as) en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad reciben los(as) Trabajadores(as) del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata el Código de Trabajo.

**Artículo 17.-** El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en el Código de Trabajo y decretos correspondientes.

**Artículo 18.-** El pago del salario debe ser oportuno, íntegro y personal.

**Artículo 19.-** El salario no se puede compensar. Podrá retenerse hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cuotas sindicales, cotización al seguro social e Impuestos.

**Artículo 20.-** El salario mínimo es inembargable, excepto por cuota alimenticia. En lo que exceda del salario mínimo, la remuneración se podrá embargar hasta en un veinte por ciento.

**Artículo 21.-** Cuando los(as) Trabajadores(as) sean deudores(as) de su patrono por hechos ocurridos con ocasión o motivo de la relación de trabajo, el patrono sólo podrá exigir el pago de tales deudas promoviendo el juicio laboral correspondiente.

**Artículo 22.-** El salario deberá pagarse a los(as) Trabajadores(as); pero si estos(as) no pudieren concurrir a recibirlo, el pago deberá hacerse a su cónyuge o compañero(a) de vida, o a alguno de sus ascendientes o descendientes previamente autorizado. Se prohíbe toda enajenación del crédito por salarios.

**Artículo 23.-** El Patrono está obligado a llevar planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada trabajador(a); las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas; y los días hábiles, de asueto y de descanso en que laboren. También constarán los salarios que en forma de comisión se hayan devengado y toda clase de cantidades pagadas. Dichos documentos deberán ser firmados por los(as) Trabajadores(as) y si estos no supieren o no pudieren, deberán estampar la huella digital del pulgar de la mano derecha o a falta de éste la de cualquier dedo. Los(as) Trabajadores(as) recibirán si lo solicitan, una copia de sus recibos de pago, en la que se hará constar todos los elementos de su remuneración y de los descuentos que se han practicado sobre la misma.

**Artículo 24.-** Deberá remunerarse con salario básico de un día aquél en que sólo se laboren las horas necesarias para completar la semana laboral.

**Artículo 25.-** El salario de los(as) Trabajadores(as) se estipulara de forma quincenal, el día quince y último de cada mes o el día hábil inmediatamente anterior si dichas fechas cayeran en días de asueto o descanso semanal. El pago se efectuará por medio de transferencia electrónica, por medio de aplicación de planilla a la cuenta bancaria de los(as) Trabajadores(as) a las diecisiete horas de las fechas de pago. Es obligación de los(as) Trabajadores(as) suministrar oportunamente al Administrador de El Patrono la información de su cuenta bancaria para realizar los pagos

## CAPÍTULO V
## ASUETOS

**Artículo 26.-** Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

a) Primero de enero.
b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa.
c) Primero de mayo.
d) Diez de mayo.
e) Diecisiete de Junio;
f) Seis de agosto.
g) Quince de septiembre.
h) Dos de noviembre.
i) Veinticinco de diciembre.

Además se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

**Artículo 27.-**Toda modificación, supresión o reforma que por Decreto Legislativo se hiciere de los días de asueto, quedará incorporada de pleno derecho en el artículo anterior, teniendo efecto dicha modificación, supresión o reforma, desde el día que entre en vigencia el decreto correspondiente.

**Artículo 28.-** El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142 del Código de Trabajo. Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto.

**Artículo 29.-** Los(as) Trabajadores(as) que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste.
Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.

**Artículo 30.-** Si coincidiere un día de asueto con el día de descanso semanal, los(as) Trabajadores(as) tendrán derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajaren en dicho día, tendrán derecho a la remuneración especial que establece el Art. 192 del Código de Trabajo y al correspondiente descanso compensatorio remunerado.

## CAPÍTULO VI
## VACACIONES ANUALES

**Artículo 31.-** Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los(as) Trabajadores(as) tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

**Artículo 32.-** Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del período de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

**Artículo 33.-** Los(as) Trabajadores(as), para tener derecho a vacaciones, deberán acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se les exija trabajar todos los días de la semana, ni se les exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

**Artículo 34.-** El patrono debe señalar la época en que los(as) Trabajadores(as) han de gozar las vacaciones y notificarle la fecha de iniciación de ellas, con treinta días de anticipación por lo menos.
Los plazos dentro de los cuales los(as) Trabajadores(as) deberán gozar de sus vacaciones, serán de cuatro meses si el número de trabajadores(as) al servicio del patrono no excediere de ciento; y de seis meses, si el número de trabajadores(as) fuere mayor de ciento; ambos plazos contados a partir de la fecha en que los(as) Trabajadores(as) completen el año de servicio.

**Artículo 35.-** Para calcular la remuneración que los(as) Trabajadores(as) deben recibir en concepto de prestación por vacaciones, se tomará en cuenta:

1º) El salario básico que devengue a la fecha en que deba gozar de ellas, cuando el salario hubiere sido estipulado por unidad de tiempo.

2º) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que los(as) Trabajadores(as) hayan devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que deba gozar de ellas, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

**Artículo 36.-** La remuneración en concepto de vacaciones debe pagarse inmediatamente antes de que los(as) Trabajadores(as) empiecen a gozarlas y cubrirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en que se va de vacaciones y aquéllas en que deba volver al trabajo.

**Artículo 37.-** Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para el patrono, o cuando los(as) Trabajadores(as) fueren despedidos de hecho sin causa legal, tendrán derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le correspondan en concepto de vacaciones. Pero si ya hubiere terminado el año continuo de servicio, aunque el contrato terminare sin responsabilidad para el patrono, éste deberá pagar a los(as) Trabajadores(as) la retribución a que tiene derecho en concepto de vacaciones.

**Artículo 38.-** Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie. Asimismo se prohíbe fraccionar o acumular los períodos de vacaciones; y a la obligación del patrono de darlas, corresponde la del trabajador(a) de tomarlas.

## CAPÍTULO VII
## AGUINALDOS

**Artículo 39.-** La empresa pagará a los(as) Trabajadores(as) una prima en concepto de aguinaldo por cada año de servicio, en la época determinada por la Ley, de acuerdo con sus respectivos tiempos de servicio así:

1. Con un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación será el equivalente al salario de quince días.
2. Con tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación será el equivalente al salario de diecinueve días.
3. Con más de diez años de servicio, la prestación será el equivalente al salario de veintiún días.

**Artículo 40.-** Los(as) Trabajadores(as) que al día doce de diciembre no tuvieren un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondiente si hubieren completado un año de servicio a la fecha indicada.

**Artículo 41.-** Para calcular la remuneración que los(as) Trabajadores(as) debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

1. El Salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y
2. El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que los(as) Trabajadores(as) hayan devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación de salario.

**Artículo 42.-** La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los(as) Trabajadores(as) que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

**Artículo 43.-** Perderán el derecho a percibir aguinaldo, los(as) Trabajadores(as) que en dos meses, sean o no consecutivos, del período comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque estas fueren sólo de medio día.

## CAPÍTULO VIII
## OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS

**Artículo 44.-** Son obligaciones de los(as) Trabajadores(as):

1ª) Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulaciones, el que el patrono o sus representantes les indiquen, siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica el patrono.

2ª) Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores.
3ª) Obedecer las instrucciones verbales o escritas que los jefes o responsables impartan.

4ª) Guardar rigurosa reserva de las operaciones, asuntos administrativos secretos y propiedad intelectual de la Fundación de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la Fundación. Especialmente se obligan a no divulgar ni aprovecharse de la información financiera de la Fundación o de donantes de los cuales pueda tener conocimiento a raíz de las labores que realice dentro de la Fundación.

5ª) Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones.

6ª) Restituir al patrono en el mismo estado en que se le entregó, los materiales que éste le haya proporcionado para el trabajo y que no hubiere utilizado, salvo que dichos materiales se hubieren destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios provenientes de su mala calidad o defectuosa fabricación.

7ª) Conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas de propiedad del patrono que estén a su cuidado, sin que en ningún caso deban responder del deterioro ocasionado por el uso natural de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación.
Cuidar de manera especial de que los libros, tarjetas, cuentas, documentos, registros en general y archivos estén debidamente en orden y al día a fin de que puedan ser consultados en cualquier momento.

8ª) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la Fundación, peligren la integridad personal o los intereses del patrono o de sus compañeros de trabajo.

9ª) Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud.

10ª) Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas;

y las que indiquen los patronos para seguridad y protección de los(as) Trabajadores(as) y de los lugares de trabajo.

11ª) Cumplir con el presente reglamento interno de trabajo de la Fundación.

12ª) Todas las que les impongan el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales.

13ª) Entrar y salir del recinto de la empresa por la puerta principal, debiendo pasar por los correspondientes controles de acceso habilitados al efecto por la empresa.

14ª) Presentarse diariamente en el horario de trabajo establecido por la empresa, estando debidamente vestidos de manera adecuada y presentable, al entrar y al salir del puesto de trabajo, así como al inicio y terminación de las pausas establecidas por la empresa para las comidas.

15ª) Guardar la compostura y corrección debidas, durante el desempeño de sus labores.

16ª) Rendir cuentas y seguir los procedimientos establecidos en la forma que determine la Gerencia cuando en el desempeño de sus labores tuvieren a su cargo manejo de fondos o valores.

17ª) Portar siempre dentro de las instalaciones de la fundación su carnet de identificación personal, que la empresa le ha proporcionado para tal fin.

18ª) Atender con cortesía debida a los clientes, proveedores y visitantes de la empresa y a toda persona con quien deba tratar con ocasión del desempeño de sus labores.

19ª) Comunicar a sus jefes inmediatos, cualquier anomalía, actos graves o criminales, así como desperfectos o condiciones defectuosas que notaren en el desarrollo de sus labores, y todo estado personal de algún trabajador(a) que se encuentre en condiciones que le impidan desempeñar su labor.

20ª) Proporcionar a su jefe inmediato, la información y documentación necesaria para mantener actualizado su expediente personal, debiendo comunicar cualquier cambio o actualización de sus datos personales como estado familiar, nacimientos o fallecimientos de familiares, domicilio o dirección.

Igualmente, si por cualquier razón los(as) Trabajadores(as) se separasen del servicio de la empresa, tienen la obligación de devolver los documentos de identidad y tarjetas de identificación que la compañía le hubiere proporcionado, su uniforme de trabajo y toda clase de equipo, herramientas y accesorios que se le hayan suministrado para el desempeño de su trabajo.

21ª) Solicitar permiso por escrito a su jefe inmediato cuando necesite ausentarse de su puesto de trabajo.

22ª) Los(as) Trabajadores(as) deberán utilizar los recursos de la empresa de una manera ambientalmente responsable, así como se obligan que en la realización de sus labores buscaran siempre la menor afectación al entorno ambiental en la cual se realice.

23ª) Tratar a los gerentes, compañeros de trabajo, donantes y proveedores del patrono, con cortesía para evitar cualquier situación que afecten el normal desempeño de las actividades de la empresa.

**PROHIBICIONES**

**Artículo 45.-** Se prohíbe a los(as) Trabajadores(as):

1º) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia del patrono o jefes inmediatos.

2º) Emplear los útiles, materiales, maquinarias o herramientas suministrados por el patrono, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono.

3º) Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores.

4º) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquéllos sean necesarias para la prestación de los servicios.

5°) Faltar al desempeño de sus labores sin el permiso correspondiente o sin causa justificada.

6º) En caso que la empresa estableciere el mecanismo de marcación con tarjeta, se le prohíbe marcar con la tarjeta de asistencia de otro trabajador(a) o hacer uso de otro sistema vigente en la empresa con el mismo propósito.

7º) Permanecer en la planta o en los recintos de la empresa fuera de sus horas de trabajo, sin previo permiso escrito emanado de una persona autorizada.

8º) Hacer ruidos y molestias innecesarias dentro de la jornada laboral.

9°) Presentarse al desempeño de sus labores bajo efectos de bebidas embriagantes, drogas, narcóticos o estupefacientes, o con muestras visibles de haberlas ingerido y hacer uso de las mismas durante las horas de trabajo mismo efecto tendrá aquel que porte cualquier tipo de sustancias de este tipo en el centro de trabajo.

10º) Atender visitas o asuntos particulares en los recintos de la empresa, así como emplear útiles, vehículos, materiales, maquinarias o herramientas suministradas por la fundación, para objeto distinto de aquel a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas de la misma y fuera de los horarios establecidos por la empresa.

11º) Provocar, causar o participar en riñas y peleas: hacer bromas o entretenerse en juegos, o dedicarse de obra o palabra a romper la tranquilidad, orden, disciplina, respeto y armonía que debe prevalecer entre el personal.

12º) Distraerse en pláticas personales o en asuntos ajenos a su trabajo y comer en los recintos de la empresa fuera de las horas señaladas al efecto.

13º) Alterar o falsificar los libros, registros, comprobantes, correspondencia, tarjetas y en general cualquier otro documento de la empresa.

14º) Sustraer o usar en beneficio propio o de terceros, o permitir la sustracción o uso indebido de los fondos o valores confiados a su custodia o vigilancia, así como aprovecharse del cargo que desempeñe para obtener cualquier tipo de beneficios personales. Igualmente no se podrá vender, cambiar, prestar o negociar en cualquier forma algún objeto que sea propiedad de la empresa, sin la debida autorización.

15º) Recibir por sí mismo o por intermedio de otra persona, dádivas o presentes para lograr ventajas o beneficios personales de cualquier clase, en perjuicio de la empresa.

16º) Cometer actos reñidos con la moral y las buenas costumbres, proferir palabras soeces o dirigirse a sus jefes o compañeros de trabajo de forma indecorosa, irrespetuosa o insultante.

17°) Moverse de su área de trabajo si no es mediante aviso y autorización del Jefe inmediato, excepto de casos de emergencia.

18º) Faltas de puntualidad en la incorporación a su puesto de trabajo, sobre el horario de trabajo establecido por la empresa.

19º) Utilizar o permitir el uso indebido de las líneas telefónicas y de materiales, equipo y vehículos de la empresa, o presentar para su admisión en la Fundación, o después para cualquier efecto, documentos falsos, incompletos o alterados.

20°) Realizar juegos o peleas durante el trabajo.

21°) Los Trabajadores y las trabajadoras, dentro de sus lugares de trabajo, tienen prohibido ejecutar actos o expresiones que dañen la moral y la dignidad de otras personas, especialmente las que sean de contenido sexual y que sean

consideradas ofensivas y no deseadas por la persona a quien van dirigidas, sean compañeras o compañeros de trabajo, personal a su cargo o jefes (as) superiores.

## CAPÍTULO IX
## OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA

**Artículo 46.-** Son obligaciones del patrono:
1ª) Pagar a los(as) Trabajadores(as) su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos en el capítulo IV de este Reglamento.

2ª) Pagar a los(as) Trabajadores(as) una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono.

3ª) Proporcionar a los(as) Trabajadores(as) los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que los(as) Trabajadores(as) proporcionen estos últimos.

4ª) Proporcionar lugar seguro para la guarda de las herramientas y útiles de los(as) Trabajadores(as), cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite.

5ª) Guardar la debida consideración a los(as) Trabajadores(as), absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra.

6ª) Conceder licencia a los(as) Trabajadores(as).

a) Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos el patrono deberá pagar a los(as) Trabajadores(as), una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiere el cumplimiento de las obligaciones dichas.

b) Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de los(as) Trabajadores(as) y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la Fundación. Esta licencia durará el tiempo necesario; pero el patrono solamente estará obligado a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario; y

c) Para que durante el tiempo necesario pueda desempeñar las comisiones indispensables en el ejercicio de su cargo, si fuere directivo de una asociación

profesional, y siempre que la respectiva organización la solicite. El patrono, por esta causa, no estará obligado a reconocer prestación alguna.

d) Es obligación de los patronos conceder licencia remunerada al trabajador (a) por tres días hábiles en caso de nacimiento o adopción, licencia que se concederá a elección del trabajador desde el día del nacimiento de forma continua, o distribuirlo dentro de los primeros quince días desde la fecha del nacimiento. En el caso de padres adoptivos el plazo se contara a partir de la fecha en que se firme la sentencia de adopción respectiva. Para el goce de esta licencia deberá de presentarse partida de nacimiento o Certificación de la sentencia de adopción según sea el caso. Por esta licencia, el patrono estará obligado a reconocer una prestación económica equivalente al salario ordinario de tres días.

7ª) Mantener el número suficiente de espacios o asientos a disposición de los(as) Trabajadores(as) en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo.

8ª) Pagar a los(as) Trabajadores(as) los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia.

9ª) Cumplir con el presente reglamento interno de trabajo; y

10ª) Todas las que les impongan este Reglamento y demás fuentes de obligaciones laborales.

11°) La empresa contratará como mínimo, por cada veinticinco (25) trabajadores(as) que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad y formación profesional, apta para desempeñar el puesto de trabajo de que se trate.

12°) La empresa deberá formular programas preventivos y de sensibilización sobre violencia las mujeres, acoso sexual y demás riesgos psicosociales.

13°) Considerar que las ausencias o faltas de puntualidad al trabajo motivadas por la situación física o psicológica derivada de cualquier tipo de violencia, tengan la consideración de justificadas.

## PROHIBICIONES

**Artículo 47.-** Son prohibiciones para el patrono:

1º) Exigir a los(as) Trabajadores(as) que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinadas, sea al crédito o al contado.

2º) Exigir o aceptar de los(as) Trabajadores(as) gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo.

3º) Tratar de influir en los(as) Trabajadores(as) en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas.

4º) Tratar de influir en los(as) Trabajadores(as) en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional.

5º) Hacer por medios directos o indirectos, discriminaciones entre los(as) Trabajadores(as) por su condición de sindicalizados o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo.

6º) Retener las herramientas u objetos que pertenezcan a los(as) Trabajadores(as), para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éstos; o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que le hubieren ocasionado o por cualquier otra causa.

7º) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre los(as) Trabajadores(as).

8º) Dirigir los trabajos en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga.

9º) Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal.

10º) Reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores(as), salvo que exista causa legal.

11º) Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que el Código de Trabajo, este Reglamento y demás fuentes de obligaciones laborales confieren a los(as) Trabajadores(as).

12º) Establecer cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, salvo las excepciones previstas por la Ley con fines de protección de la persona del trabajador(a).

13°) Exigir a las mujeres que solicitan empleo, que se sometan a exámenes previos para comprobar si se encuentran en estado de gravidez, así como exigirles la presentación de certificados médicos de dichos exámenes, como requisitos para su contratación.

14°) Exigir a los(as) Trabajadores(as) la prueba de VIH/SIDA, durante la vigencia del contrato de trabajo.

15º) El Patrono no discriminará a ninguna persona por motivos de raza, preferencia sexual, estado familiar, color, estado parental, religión, ideología, enfermedad, ideología política, nacionalidad, origen social, edad, o discapacidad.

16°) La parte empleadora o sus representantes tienen prohibido ejecutar actos o expresiones que dañen la moral y la dignidad de otras personas; especialmente las que sean de contenido sexual y que sean consideradas ofensivas y no deseadas por la persona a quien va dirigida, sean éstos compañeros y compañeras de trabajo, personal a su cargo o jefes superiores.

17°) Burlarse, desacreditas, degradar o aislar a las mujeres dentro de sus ámbitos de trabajo, educativo, comunitario, espacios de participación política o ciudadana, institucional u otro análogo como forma de expresión de discriminación.

18°) Exigir a las mujeres trabajadoras, que se sometan a exámenes para comprobar si se encuentran en estado de gravidez.

19°) Exigir a las y los trabajadores, la prueba del VIH/SIDA, durante la vigencia del Contrato de Trabajo.

20°) Utilizar como requisito de contratación laboral o como causal de despido justificado, el historial crediticio de los trabajadores, salvo por mandamiento judicial o por las excepciones establecidas en la Ley.

## CAPÍTULO X
## PROTECCIÓN DE LA PERSONA ADOLESCENTE TRABAJADORA

**Artículo 48.-** El trabajo de los menores de dieciocho años debe ser especialmente adecuado a su edad, estado físico y desarrollo.

**Artículo 49.-** Los menores de catorce años y los que habiendo cumplido esa edad, sigan sometidos a la enseñanza obligatoria, no podrán ser ocupados en trabajo alguno.

**Artículo 50.-** Se prohíbe el trabajo de los menores de dieciocho años en labores peligrosas o insalubres.

**Artículo 51.-** La jornada de los menores de dieciséis años, no podrá ser mayor de seis horas diarias y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo.

Los menores de dieciocho años no podrán trabajar en horas nocturnas.

**Artículo 52.-** La empresa llevará de los trabajadores(a) menores de dieciocho años, un registro en el que aparezca: la fecha de nacimiento, la clase de trabajo convenido, el horario de trabajo y el salario pactado.

Los menores de dieciocho años no podrán ser admitidos al empleo sin la realización de un minucioso examen médico previo, que los declare aptos para el trabajo en que vayan a ser empleados(as)

Dicho examen estará sujeto a lo regulado en el Código de Trabajo.

**Artículo 53.-** La empresa no contratará personas adolescentes trabajadoras en aquellos casos que por su naturaleza o por las condiciones en que se lleva acabo, es probable que dañen su salud, la seguridad o la moralidad de los mismos e impida su asistencia a la escuela.

## CAPÍTULO XI
## RÉGIMEN DE PROTECCIÓN DE LA MATERNIDAD

**Artículo 54.-** Se prohíbe al patrono destinar mujeres embarazadas a trabajos que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado.

Se presume que cualquier trabajo que requiera un esfuerzo físico considerable, es incompatible con el estado de gravidez después del cuarto mes de embarazo.

**Artículo 55.-** Desde que comienza el estado de gravidez, hasta que concluya el descanso postnatal, el despido de hecho o el despido con juicio previo no producirán la terminación del contrato de la mujer trabajadora, excepto cuando la causa de éstos haya sido anterior al embarazo; pero aun en este caso, sus efectos no tendrán lugar sino hasta inmediatamente después de concluido el descanso antes expresado.

**Artículo 56.-**Toda mujer trabajadora durante los primeros seis meses, post parto, mientras amamante a su hija o hijo, o mientras recolecte su leche, tendrá derecho, con ese fin, a una interrupción en la jornada laboral de hasta una hora diaria; esta interrupción podrá ser fraccionada en dos pausas o las veces que hayan acordado las partes.

Las interrupciones en la jornada laboral no podrán ser utilizadas en la hora de almuerzo y serán contadas como hora efectiva de trabajo y remunerada como tal.

La empresa tiene la obligación de velar por el cumplimiento de esta disposición y este derecho no podrá ser compensado ni sustituido por ningún otro, caso contrario será sancionado según lo establecido en la Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna.

La empresa tiene la obligación de establecer un espacio higiénico dentro del lugar de trabajo para que las madres puedan extraerse y conservar la leche materna.

**Artículo 57.-** El patrono está obligado a dar a la trabajadora embaraza, en concepto de descanso por maternidad, dieciséis semanas de licencia, diez de las cuales se

tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia.

## CAPÍTULO XII
## EXÁMENES MEDICOS Y PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES

**Artículo 58.-** Cuando a juicio del Dirección General de Previsión Social la naturaleza de la actividad ofrezca algún riesgo para la salud, vida o integridad física de los(as) Trabajadores(as), es obligación de los patrones mandar a practicar exámenes médicos o de laboratorio a sus trabajadores(as).

**Artículo 59.-** Los(as) Trabajadores(as) deberán someterse a exámenes médicos o de laboratorio, cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas, con el objeto de comprobar su estado de salud.

**Artículo 60.-** Los(as) Trabajadores(as) deben ser destinados a desempeñar aquellos trabajos más adecuados a su estado de salud y su capacidad física, con base en los exámenes médicos correspondientes.

## CAPÍTULO XIII
## SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

**Artículo 61.-** El Patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de los(as) Trabajadores(as), especialmente en lo relativo a:

1º) Las operaciones y procesos de trabajo.

2º) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal.

3º) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y

4º) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

**Art. 62.-** Todos los(as) Trabajadores(as) estarán obligados a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas, en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.

Estarán también obligados a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de su patrono que tengan por finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal.

Asimismo, estará obligado a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad.

Especialmente estarán obligados al cumplimiento de los manuales, reglamentos, el personal estará sujeto a las directrices emitidas por el patrono en materia de seguridad e higiene.

## CAPÍTULO XIV
## PRESTACIONES CUBIERTAS POR EL ISSS

**Artículo 63.-** En virtud de que la Fundación está sujeta al régimen del Seguro Social, ésta quedará exenta de las prestaciones que la impongan el Código de Trabajo y otras leyes a favor de los(as) Trabajadores(as), en la medida en que sean cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
No obstante lo señalado anteriormente, si por disposiciones reguladas en los contratos de trabajo o contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo, la Fundación estuviera obligada a proporcionar prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, los(as) Trabajadores(as) podrán reclamarle la parte que no recibieron del mencionado Instituto, así mismo las incapacidades médicas que sean inferiores a cuatro días deberán ser cubiertas por la parte empleadora.

## CAPÍTULO XV
## PETICIONES, RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS

**Artículo 64.-** Los(as) Trabajadores(as) que desearen formular peticiones o reclamos en asuntos relacionados con las labores, deberán hacerlos por escrito o por correo electrónico y presentar al Gerente o Jefe de su Área y la empresa resolverá dichas peticiones en un plazo no mayor de cinco días.
Cualquier petición que se haga sin observar el procedimiento y formas señaladas en el presente artículo podrá ser rechazada por la empresa.

## CAPÍTULO XVI
## DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS

**Artículo 65.-** Los(as) Trabajadores(as) podrán ser sancionados por la empresa en virtud de incumplimientos de las obligaciones laborales e infracciones, actos, acciones u omisiones que alteren la disciplina o la buena marcha de las actividades de la Fundación, que afecten su prestigio o sus intereses en cualquier forma o que impliquen una violación a las obligaciones y prohibiciones establecidas en este Reglamento Interno de Trabajo y en el Código de Trabajo.

**Artículo 66.-** Las faltas cometidas por el personal de la empresa se sancionarán según su gravedad o intencionalidad en la forma siguiente:

1. Amonestación verbal.
2. Amonestación escrita.
3. Suspensión sin goce de sueldo por un día.
4. Suspensión sin goce de sueldo, por más de 1 día hasta por 30 días previa autorización de la Dirección General de Inspección de Trabajo.
5. Terminación del Contrato Individual de trabajo conforme con la ley, sin responsabilidad patronal de conformidad a las causales del Artículo 50 del Código de Trabajo.

**Artículo 67.-** La amonestación verbal deberá hacerse en privado por el respectivo Gerente y si el(la) trabajador(a) no da explicaciones satisfactorias, el Gerente respectivo hará un memorándum sobre dicha amonestación y procederán en los casos siguientes:
La amonestación verbal, se realizará por las siguientes faltas:

1. Efectuar dentro de la empresa y entre los(as) Trabajadores(as) colectas o rifas sin permisos del Jefe inmediato o de quien haga sus veces.
2. Iniciar o sostener durante las horas de trabajo, pláticas o conversaciones ajenas al servicio.
3. Hacer uso indebido del servicio telefónico o utilizarle para asuntos personales o no hacer uso racional de él.
4. Efectuar en horas de trabajo, actividades personales, diferentes a las labores propias del servicio o encomendadas por su jefe inmediato por quien haga sus veces.
5. El incumplimiento del horario de trabajo y la omisión de marcar la tarjeta de control o asistencia.

**Artículo 68.-** La amonestación escrita será impuesta por el Gerente respectivo. Para la aplicación de esta medida se oirá previamente al empleado(a) para que brinde las explicaciones que estime conveniente y se aplicará en los siguientes casos:

1. Rehusarse a acatar el sistema de identificación de la Fundación.
2. Haber recibido en el lapso de treinta días dos o más amonestaciones verbales.
3. Rehusar someterse a los exámenes médicos o de laboratorio requeridos periódicamente por la Fundación.
4. Irresponsabilidad en el manejo o uso del mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo proporcionados que pueda traer como consecuencia su deterioro.

**Artículo 69.-** La Suspensión sin goce de sueldo por un día será comunicada por el Gerente respectivo y anotada en el expediente personal de los(as) Trabajadores(as).

1. Los retardos repetitivos y frecuentes en las horas de entrada al trabajo.

2. La ausencia al trabajo sin causa justificada, siempre que no se trate de dos faltas consecutivas o tres alternas en un mismo mes calendario.
3. Rehusarse a seguir las instrucciones de trabajo dada por el Supervisor, o cualquiera de los Gerentes.
4. Abandonar el trabajo sin autorización del jefe inmediato.
5. Incumplir lo regulado en el Artículo 49 numerales 4,7,11,12,13, 14, 15,20,21 y 22; y en el artículo 50 numerales 1,4,13, y 16, así como no cumplir con las normas que sobre Seguridad e Higiene emita el patrono.

**Artículo 70.-** La suspensión sin goce de sueldo de más de 1 día hasta 30 días, será impuesta previa autorización de la Dirección General de Inspección de Trabajo, y será comunicado por el Jefe inmediato. Y anotada en el expediente personal de los(as) Trabajadores(as

**Artículo 71.-** La empresa podrá dar por terminado el contrato de trabajo de cualquier empleado o empleada, cuando éste incurra en alguna de las causales de terminación de contrato establecido en el artículo 50 del Código de Trabajo.

1. Por haber engañado los(as) Trabajadores(as) al patrono al celebrar el contrato, presentándole recomendaciones o certificaciones falsas sobre su aptitud. Está causa dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios los(as) Trabajadores(as);
2. Por negligencia reiterada de los(as) Trabajadores(as);
3. Por la pérdida de confianza del patrono en los(as) Trabajadores(as), cuando este desempeña un cargo de dirección, vigilancia, fiscalización u otro de igual importancia y responsabilidad, el juez respectivo apreciara prudencialmente los hechos que el patrono estableciere para justificar la perdida de la confianza.
4. Por revelar los(as) Trabajadores(as) secreto de la Fundación o aprovecharse de ellos; o por divulgar asuntos administrativos de la misma que puedan causar perjuicio al patrono;
5. Por actos graves de inmoralidad cometidos por los(as) Trabajadores(as) dentro de la empresa o establecimiento; o fuera de estos cuando se encontrare en el desempeño de sus labores;
6. Por cometer los(as) Trabajadores(as), en cualquier circunstancias, actos de irrespeto en contra del patrono o de algún jefe de la Fundación o establecimiento, especialmente en el lugar de trabajo o fuera de él, durante el desempeño de las labores. Todo sin que hubiere procedido provocación inmediata de parte del jefe o patrono.
7. Por cometer los(as) Trabajadores(as) actos graves de irrespeto en contra del cónyuge, ascendiente, descendiente o hermanos del patrono, cuando los(as) Trabajadores(as) conocieren el vínculo familiar y
   Siempre que no haya precedido provocación inmediata de parte de dichas personas;
8. Por cometer los(as) Trabajadores(as) actos que perturben gravemente el orden en la empresa o establecimiento, alterando el normal desarrollo de las labores;

9. Por ocasionar los(as) Trabajadores(as), maliciosamente o por negligencia grave, perjuicios materiales en los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones o demás objetos relacionados con el trabajo; o por lesionar con dolo o negligencia grave, cualquier otra propiedad o los intereses económicos del patrono;
10. Por poner los(as) Trabajadores(as) en grave peligro, por malicia o negligencia grave, la seguridad de las personas mencionadas en las causales 6ª y 7ª de este artículo, o la de sus compañeros de trabajo;
11. Por poner el trabajador en grave peligro, por malicia o negligencia grave, la seguridad de los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones y demás objetos relacionados con el trabajo;
12. Por faltar los(as) Trabajadores(as) a sus labores sin el permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos; o durante tres días laborales no consecutivos en un mismo mes calendario entendiéndose por tales, en este último caso, no sólo los días completos sino aún los medios días;
13. Por no presentarse los(as) Trabajadores(as), sin causa justa, a desempeñar sus labores en la fecha convenida para iniciarlas; o por no presentarse a reanudarlas, sin justa causa dentro de los tres días a que se refiere el Art. 45 del Código de Trabajo;
14. Cuando no obstante presentarse los(as) Trabajadores(as) a reanudar sus labores dentro de los tres días siguientes a aquél en que fue puesto en libertad, después de haber cumplido pena de arresto, la falta cometida hubiere sido contra la persona o bienes del patrono o de su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, o contra la persona o propiedad de algún jefe de la empresa o establecimiento o de algún compañero de trabajo;
15. Cuando no obstante presentarse los(as) Trabajadores(as) a reanudar sus labores dentro de los tres días siguientes a aquél en que fue puesto en libertad, después de haber estado en detención provisional, el delito por el que se le procesa hubiere sido contra la persona del patrono, de su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, o en la persona de algún jefe de la Fundación o establecimiento o compañero de trabajo; y en todo caso, cuando se trate de delitos contra la propiedad, contra la Hacienda Pública o de falsedad;
16. Por desobedecer los(as) Trabajadores(as) al patrono o a sus representantes en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con el desempeño de sus labores;
17. Por contravenir los(as) Trabajadores(as) en forma manifiesta y reiterada las medidas preventivas o los procedimientos para evitar riesgos profesionales;
18. Por ingerir los(as) Trabajadores(as) bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes en el lugar del trabajo, o por presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante;
19. Por infringir los(as) Trabajadores(as) algunas de las prohibiciones contenidas en el Art. 32 del Código de Trabajo, siempre que por igual motivo se le haya

amonestado, dentro de los seis meses anteriores, por medio de la Dirección General de Inspección de Trabajo; y

20. Por incumplir o violar los(as) Trabajadores(as), gravemente, cualquiera de las obligaciones o prohibiciones emanadas de alguna de las fuentes a que se refiere el Art. 24 Código de Trabajo

## CAPÍTULO XVII
## DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA

**Artículo 72.-** Lo no previsto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, deberá resolverse de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente, entendiéndose sin perjuicio de mejores derechos establecido a favor de los(as) Trabajadores(as) por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo y los consagrados por la costumbre de la empresa.

**Artículo 73.-** Dentro de los seis días siguientes a aquel en que fuere aprobado por el Director General de Trabajo el presente Reglamento Interno de Trabajo se dará a conocer a los(as) Trabajadores(as), por medio de ejemplares, que escritos con caracteres legibles, los cuales se colocarán en lugares visibles dentro de la Fundación.
El Reglamento entrará en vigencia quince días después de la fecha en que se haya dado a conocer en la forma indicada en el inciso precedente.

**Artículo 74.-** Toda reforma o modificación a este Reglamento, no tendrá validez, si no se observan el trámite y plazos establecidos en el Artículo anterior.

**Artículo 75.-** Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén vigentes, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto de los nuevos patronos o sus representantes y los(as) Trabajadores(as) de nuevo ingreso.

San Salvador, quince de diciembre de dos mil dieciocho.

Administradora Única.

…..

# Anexo 5

# CINCO SENTIDOS EL SALVADOR S.A. DE C.V.

## Planilla de Salario - Primera de Noviembre 2018

| No | Nombre Completo | Salario Mensual | Dias No trabajados | Nocturnidades | | Salario Quincenal | Dias Feriados | | Total de Ingresos | ISSS* | AFP** | Desct. Prest Pers.*** | Salario Gravado | Impuesto sobre la Renta | Salario Líquido | Firma de Recibido |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | # de Horas | Monto a pagar | | # De dias | Monto | | | | | | | | |
| 1 | Carlos Alberto Chavarria | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 1.00 | $ 10.14 | $ 168.56 | -$5.06 | -$12.22 | | $151.28 | $ - | $ 151.28 | |
| 2 | Brigham Orellana Melgar | $ 380.00 | 1.00 | 20.00 | $ 7.92 | $ 185.25 | 0.50 | $ 6.33 | $ 191.58 | -$5.75 | -$13.89 | -$40.00 | $171.95 | $ - | $ 171.95 | |
| 3 | Elizabeth Infantozzi de Huezo | $ 1,000.00 | 0.00 | 0.00 | $ - | $ 500.00 | 0.00 | $ - | $ 500.00 | -$15.00 | -$36.25 | | $448.75 | $ 29.08 | $ 419.67 | |
| 4 | Rigoberto Constanza Diaz | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 0.50 | $ 5.07 | $ 163.49 | -$4.90 | -$11.85 | -$50.00 | $146.73 | $ - | $ 146.73 | |
| 5 | Jesus Adonai Zavaleta Blanco | $ 304.17 | 10.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 57.03 | 1.00 | $ 10.14 | $ 67.17 | -$2.02 | -$4.87 | | $60.29 | $ - | $ 60.29 | |
| 6 | Samuel de Jesus Arelivar Castillo | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 0.50 | $ 5.07 | $ 163.49 | -$4.90 | -$11.85 | | $146.73 | $ - | $ 146.73 | |
| 7 | Xenia Ariany Torres Renderos | $ 304.17 | 1.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 148.28 | 1.00 | $ 10.14 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 8 | Jonatan Enrique Mulato Campos | $ 350.00 | 0.00 | 20.00 | $ 7.29 | $ 182.29 | 0.50 | $ 5.83 | $ 188.13 | -$5.64 | -$13.64 | | $168.84 | $ - | $ 168.84 | |
| 9 | Yesenia Guadalupe Lopez | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 0.50 | $ 5.07 | $ 163.49 | -$4.90 | -$11.85 | | $146.73 | $ - | $ 146.73 | |
| 10 | Emérita Peralta Rosales | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 0.50 | $ 5.07 | $ 163.49 | -$4.90 | -$11.85 | | $146.73 | $ - | $ 146.73 | |
| 11 | Héctor Antonio Monge Ramírez | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 0.50 | $ 5.07 | $ 163.49 | -$4.90 | -$11.85 | -$20.00 | $146.73 | $ - | $ 146.73 | |
| 12 | Jonatan Aarón Cardoza Calderón | $ 304.17 | 5.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 107.73 | 0.50 | $ 5.07 | $ 112.80 | -$3.38 | -$8.18 | | $101.23 | $ - | $ 101.23 | |
| 13 | Jorge Garcia Preza | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 0.50 | $ 5.07 | $ 163.49 | -$4.90 | -$11.85 | | $146.73 | $ - | $ 146.73 | |
| 14 | Nelson Enrique Garcia Rivera | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 0.50 | $ 5.07 | $ 163.49 | -$4.90 | -$11.85 | | $146.73 | $ - | $ 146.73 | |
| 15 | René Pineda Quijada | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 1.00 | $ 10.14 | $ 168.56 | -$5.06 | -$12.22 | | $151.28 | $ - | $ 151.28 | |
| 16 | Carlos Enrique Canizales Cuestas | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 1.00 | $ 10.14 | $ 168.56 | -$5.06 | -$12.22 | | $151.28 | $ - | $ 151.28 | |
| **Totales** | | **$ 5,684.21** | **$ 17.00** | **300.00** | **$ 97.59** | **$ 2,764.80** | **10.00** | **$ 103.42** | **$ 2,868.22** | **$ -86.05** | **$ -207.95** | **$ -110.00** | **$ 2,574.23** | **$ 29.08** | **$ 2,545.14** | |

# CINCO SENTIDOS EL SALVADOR S.A. DE C.V.

## Planilla de Salario - Segunda Quincena de Noviembre 2018

| No | Nombre Completo | Salario Mensual | Nocturnidades | | Salario Quincenal | Total de Ingresos | ISSS* | AFP** | Desct. Prest Pers.*** | Salario Gravado | Impuesto sobre la Renta | Salario Líquido | Firma de Recibido |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | # de Horas | Monto a pagar | | | | | | | | | |
| 1 | Carlos Alberto Chavarria | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 2 | Brigham Orellana Melgar | $ 380.00 | 20.00 | $ 7.92 | $ 197.92 | $ 197.92 | -$5.94 | -$14.35 | -$30.00 | $177.63 | $ - | $ 177.63 | |
| 3 | Elizabeth Infantozzi de Huezo | $ 1,000.00 | 0.00 | $ - | $ 500.00 | $ 500.00 | -$15.00 | -$36.25 | | $448.75 | $ 29.08 | $ 419.67 | |
| 4 | Rigoberto Constanza Diaz | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | -$50.00 | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 5 | Jesus Adonai Zavaleta Blanco | $ - | 20.00 | $ - | $ - | $ - | $0.00 | $0.00 | | $0.00 | $ - | $ - | |
| 6 | Samuel de Jesus Arelivar Castillo | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 7 | Xenia Ariany Torres Renderos | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 8 | Jonatan Enrique Mulato Campos | $ 350.00 | 20.00 | $ 7.29 | $ 182.29 | $ 182.29 | -$5.47 | -$13.22 | | $163.61 | $ - | $ 163.61 | |
| 9 | Yesenia Guadalupe Lopez | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 10 | Emérita Peralta Rosales | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | -$8.60 | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 11 | Héctor Antonio Monge Ramírez | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 12 | Jonatan Aarón Cardoza Calderón | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 13 | Jorge Garcia Preza | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 14 | Nelson Enrique Garcia Rivera | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | -$20.00 | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 15 | René Pineda Quijada | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 16 | Carlos Enrique Canizales Cuestas | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| | **Totales** | **$ 5,380.04** | **300.00** | **$ 91.25** | **$ 2,781.27** | **$ 2,781.27** | **$ -83.44** | **$ -201.64** | **$ -108.60** | **$ 2,496.19** | **$ 29.08** | **$ 2,467.11** | |

# CINCO SENTIDOS EL SALVADOR S.A. DE C.V.

## Planilla Salario - Primera Quincena de Noviembre 2018 - Plaza SOHO

| No | Nombre Completo | Salario Mensual | Dias No trabajados | Nocturnidades | | Salario Quincenal | Dias Feriados | | Total de Ingresos | ISSS* | AFP** | Descuento Prestamo Personal*** | Salario Gravado | Impuesto sobre la Renta | Salario Líquido | Firma de Recibido |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | # de Horas | Monto a pagar | | # De dias | Monto | | | | | | | | |
| 1 | Edwin Rolando Rivera Zavaleta | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 1.00 | $ 10.14 | $ 168.56 | -$5.06 | -$12.22 | | $151.28 | $ - | $ 151.28 | |
| 2 | Johana Melisa Serrano | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 0.50 | $ 5.07 | $ 163.49 | -$4.90 | -$11.85 | -$30.00 | $146.73 | $ - | $ 146.73 | |
| 3 | Levis Ismael Constanza Carpio | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 0.50 | $ 5.07 | $ 163.49 | -$4.90 | -$11.85 | -$10.00 | $146.73 | $ - | $ 146.73 | |
| 4 | Marla Ismery Alvarado | $ 350.00 | 0.00 | 20.00 | $ 7.29 | $ 182.29 | 0.50 | $ 5.83 | $ 188.13 | -$5.64 | -$13.64 | | $168.84 | $ - | $ 168.84 | |
| 5 | Ronal Rigoberto Ferman Alfaro | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 1.00 | $ 10.14 | $ 168.56 | -$5.06 | -$12.22 | -$20.00 | $151.28 | $ - | $ 151.28 | |
| 6 | Marta Beatriz Martinez Díaz | $ 340.00 | 8.00 | 20.00 | $ 7.08 | $ 86.42 | 1.00 | $ 11.33 | $ 97.75 | -$2.93 | -$7.09 | | $87.73 | $ - | $ 87.73 | |
| 7 | Henry Antonelly Marmol Reina | $ - | 0.00 | 0.00 | $ - | $ - | 0.00 | $ - | $ - | $0.00 | $0.00 | | $0.00 | $ - | $ - | |
| 8 | Moises Ernesto Melendez Mendoza | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 1.00 | $ 10.14 | $ 168.56 | -$5.06 | -$12.22 | | $151.28 | $ - | $ 151.28 | |
| 9 | Mauricio Contanza Maravilla | $ 304.17 | 6.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 97.59 | 1.00 | $ 10.14 | $ 107.73 | -$3.23 | -$7.81 | | $96.68 | $ - | $ 96.68 | |
| 10 | Jose Roberto Huezo Aquino | $ 500.00 | 0.00 | 0.00 | $ - | $ 250.00 | 1.00 | $ 16.67 | $ 266.67 | -$8.00 | -$19.33 | | $239.33 | $ - | $ 239.33 | |
| 11 | Claudia Eneyda Cruz Turcios | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 0.50 | $ 5.07 | $ 163.49 | -$4.90 | -$11.85 | | $146.73 | $ - | $ 146.73 | |
| 12 | Víctor Ismael Portillo Martínez | $ 304.17 | 0.00 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | 1.00 | $ 10.14 | $ 168.56 | -$5.06 | -$12.22 | | $151.28 | $ - | $ 151.28 | |
| **Totales** | | **$ 3,623.36** | **$ 14.00** | **200.00** | **$ 65.07** | **$ 1,725.25** | **9.00** | **$ 99.74** | **$ 1,824.99** | **$ -54.75** | **$ -132.31** | **$ -60.00** | **$ 1,637.93** | **$ -** | **$ 1,637.93** | |

# CINCO SENTIDOS EL SALVADOR S.A. DE C.V.

## Planilla Salario - Segunda Quincena de Noviembre 2018 - Plaza SOHO

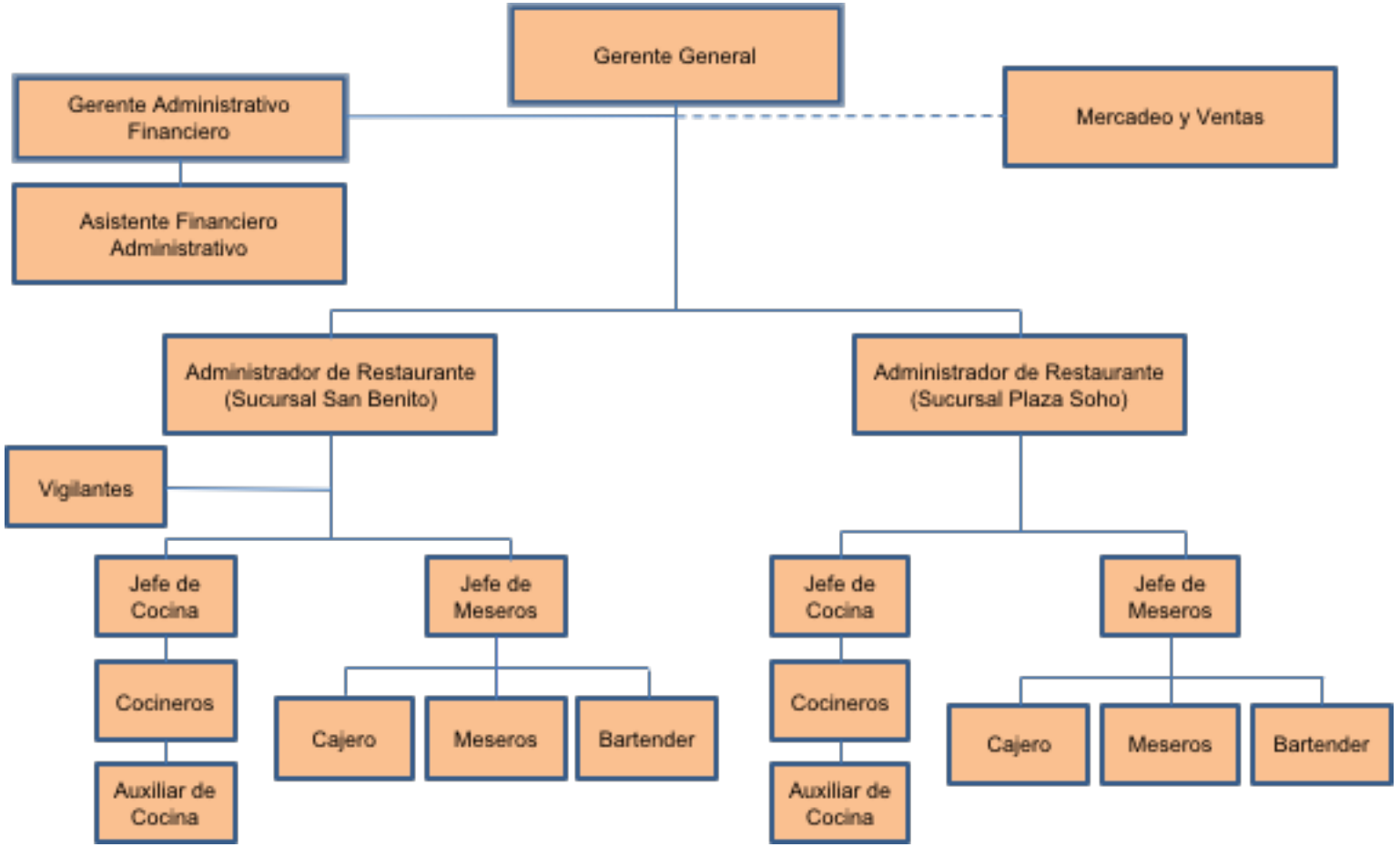
| No | Nombre Completo | Salario Mensual | Nocturnidades | | Salario Quincenal | Total de Ingresos | ISSS* | AFP** | Salario Gravado | Impuesto sobre la Renta | Salario Líquido | Firma de Recibido |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | # de Horas | Monto a pagar | | | | | | | | |
| 1 | Edwin Rolando Rivera Zavaleta | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 2 | Johana Melisa Serrano | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 3 | Levis Ismael Constanza Carpio | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 4 | Marla Ismery Alvarado | $ 350.00 | 20.00 | $ 7.29 | $ 182.29 | $ 182.29 | -$5.47 | -$13.22 | $163.61 | $ - | $ 163.61 | |
| 5 | Ronal Rigoberto Ferman Alfaro | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 6 | Marta Beatriz Martinez Díaz | $ 340.00 | 20.00 | $ 7.08 | $ 177.08 | $ 177.08 | -$5.31 | -$12.84 | $158.93 | $ - | $ 158.93 | |
| 7 | Henry Antonelly Marmol Reina | $ - | 0.00 | $ - | $ - | $ - | $0.00 | $0.00 | $0.00 | $ - | $ - | |
| 8 | Moises Ernesto Melendez Mendoza | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 9 | Mauricio Contanza Maravilla | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 10 | Jose Roberto Huezo Aquino | $ 500.00 | 0.00 | $ - | $ 250.00 | $ 250.00 | -$7.50 | -$18.13 | $224.38 | $ - | $ 224.38 | |
| 11 | Claudia Eneyda Cruz Turcios | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| 12 | Víctor Ismael Portillo Martínez | $ 304.17 | 20.00 | $ 6.34 | $ 158.42 | $ 158.42 | -$4.75 | -$11.49 | $142.18 | $ - | $ 142.18 | |
| **Totales** | | **$ 3,623.36** | **200.00** | **$ 65.07** | **$ 1,876.75** | **$ 1,876.75** | **$ -56.30** | **$ -136.06** | **$ 1,684.38** | **$ -** | **$ 1,684.38** | |

## CINCO SENTIDOS EL SALVADOR S.A. DE C.V.
### Planilla Aporte Laboral y Patronal ISSS AFP
### Noviembre 2018

| No | Nombre Completo | Sucursal | Salario Mensual | Nocturnidades | | Salario Mensual | Total de Ingresos Mensuales | ISSS* Aporte Laboral | ISSS Aporte Patronal | Total a Pagar ISSS | AFP Aporte Laboral | AFP Aporte Patronal | Total a Pagar AFP | Total Aporte Patronal Mensual |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | # de Horas | Monto a pagar | | | | | | | | | |
| 1 | Carlos Alberto Chavarria | San Benito | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 326.98 | $9.81 | $24.52 | $34.33 | $23.71 | $25.34 | $49.05 | $ 49.86 |
| 2 | Brigham Orellana Melgar | San Benito | $ 380.00 | 40.00 | $ 15.83 | $ 395.83 | $ 389.50 | $11.69 | $29.21 | $40.90 | $28.24 | $30.19 | $58.43 | $ 59.40 |
| 3 | Elizabeth Infantozzi de Huezo | San Benito | $ 304.17 | 0.00 | $ - | $ 304.17 | $ 1,000.00 | $30.00 | $75.00 | $105.00 | $72.50 | $77.50 | $150.00 | $ 152.50 |
| 4 | Rigoberto Constanza Diaz | San Benito | $ 1,000.00 | 40.00 | $ 41.67 | $ 1,041.67 | $ 321.91 | $9.66 | $24.14 | $33.80 | $23.34 | $24.95 | $48.29 | $ 49.09 |
| 5 | Jesus Adonai Zavaleta Blanco | San Benito | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 67.17 | $2.02 | $5.04 | $7.05 | $4.87 | $5.21 | $10.08 | $ 10.24 |
| 6 | Samuel de Jesus Arelivar Castillo | San Benito | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 321.91 | $9.66 | $24.14 | $33.80 | $23.34 | $24.95 | $48.29 | $ 49.09 |
| 7 | Xenia Ariany Torres Renderos | San Benito | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 316.84 | $9.51 | $23.76 | $33.27 | $22.97 | $24.56 | $47.53 | $ 48.32 |
| 8 | Jonatan Enrique Mulato Campos | San Benito | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 370.42 | $11.11 | $27.78 | $38.89 | $26.86 | $28.71 | $55.56 | $ 56.49 |
| 9 | Yesenia Guadalupe Lopez | San Benito | $ 350.00 | 40.00 | $ 14.58 | $ 364.58 | $ 321.91 | $9.66 | $24.14 | $33.80 | $23.34 | $24.95 | $48.29 | $ 49.09 |
| 10 | Emérita Peralta Rosales | San Benito | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 321.91 | $9.66 | $24.14 | $33.80 | $23.34 | $24.95 | $48.29 | $ 49.09 |
| 11 | Héctor Antonio Monge Ramírez | San Benito | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 321.91 | $9.66 | $24.14 | $33.80 | $23.34 | $24.95 | $48.29 | $ 49.09 |
| 12 | Jonatan Aarón Cardoza Calderón | San Benito | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 271.22 | $8.14 | $20.34 | $28.48 | $19.66 | $21.02 | $40.68 | $ 41.36 |
| 13 | Jorge Garcia Preza | San Benito | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 321.91 | $9.66 | $24.14 | $33.80 | $23.34 | $24.95 | $48.29 | $ 49.09 |
| 14 | Nelson Enrique Garcia Rivera | San Benito | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 321.91 | $9.66 | $24.14 | $33.80 | $23.34 | $24.95 | $48.29 | $ 49.09 |
| 15 | René Pineda Quijada | San Benito | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 326.98 | $9.81 | $24.52 | $34.33 | $23.71 | $25.34 | $49.05 | $ 49.86 |
| 16 | Carlos Enrique Canizales Cuestas | San Benito | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 326.98 | $9.81 | $24.52 | $34.33 | $23.71 | $25.34 | $49.05 | $ 49.86 |
| 17 | Edwin Rolando Rivera Zavaleta | Plaza Soho | $ 350.00 | 40.00 | $ 14.58 | $ 364.58 | $ 326.98 | $9.81 | $24.52 | $34.33 | $23.71 | $25.34 | $49.05 | $ 49.86 |
| 18 | Johana Melisa Serrano | Plaza Soho | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 321.91 | $9.66 | $24.14 | $33.80 | $23.34 | $24.95 | $48.29 | $ 49.09 |
| 19 | Levis Ismael Constanza Carpio | Plaza Soho | $ 340.00 | 40.00 | $ 14.17 | $ 354.17 | $ 321.91 | $9.66 | $24.14 | $33.80 | $23.34 | $24.95 | $48.29 | $ 49.09 |
| 20 | Marla Ismery Alvarado | Plaza Soho | $ - | 40.00 | $ - | $ - | $ 370.42 | $11.11 | $27.78 | $38.89 | $26.86 | $28.71 | $55.56 | $ 56.49 |
| 21 | Ronal Rigoberto Ferman Alfaro | Plaza Soho | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 326.98 | $9.81 | $24.52 | $34.33 | $23.71 | $25.34 | $49.05 | $ 49.86 |
| 22 | Marta Beatriz Martinez Díaz | Plaza Soho | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 274.83 | $8.25 | $20.61 | $28.86 | $19.93 | $21.30 | $41.23 | $ 41.91 |
| 23 | Henry Antonelly Marmol Reina | Plaza Soho | $ 500.00 | 0.00 | $ - | $ 500.00 | $ - | $0.00 | $0.00 | $0.00 | $0.00 | $0.00 | $0.00 | $ - |
| 24 | Moises Ernesto Melendez Mendoza | Plaza Soho | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 326.98 | $9.81 | $24.52 | $34.33 | $23.71 | $25.34 | $49.05 | $ 49.86 |
| 25 | Mauricio Contanza Maravilla | Plaza Soho | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 266.15 | $7.98 | $19.96 | $27.95 | $19.30 | $20.63 | $39.92 | $ 40.59 |
| 26 | Jose Roberto Huezo Aquino | Plaza Soho | $ 304.17 | 0.00 | $ - | $ 304.17 | $ 516.67 | $15.50 | $38.75 | $54.25 | $37.46 | $40.04 | $77.50 | $ 78.79 |
| 28 | Claudia Eneyda Cruz Turcios | Plaza Soho | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 321.91 | $9.66 | $24.14 | $33.80 | $23.34 | $24.95 | $48.29 | $ 49.09 |
| 28 | Víctor Ismael Portillo Martínez | Plaza Soho | $ 304.17 | 40.00 | $ 12.67 | $ 316.84 | $ 326.98 | $9.81 | $24.52 | $34.33 | $23.71 | $25.34 | $49.05 | $ 49.86 |
| | **Totales** | | **$ 9,307.57** | | **$ 341.63** | **$ 9,649.20** | **$ 9,351.23** | **$ 280.54** | **$75.00** | $355.54 | $677.96 | $724.72 | $1,402.68 | $ 799.72 |
| | | | | | | | | | **$ 776.34** | **$ 1,337.42** | **$ 1,355.93** | **$ 1,449.44** | **$ 2,805.37** | **$ 2,225.78** |

# Anexo 6

Organigrama propuesto para Cinco Sentidos El Salvador, S.A. de C.V. (Boca de Lobo)



# Anexo 7




# MANUAL DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

**2018**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR.**

CONTENIDO

INTRODUCCION

CAPITULO UNO: GENERALIDADES

1.1 Objetivos
1.2 Ámbito de Aplicación
1.3 Definiciones
1.4 Base Legal

CAPITULO DOS: POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y DE FINANZAS

2.1 Política de Efectivo

2.1.1 Descripción de la política

2.1.2 Objetivo de la Política

2.1.3 Alcance

2.1.4 Procedimientos

2.2 Política de Inventario

2.2.1 Descripción de la política

2.2.2 Objetivo de la Política

2.2.3 Alcance

2.2.4 Procedimientos

CAPITULO TRES: POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Política de Selección y contratación

3.1.1 Descripción de la política

3.1.2 Objetivo de la Política

3.1.3 Alcance

3.1.4 Procedimientos

3.2 Política de Beneficios

3.2.1 Descripción de la política

3.2.2 Objetivo de la Política

3.2.3 Alcance

3.2.4 Procedimientos

3.3 Política de Despidos y renuncia voluntaria.

3.3.1 Descripción de la política

3.3.2 Objetivo de la Política

3.3.3 Alcance

3.3.4 Procedimientos

3.4 Política de Horas extras

3.4.1 Descripción de la política

3.4.2 Objetivo de la Política

3.4.3 Alcance

3.4.4 Procedimientos

3.5 Política de Licencia y ausencia no remunerada

3.5.1 Descripción de la política

3.5.2 Objetivo de la Política

3.5.3 Alcance

3.5.4 Procedimientos

# INTRODUCCIÓN

La Junta Directiva de CINCO SENTIDOS S.A. DE C.V., en cumplimiento a la legislación salvadoreña basada en el código de trabajo en el titulo cuatro, en los artículos del 302 al 306, cumple con la responsabilidad de establecer y aprobar un manual que reúna las políticas bajo las cuales deberá guiarse la empresa para trabajar de la mejor manera, y serán de cumplimiento obligatorio, y en función de éstas se revisarán y elaborarán los planes, programas, procedimientos y proyecciones; se administrarán los recursos, se organizará la administración y el funcionamiento de la empresa.

La iniciativa de identificar y establecer políticas, tienen además la finalidad de permitir a sus integrantes, gerentes, jefes y trabajadores encausar sus iniciativas, fomentando el trabajo en equipo, de manera íntegra, que se puedan unir todos los esfuerzos individuales y trabajar en conjunto buscando las mismas metas, los mimos objetivos que ya ha definido previamente la administración.

El mejoramiento continuo, de los procesos internos son totalmente importantes para que la empresa incremente sus niveles de productividad, eficiencia y eficacia, tomando en cuenta los clientes internos siempre como prioridad.

CAPITULO UNO: GENERALIDADES

1.1 Objetivo:

Proporcionar una herramienta que garantice el cumplimiento del control interno de Cinco Sentidos.

1.2 Ámbito de Aplicación:

Este manual es de aplicación en todas las áreas operativas, administrativas y financieras que conforman Cinco Sentidos.

1.3 Definiciones:

**Jefes de área**: Son todos los supervisores tanto de áreas de operaciones como de administración, estoy incluye: Administrador de restaurante, jefe de cocina, jefe de meseros.

**Administrador Único**: Representante legal y máxima autoridad de la empresa.

**Área de trabajo**: Cinco Sentidos cuenta con dos sucursales de restaurante el primero ubicado en Calle Circunvalación #130 Colonia San Benito, San Salvador, y una segunda sucursal ubicada en Centro Comercial Las Cascadas, Plazas Soho local 15.

1.4 Base Legal:

El código de trabajo establece realizar un Reglamento Interno de trabajo el cual además debe tener la siguiente información, misma que detallamos en este manual:

Art. 303.- Para su aprobación, el reglamento interno de trabajo deberá estar de acuerdo con las disposiciones de este Código, las leyes, contratos y convenciones que lo afecten; y tendrá como fin establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de la empresa, a las cuales deben sujetarse tanto patronos como trabajadores en la ejecución o desarrollo del trabajo.

Art. 304.- Entre las reglas a que se refiere el artículo anterior, el reglamento interno deberá contener:

a) Horas de entrada y salida de los trabajadores;

b) Horas y lapsos destinados para las comidas;

c) Lugar, día y hora del pago;

ch) Designación de la persona ante quien podrá ocurrirse para peticiones o reclamos en general;

d) Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas;

e) Labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de edad;

f) Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, así como a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;

g) Indicaciones y reglas que, en atención a la naturaleza de la empresa, negocio o explotación, sean indispensables para obtener la mayor higiene, seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo; y

h) Las demás reglas que a juicio del Director General de Trabajo fueren necesarias.

# CAPITULO DOS

# POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y DE FINANZAS

## POLÍTICA DE EFECTIVO CAJA CHICA

Descripción de la política
Esta política contiene:

1. Procedimientos para la creación, manejo, reposición liquidación y control de efectivo.
2. Reglas para el manejo de efectivo

**Objetivo de la política:**

Establecer las normas que regulen los procesos de apertura, manejo, utilización y supervisión de los fondos para pagos en efectivos.

**ALCANCE**

Esta política se aplica a todos los empleados de CINCO SENTIDOS, los consultores por servicios profesionales y cualquier persona que actué en representación de CINCO SENTIDOS, todo lo referente a esta política debe ser previamente aprobado por cada jefe de área.

Esta política no aplica para proveedores o de servicios de carácter externo.

**PROCEDIMIENTO**

a) La caja chica debe ser llevada por el Administrador de restaurante, con la supervisión y autorización del Gerente Financiero y administrativo.
b) El monto en efectivo de la caja chica no deberá exceder los US$500.00. La suma de las facturas y/o recibos y el cash debe ser igual siempre a la cantidad de US$500.
c) Por medio de Caja Chica se podrán hacer reembolsos, anticipos y pagos que no excedan los US$100.00.
d) Cuando se solicite efectivo de caja chica se deberá completar y presentar un vale para el requerimiento, con firma de autorizado del jefe inmediato o Gerente de Finanzas y administración, en caso que el jefe inmediato se encuentre ausente.
e) Para liquidar el anticipo deberán presentar todas las facturas originales
f) Las facturas podrán ser liquidadas con un tiempo máximo de 7 hábiles posteriores a la fecha de emitida.
g) Deberá solicitar un nuevo desembolso de fondos para la caja chica cuando, el total del efectivo sea igual o inferior a la cantidad de efectivo que posea sea menor de US$100.00.

h) El **responsable** de la caja chica deberá llevar un control de gastos mismo que servirá para cualquier auditoria o arqueo de caja.
i) Únicamente el responsable de la caja chica tendrá en su poder la llave donde se resguardan los fondos adicionalmente se mantendrá una copia en la caja fuerte, para hacer uso de ella en caso de que se extravié la principal.
j) El gerente financiero administrativo deberá realizar por lo menos un arqueo sorpresa de caja chica por semestre para velar el buen uso de la caja chica y garantizar el control interno.

Procedimiento de reembolsos o liquidaciones de facturas:

k) El solicitante de fondos de caja chica deberá llenar el "vale de caja chica" donde tendrá que detallar los siguientes puntos: Fecha de requerimiento, monto solicitado, concepto y objetivo de la compra, nombre del solicitante y firma, además de la firma de autorización de su jefe inmediato.
l) Presentará al encargado de caja chica el vale de caja chica completado para solicitar que se le entreguen los fondos, se realizara un intercambio entre el usuario y el encargado de caja chica, le dejará el vale con firmas de entregado y recibido y a cambio recibirá la solicitud de efectivo.
m) Todo gasto superior a los US$100.00, no podrá ser reintegrado por caja chica, se solicitará un reembolso de gastos por transferencia bancaria o cheque.

Facturas perdidas:

En el caso de que alguna factura se extravíe, no se podrá reembolsar el monto reclamado. Todo reclamo debe ir respaldado con su respectiva factura,

En caso el proveedor no entregue facturas:

En caso de algún proveedor no entregue facturas el solicitante deberá llenar un recibo simple a su nombre justificando la situación y este deberá ser autorizado por el gerente general, tomar en cuenta que en cada caso el IVA quedará perdido.

Procedimiento para la liquidación de la caja chica para un nuevo desembolso:

n) El responsable de la caja chica deberá preparar su liquidación, que llevará como adjunto todas las facturas que respalden que el efectivo fue gastado, dicho reporte será revisado y autorizado por el gerente financiero administrativo.

# CAPITULO TRES

# POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

## POLÍTICA DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

**Descripción de la política**

Esta política contiene:

1. Procedimientos para la selección y contratación de personal.
2. Documentos a presentar para poder aplicar a una plaza disponible.

**Objetivo de la política:**

El objetivo de esta política es definir las facultades de contratación, explicar los términos de empleo, definir categorías de empleo en Cinco Sentidos y explicar las prácticas y procedimientos de reclutamiento.

**ALCANCE**

Esta política se aplica a todos los empleados de CINCO SENTIDOS, los consultores por servicios profesionales y cualquier persona que actué en representación de CINCO SENTIDOS, todo lo referente a esta política debe ser previamente aprobado por cada jefe de área.

Esta política no aplica para proveedores o de servicios de carácter externo.

**PROCEDIMIENTO**

a) Autoridad de Contratación:

La extensión de una oferta se limita a los siguientes roles:

1. El jefe de área será el encargado de solicitar el personal que se requiere con el perfil requerido.
2. El Administrador de restaurante valorará si la plaza es requerida o no.
3. Únicamente el Gerente General autorizara si la oferta de trabajo se apertura o no.

b) Categorías y tipos de empleo

El personal de Cinco Sentidos se categoriza y define en múltiples categorías.

1. Personal de tiempo completo: Estos empleados trabajan de 39 a 44 horas semanales con un día de descanso y una tarde, noche o mañana libre a la semana.
2. Empleados de medio tiempo: estos empleados trabajan 22 horas a la semana, en jornadas de medio tiempo, diurno, nocturno o mixto.
3. Servicios profesionales: en ocasiones necesitamos para trabajos específicos para los cuales se contrata personal sin responsabilidad laboral, como consultores.

c) Práctica de reclutamiento

El equipo administrativo trabaja estrechamente con el personal de operaciones para buscar, contratar y retener personal altamente calificado. El objetivo de la práctica de contratación es ayudar a cumplir los objetivos de nuestra misión asegurando: transparencia del proceso e igualdad de trato para todos los candidatos, que las prácticas de contratación sean consistentes con las obligaciones legales y contractuales, y que las necesidades de personal de se están cumpliendo. Todos los procesos de contratación incluyen los siguientes componentes:

1. Revisión y actualización de ser necesario del perfil de puesto requerido
2. Publicidad, publicar la plaza en redes sociales o medios escritos u otros de comunicación.
3. Selección de candidatos; El jefe de área será el responsable de pre seleccionar los candidatos que más se ajusten al perfil requerido y pasarlos para aprobación del Gerente General
4. Entrevistas, se realizará una entrevista conjunta en la cual participara el jefe de área, el administrador de restaurante y el gerente general Las preguntas de la entrevista son determinadas por el equipo de contratación y se compilan en base a las competencias identificadas en la descripción del trabajo. A todos los candidatos se les debe hacer las mismas preguntas generales para garantizar la coherencia y permitir las comparaciones pertinentes. Se debe usar un sistema de calificación para evaluar la respuesta de cada candidato.
5. Referencias y antecedentes: todas las ofertas de empleo están sujetas a recibir referencias satisfactorias. Al menos 3 comprobaciones de referencia profesionales formales se completan en todos los candidatos finales antes de realizar una oferta, además deberá presentar los siguientes documentos:

5.1 Solvencia de la policía Nacional Civil
5.2 Antecedentes Penales
5.3 Copia de DUI, NIT, NUP, Tarjeta de ISSS
5.4 Curriculum actualizado
5.5 Solicitud de empleo firmada

6. Nombramiento y Firma de contrato: Una vez seleccionado el candidato se realizará una oferta salarial, se le entregará una copia de su perfil de puesto con responsabilidades asignadas y se procederá a la firma del contrato

| | | |
|---|---|---|
| BOCADELOBO Pasta & Pizza Artesanal | POLITICA RECURSOS HUMANOS | Elaborada por: |
| | | Elaborada por: |
| | BENEFICIOS | Actualizada por: |
| | | Fecha: |

## POLÍTICA DE BENEFICIOS DEL PERSONAL

**Descripción de la política**

Cinco Sentidos fomenta un equilibrio saludable para la vida personal de sus empleados y cree en la importancia de brindar beneficios adicionales a los que la ley establece. Para que los empleados puedan sentirse valorados y apreciados.

**Objetivo de la política:**

Establecer normativas para el cumplimiento de beneficios dictados por la ley, y adicionales a la misma.

**ALCANCE**

Esta política se aplica a todos los empleados bajo responsabilidad patronal y por servicios profesionales.

Restricciones y excepciones

Cualquier cambio a esta política debe tener la aprobación de la gerente de administración y finanzas

**PROCEDIMIENTO**

Todos los empleados tendrán derecho de gozar de los siguientes beneficios adicionales a la ley:

**Alimentación:**

Cinco Sentidos, reconoce que no pagar por el desayuno el almuerzo o la cena durante el tiempo de trabajo representa un alivio económico para sus empleados y que ayuda a mejorar el clima laboral, por tanto, cuando los empleados estén en turno a la hora del desayuno el almuerzo o la cena, Cinco Sentidos ha establecido un menú especial para empleados para que estos puedan consumir; el cual queda anexo a esta política y pueden cambiar conforme los administradores consideren prudente.

El menú de alimentación está valuado en aproximadamente $3.50 por tiempo de comida, por lo que. El empleado estará recibiendo en este beneficio un promedio de $252.00 en un mes.

**Compensación al empleado del mes:** Cinco Sentidos, premiará al mejor vendedor de cada sucursal, con el objetivo de premiar y reconocer el esfuerzo del trabajo del mejor vendedor y fomentar el espíritu de competencia.

La compensación será de un vale de $25.00 para consumo de los empleados con la familia en el restaurante, esto puede cambiar mensualmente si la administración así lo decide.

El empleado podrá obtener hasta $300 anuales en concepto de mejor empleado del mes.

**Uniformes:** Cinco Sentidos proporcionara camisas para que los empleados vistan de manera uniforme, dichas camisas serán entregadas al empleado al menos dos veces por año.

**Transporte Nocturno:** Los empleados que trabajen en horarios nocturnos y por cierre se retiren después de las 10:00 p.m., Cinco Sentidos proporcionara transporte privado para que puedan trasladarlos a sus hogares de manera segura.

# POLÍTICA DE DESPIDOS Y RENUNCIA VOLUNTARIA

**Descripción de la política**

La presente política establece:

1. Procedimiento para los despidos o retiro de los colaboradores.
2. Las diferentes reglas y normas no cumplidas que justifican un despido inmediato.

**Objetivo de la política:**

Establecer los lineamientos, actividades, responsabilidades necesarias para dar un manejo adecuado de la desvinculación o el retiro de un colaborador de nuestra empresa.

**ALCANCE**

Esta política se aplica a todos los empleados bajo responsabilidad patronal y por servicios profesionales.

Restricciones y excepciones

Cualquier cambio a esta política debe tener la aprobación de la gerente de administración y finanzas

**PROCEDIMIENTO**

Cinco Sentidos establece las siguientes reglas y normas que al ser incumplidas por el empleado justifican para la empresa el despido inmediato,

1. Faltas de asistencia o impuntualidad a la hora de acudir al trabajo

El código de trabajo define como abandono de trabajo la ausencia del empleado sin autorización de dos días seguidos o tres días, aunque no sean consecutivos durante un mes.

Si en el periodo de un mes el empleado, tienen más de tres llegadas tardías, o faltas injustificadas al trabajo, será motivo de despido.

2. Ofensas verbales o agresiones físicas hacia los compañeros, jefes o clientes.

Será causa de despido inmediato toda falta de respeto entre compañeros o hacia jefes y/o clientes, ya sea con gritos palabras soeces o cualquier tipo de insulto, denigración o racismo, con el mismo carácter de grave, si hubiera agresiones físicas.

3. La disminución continuada y voluntaria del rendimiento del trabajo.

Todos los empleados tienen metas individuales y grupales que cumplir, así como una excelente conducta y sentido de amabilidad y respeto, al disminuir los niveles mínimos requeridos por la empresa, el empleado podrá ser despedido.

4. Relaciones amorosas entre compañeros.

Es motivo de despido inmediato, la unión amorosa de dos compañeros de trabajo, matrimonio noviazgo o unión marital, queda estrictamente prohibida la contratación de parejas sentimentales en la empresa, y si es el caso, se crean relaciones dentro del ámbito laboral una de las dos partes involucradas deberá renunciar de manera voluntaria a su puesto de trabajo, de lo contrario ambas partes serán despedidos sin responsabilidad laboral.

5. Seguridad y Salubridad

La empresa ha establecido menús y procesos drásticos de preparación, manipulación y servicios de alimentos, que el empleado deberá cumplir de manera estricta, si por descuido o mala intención de parte del empleado el alimento que reciba el cliente tiene, cualquier tipo de falla o es de carácter insalubre, el o los empleados involucrados serán despedidos de inmediato.

6. Alcohol y Drogas.

Queda estrictamente prohibido el consumo de alcohol, drogas de cualquier tipo en las instalaciones, o presentarse a su jornada de trabajo bajo los efectos de cualquier sustancia toxica, será motivo de despido inmediato y sin responsabilidad laboral la violación a esta norma.

7. Actos delincuenciales o inmorales.

Cualquier acto delictivo cometido dentro o fuera de las instalaciones laborales, sera motivo de despedido inmediato, tales como robo, agresiones a los bienes o imagen de la empresa, violaciones dentro o fuera de las instalaciones y cualquier otro acto que

Nota: En las normas 1 y 3 se seguira el siguiente proceso de despido,

Un primer llamado de atención verbal, y compromiso del empleado a mejorar.

Un segundo llamado escrito, donde se haga constar que ya se paso por el primer llamado y no ha habiado cambio alguno.

Si despues de este proceso el empleado no mejora sera causa de despido inmediato sin responsabilidad laboral.

Procedimiento para el despido o renuncia voluntaria.

1. Jefe de área acepta renuncia del colaborador o Solicita la sustitución de un colaborador debidamente justificada sus faltas para la generación del proceso de desvinculación.
2. Realizara entrevista de salida en caso de renuncia
3. Coordinara con el abogado finiquitos de desvinculación
4. En caso de despido injustificado se calculará la liquidación y se gestionará la validación con el Contador General de dicho calculo.
5. En caso de despido justificado se tendrá que documentar y presentar evidencias al Ministerios de trabajo que ampare a la empresa a no liquidar por la falta cometida.
6. En caso de abandono de trabajo, enviar de manera inmediata la notificacion al Ministerio de trabajo.

# POLÍTICA DE BENEFICIOS DEL PERSONAL

## Descripción de la política

Cinco Sentidos, dentro sus objetivos principales establecen los cumplimientos fieles a ley y legislación salvadoreña, por tanto, establece la siguiente política para determinar el pago adecuado de horas extras trabajadas.

**Objetivo de la política:**

Normar el pago extra de los colaboradores

**ALCANCE**

Esta política se aplica a todos los empleados bajo responsabilidad patronal y por servicios profesionales.

Restricciones y excepciones

Cualquier cambio a esta política debe tener la aprobación de la gerente de administración y finanzas

## PROCEDIMIENTO

1. Justificar de manera verbal a su jefe inmediato la carga laboral para la generación de horas extras.
2. De ser aprobadas, proceder a llenar el formulario de aprobación de horas extras, firmarlo el empleado y su jefe inmediato.
3. No se le cancelaran al colaborador horas extras que no están previamente aprobadas por su Jefe de área.
4. Entregar al administrador de restaurante el formulario debidamente llenado y autorizado por el jefe de áreas.

| | | |
|---|---|---|
| BOCADELOBO Pasta & Pizza Artesanal | POLITICA RECURSOS HUMANOS | Elaborada por: |
| | | Fecha: |
| | LICENCIA Y USENCIA NO REMUNERADA | Actualizada por: |
| | | Fecha: |

## POLÍTICA DE LICENCIA Y AUSENCIA NO REMUNERADA

**Descripción de la política**

Cinco Sentidos, proporciona a los Empleados que brinden información relacionada con situaciones personales críticas, las cuales deban ser cubiertas de manera personal, permiso por su ausencia sin goce de sueldo.

**Objetivo de la política:**

Establecer beneficio por ausencia sin goce de sueldo para cubrir eventos personales de carácter urgente.

**ALCANCE**

Esta política se aplica a todos los empleados bajo responsabilidad patronal y por servicios profesionales.

Restricciones y excepciones

Cualquier cambio a esta política debe tener la aprobación de la gerente de administración y finanzas

**PROCEDIMIENTO**

A los empleados de Boca de Lobo, se les proporciona tiempo libre no remunerado para atender situaciones y obligaciones personales, y obligaciones legales. La aprobación y duración de la licencia serán establecidas caso por caso basas sobre factores altamente urgentes.

Elegibilidad: Para ser elegible para una licencia o ausencia no remunerada, un empleado debe haber trabajado para Cinco Sentidos, por al menos 12 meses; y ser un empleado de tiempo completo o medio tiempo.

1. Situaciones personales criticas cubiertas bajo esta política incluye, pero no limita a:

a. Empleado, o el miembro de la familia del hogar inmediato del Empleado es víctima de violencia doméstica, asalto sexual, o actos criminales.
b. Empleado es víctima de un desastre natural.

c. El empleado debe asistir a algún programa de rehabilitación y tratamiento de enfermedades específicas.

2. Situaciones personales no críticas cubiertas bajo esta política incluye, pero no limita a:
a. Sabático para educación o experiencia práctica que mejorará el conjunto de habilidades del empleado relevante para sus puestos de trabajo.
b. Durante la ausencia de un cónyuge.
c. Para servir voluntariamente en servicio civil como un bombero voluntario activo, oficial de paz de reserva, o personal de rescate de emergencias respondiendo al deber de emergencia.
d. Cualquier otra licenciada ordenada legalmente bajo las leyes del estado aplicable a la solicitud hecha por el empleado.

Procedimiento: Solicitar informacion justificante a jefe inmediato para aprobacion, unicamente el gerente General puede aprobar este tipo de permisos.

# Anexo 8

## Fotografías de Seguimiento de Actividades

### Presentación inicial, Empresario y Equipo Consultor



## Realización de diagnóstico, Empresario y Equipo Consultor





- **Presentación de fortalezas y áreas de oportunidad y selección de acción clave de éxito a implementar**



- **Elaboración acción clave de éxito con Empresario y Colaboradores**





- **Implementación clave de éxito finalizada**

  **Plan de formalización de estructura organizacional y elaboración de documentos legales**










Budweiser
Budweiser






Budwe


CHICAGO


refréscate
Alaska




CHICAGO