Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA

TEMA:

CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:

"GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V."

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CORINA YANETH FIGUEROA DE MIRANDA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

NOVIEMBRE, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES ACADEMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
RECTOR

ING. FRANCISCO ARMANDO ZEPEDA
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA
DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

JURADO EXAMINADOR

ARQ. LYNETTE ADALINDA MATA DE ORELLANA
PRESIDENTE

LIC. ABNER CRUZ
PRIMER VOCAL

LIC. JOSE LUIS IRIZARRY RAMIREZ
SEGUNDO VOCAL

LICDA. REYNA ISABEL CALDERON
TERCER VOCAL

NOVIEMBRE, 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. LYNETTE ADALINDA MATA DE ORELLANA, LIC. ABNER CRUZ, LIC. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ Y LICDA. REYNA ISABEL CALDERÓN A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LA ESTUDIANTE: **CORINA YANETH FIGUEROA DE MIRANDA.**

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: **"CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V."**

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: _____

SAN SALVADOR, DOS DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL DIECINUEVE.

ARQ. LYNETTE ADALINDA MATA DE ORELLANA
PRESIDENTE DEL JURADO

LIC. ABNER CRUZ
PRIMER VOCAL

LIC. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ
SEGUNDO VOCAL

LICDA. REYNA ISABEL CALDERÓN
TERCER VOCAL

Agradecimientos

A DIOS Todopoderoso:

Por haberme guiado, darme la fortaleza, entendimiento y sabiduría para enfrentar este reto y permitirme finalizar la maestría en Administración Financiera.

A mis Hijos:

Juan Antonio Miranda Figueroa y José Vladimir Miranda Figueroa, mis tesoros más preciados, quienes me apoyaron y animaron a continuar, son mi inspiración y motivo de superación personal.

A mi Esposo:

Juan Antonio Miranda, por ser incondicional y por brindarme su apoyo moral y conocimientos profesionales, durante el tiempo dedicado a mis estudios y al proceso de graduación de la maestría.

A mi Madre y Hermanos:

Mamá Carmen gracias por creer en mí y a mis Hermanos(as) con especial cariño comparto con ellos este triunfo.

A mis Maestros:

Licdo. Juan Carlos Cerna Aguiñada y su equipo de trabajo gracias por todo el apoyo brindado durante el proceso educativo y de graduación de la maestría y a mi asesor metodológico de tesis Licdo. Mauricio Ernesto Menjívar por compartir su tiempo y conocimiento.

Índice

Resumen Ejecutivo i

I. Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito 1

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

1.2 Diagnóstico de la Consultora 2

1.2.1 Dirección Estratégica 2

1.2.2 Dirección y Liderazgo.....5

1.2.3 Análisis del Entorno.....8

1.2.4 Mercadeo y Ventas 11

1.2.5 Producción y operaciones 16

1.2.6 Gestión Ambiental.....24

1.2.7 Estructura Organizacional 27

1.2.8 Finanzas…. 29

1.2.9 Recursos Humanos.....34

1.2.10 Gestión de Información 39

1.2.11 Gestión de Calidad.....42

1.2.12 Innovación Tecnológica.....47

1.3 Analisis de la Información: Áreas de Oportunidad……54

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....60

1.4.1Plan Estratégico……..……60

1.4.2 Formalización de la Empresa ……..……..……..61

1.4.3 Otras Intervenciones…….……....61

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.....63

2.1 Proceso seguido determinación de la acción clave de éxito a implantar….....63

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar…….……..…65

2.3 Descripción de la acción clave de éxito……..……...……69

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave……...……...87

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito…….……...…104

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito…….……....106

3.1 Acción Clave de éxito No.1 "Plan Estratégico" empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V…….…….....106

3.2 Acción Clave de éxito No.2 "Recopilación de documentos para constituir una sociedad……..……..……...108

3.3 Acción Clave de éxito No.2 "Recopilación de documentos para constituir una sociedad…….……...……....110

3.4 Otras Intervenciones…….....111

Conclusiones de la Consultora……..…113

1. Breve descripción del giro del negocio…….....113

2. Fortalezas del negocio…….....116

3. Las áreas de oportunidad……..……120

4. Acción clave del éxito y otras intervenciones……..…125

4.1 La acción clave del éxito sugerida No.1 ……..…….……..…..125

4.2 La acción clave de éxito sugerida No. 2 …….…….……..126

5. Otras acciones a desarrollar…….……127

6. Mensaje final……...……130

Referencias ……..…….……..132

Anexos……..134

Índice de Tablas

Tabla 1. Áreas/Sub-áreas de Oportunidad a intervenir..……..…ii

Tabla 2. Solicitud de diagnóstico…….…..…1

Tabla 3. Fundamentación y beneficios…….……..54

Tabla 4. Acción Clave del Éxito No.1……..…..….60

Tabla 5. Acción Clave del Éxito 2 …….…….……61

Tabla 6. Otras Intervenciones……...…..61

Tabla 7. Proceso de Consultoría Integral Colaborativa……..…….....63

Tabla 8. Tabla de criterios de evaluación de Aspectos Específicos…….....64

Tabla 9. Misión Grupo Equilibrio, S.A. de C.V..…….……...88

Tabla 10. Visión Grupo Equilibrio, S.A. de C.V ……..……..……...88

Tabla 11. Indicadores de objetivos estratégicos……..……..91

Tabla 12. Formulación de Estrategias, Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. ……...96

Tabla 13. Plan Acción de implementación Acción Clave de éxito……..…105

Tabla 14. Resultados implementación Acción Clave del Éxito No.2……..……106

Tabla 15. Resultados implementación Acción Clave de Éxito 2……..…..…….108

Tabla 16. Otras Intervenciones……..111

Tabla 17. Fortalezas…….…….…….……116

Tabla 18. FOR …..…….…….....…117

Tabla 19. FOR…….…….118

Tabla 20. FOR……..……..…..…118

Tabla 21. FOR……..……...119

Tabla 22. FOR…….…….……120

Tabla 23. Áreas de Oportunidad……..…..121

Tabla 24. AO…….……..……..……..…..122

Tabla 25. AO……122

Tabla 26. AO……....123

Tabla 27. AO…….……..…123

Tabla 28. AO……124

Tabla 29. AO……....124

Tabla 30. AO……....125

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Acción Clave de Éxito No.1, Plan Estratégico……...……65

Ilustración 2. Documentos para constituir una sociedad……..…67

Ilustración 3. Objetivos estratégicos ……..…..…81

Ilustración 4. Valores Empresariales. ……..…...82

Ilustración 5. Organigrama Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. …….……84

Ilustración 6. FODA: Análisis Interno/Análisis Externo……..…….…..94

Ilustración 7. Proceso de legalización empresa, El Salvador…….…….97

Ilustración 8. Proceso para constituir empresa……..…….…100

Ilustración 9. Fortalezas…….……..117

Ilustración 10. Áreas de Oportunidad……..……..121

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación es el resultado del diagnóstico realizado a través de la Consultoría Integral Colaborativa aplicada a la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., utilizando para ello la herramienta de diagnóstico que es parte del proceso para identificar las áreas de fuertes y las áreas menos fortalecidas que afectan su competitividad y desempeño con el objetivo de que se tomen las 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, levantamiento de fichas de seguimiento, toma de fotografías, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron la consultora y los empresarios y el apoyo logístico de la Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

En el proceso de Diagnóstico Integral desarrollado por la Consultora se identificaron aspectos puntuales en las doce grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas que formaron parte de la evaluación, lo que permitió identificar las principales “Áreas de Fortaleza” (FOR), “Áreas de Oportunidad” (AO) las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico de la Consultora. Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron las cuatro áreas con siete sub-áreas respectivas, como prioritarias a intervenir, de acuerdo con variables de impacto y factibilidad, ver tabla 1:

Tabla 1: Áreas/Sub-áreas de Oportunidad a intervenir

Area	Sub-Area
Dirección y Liderazgo	Misión-Visión
Dirección y Liderazgo	Objetivos Estratégicos
Análisis del Entorno	Normativa e Institucionalidad
Finanzas	Registros Contables
Finanzas	Administración Financiera
Recursos Humanos	Política de Personal
Recursos Humanos	Incentivos y Beneficios del Personal

Fuente: Maestría UTEC.

En reunión con los empresarios y la consultora se determinaron las áreas de oportunidad a intervenir estableciéndose dos acciones clave de éxito a implementar y otras intervenciones las cuales consisten en:

Acción Clave de Éxito No.1

Elaboración, Socialización e Implementación de un Plan Estratégico que está conformado por dos capítulos, el primer capítulo es la fundamentación teórica del plan estratégico que contiene: misión, visión, valores empresariales y objetivos estratégicos; el análisis interno: análisis financiero, estructura organizacional, recursos humanos y la cadena de valor; el análisis externo: análisis del entorno

especifico las cinco fuerzas de PORTER y análisis PESTEL, el diagnostico FODA: análisis interno y análisis externo, CAME: FO y la formulación de estrategias; el segundo capítulo contiene la aplicación del plan estratégico con los temas que muestra el capítulo uno, enfocados a la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.; y la socialización e implementación de dicho Plan que será un entregable en documento físico y copia electrónica.

Acción clave del éxito No.2

Consistió en la formalización del negocio, pasando de ser una persona natural a una persona jurídica, para ello se realizaron las diligencias para la formalización:

1. La elaboración de la Escritura de Constitución de la Sociedad y su Inscripción,
2. Inscripción de la Matricula de Comerciante Social,
3. Inscripción del establecimiento de la Empresa
4. Inscripción del Balance General Inicial de la Sociedad y
5. la Inscripción de la Marca de la Sociedad, en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR).

Las diligencias de las inscripciones en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR), se han recopilado en un documento denominado “Documentos legales para constituir la Sociedad” de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.” incluyendo en el mismo, el calendario tributario 2019 del Ministerio de Hacienda, con el propósito de que lo utilicen de consulta, por las fechas de pago de los impuestos tributarios IVA y RENTA, para evitar recargo por mora en el pago.

Otras Intervenciones

Diseño del nuevo organigrama de la empresa, que define cada puesto y su función.

Estructura organizacional de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., le permite la identificación de la división del trabajo, la estructura organizacional es una representación utilizada para definir una jerarquía dentro de la empresa. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una empresa y ayudar a lograr las metas que le permitan un crecimiento futuro.

Diseño del perfil de cargos y funciones de los profesionales que necesita la empresa para mejorar la administración financiera y control de la empresa.

Con base a la información que se recogió en la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., a través de la herramienta de diagnóstico para identificar las áreas de oportunidad de la empresa, se determinó que, en el rubro de los recursos humanos, es necesario contar con un Analista Financiero, un Contador y un Auditor externo, en ese sentido se diseñaron tres perfiles de puestos y la descripción de funciones para los tres puestos tipos, adjuntos en el Plan estratégico de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Acción clave de éxito No.1:

“Plan Estratégico”, traerá beneficios a la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.:

1. Permite mejorar el manejo de los recursos humanos y mantener un enfoque sistémico.
2. Contar con una herramienta de organización que les permita eliminar la incertidumbre por el rumbo que pueda tomar la empresa por falta de Dirección Estratégica.
3. Al contar con la misión, visión, valores empresariales y objetivos estratégicos, la empresa puede trazar sus estrategias para alcanzar sus objetivos estratégicos en el mediano y largo plazo.
4. El plan estratégico les permitirá definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos.
5. El archivo electrónico proporcionado les permitirá a los empresarios actualizar periódicamente el documento para conocer mejor la realidad del negocio.

Acción clave de éxito No.2

Para efectuar la legalización de la empresa: pasar de una persona natural a una persona jurídica, cambiar el estatus de la empresa y brindarle nuevas oportunidades, le permite a la empresa los beneficios siguientes:

1. Al legalizar el negocio, los empresarios podrán acceder a financiamiento con el sistema financiero para ampliar el negocio.
2. Con la inscripción de la marca, a) se protege el uso de la misma a lo largo y ancho del país, b) la empresa obtiene el beneficio de convertirse, en un activo intangible, c) se obtiene el derecho de utilizar el símbolo y el riesgo de marca comercial.

3. Una empresa legalizada da la identidad y seriedad que se requiere para hacer negocios.
4. Una empresa formalizada refleja cumplimiento de sus obligaciones y confianza hacia todos sus clientes, proveedores, empleados y el fisco.
5. La formalización de la empresa permite el acceso a mercados que ofrezcan mayores oportunidades, ejemplo: participación en las licitaciones públicas de las Instituciones de Gobierno para ofrecer sus productos.

Otras Intervenciones

1. Se delimitan las responsabilidades.
2. Se delimitan los responsables de área.
3. Cantidad de recurso humano para llevar a cabo las funciones para lograr que la empresa sea más eficiente.

Es así como en un periodo de tres meses se implementaron las acciones clave de éxito y otras intervenciones, las cuales han sido elaboradas de manera conjunta con los empresarios, quienes determinaron y seleccionaron la Acción Clave de Éxito No.1 “Plan Estratégico” y la acción clave del Éxito No.2 “Documentos para constituir una sociedad”, posteriormente se continuo con la socialización e implementación de cada una de ellas, para ello se realizaron las visitas al lugar y las entrevistas con los propietarios para darles a conocer el plan estratégico, de igual manera el documento para constituir una sociedad y las otras intervenciones.

Las dos acciones clave de éxito y otras intervenciones fueron socializados con

los empresarios, con quienes se organizó un taller para socializar con todos los trabajadores los elementos de dirección estratégica, para que conocieran la misión, visión, valores empresariales y objetivos estratégicos parte del Plan Estratégico final, el documento para constituir una sociedad, con los empresarios, así como las otras intervenciones (estructura organizacional y los puestos tipos).

Los resultados obtenidos con la implementación de la acción clave de éxito No. 1 “Plan Estratégico” fueron los siguientes: un documento oficial del Plan Estratégico y copia electrónica, con ello los empresarios podrán conocer mejor la realidad del negocio y mantener un enfoque sistémico, también se adjunta al documento copia electrónica del plan para que la empresa consulte y cada cierto periodo lo actualice, de igual manera se entrega la misión, visión, valores empresariales y objetivos estratégicos enmarcados para que sean ubicados en los lugares más accesibles para facilitar su visualización tanto de empleados como de los clientes, proveedores, entre otros.

La Acción clave de Éxito No.2 a intervenir, trata sobre la formalización de la empresa, resultado empresa legalizada, del cual se preparó un documento físico, como libro de consulta, que será entregable a la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. que contiene la recopilación de todos los documentos(copia) del proceso legal de inscripción.

Otras intervenciones con el diseño de la nueva estructura organizacional y los puestos tipos (Analista Financiero, Contador Público y Auditor Externo).

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

Tabla 2: Solicitud de diagnóstico.

SOLICITUD DE DIAGNOSTICO		
Ref.	**Nombre Campo**	**Contenido Campo**
1	Nombre Contacto Empresa	Lynette Adalinda Mata de Orellana / Abelardo de Jesus Orellana Flores
2	Cargo	Gerente administrativo/ Gerente de proyectos
3	Razón Social Empresa	Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.
4	Matrícula de Comercio	262546-4 (Numero de contribuyente)
5	Giro Empresa	Servicios de arquitectura y planificacion urbana- Fabricacion de mobiliario - Servicios profesionales y cientificos
7	Sector	Construccion y mobiliario
8	N° Empleados Jefes	2
9	N° Empleados Administrativos	2
10	N° Empleados Operarios	12
11	N° Operarios Permanentes	8
12	N° Operarios Temporales	4
13	Dirección	6° calle Oriente, numero 772, Barrio San Esteban.
14	Ciudad / País	San Salvador, El Salvador.
15	Teléfonos	2264 7006 / 78036101
16	Fax	N/A
17	E-mail	info@grupoequilibrio,com / lynette@grupoequilibrio.com
18	Mes / Año Fundación Empresa	Agosto de 2017
19	Número de Productos	3 productos y servicios diversos
20	Principal Producto / Servicio 1	Fabricacion de mobiliario
21	Principal Producto / Servicio 2	Remodelacion / Construccion
22	Principal Producto / Servicio 3	Servicios de diseño arquitectonico
25	Ventas Netas Totales Ultimo año 2018	$103,775.36
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año 2017	$60,000.00
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año 2016	$43,580.00
28	Exportación Directa (SI/NO)	NO
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	NO
30	Exportaciones Totales Ultimo año	N/A
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	N/A
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	N/A
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	SI
34	¿Cuáles?	Capacitaciones de formacion empresarial, Créditos bancarios.

Fuente: Creación Maestría UTEC.

1.2 Diagnóstico de la Consultora

A continuación, se describen los aspectos relevantes observados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las subáreas que las integran, durante el proceso de visitas a la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. y las entrevistas a sus Propietarios, más verificación visual que llevo a cabo la Consultora.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión:

El giro de Grupo Equilibrio es la fabricación de muebles, la ejecución de proyectos de construcción, remodelación de espacios, diseño arquitectónico y de interiores.

La contribución principal de la empresa es lograr la satisfacción del cliente brindando espacios adecuados a sus necesidades, logrando a través de sus servicios que sus empresas tengan una mejor imagen.

La misión y la visión no se encuentra creada no obstante el propietario sin socializar define su misión como proveer mobiliario y espacios acordes a las necesidades de sus clientes de alta calidad para su satisfacción.

En cuanto a los valores estos no se encuentra por escrito, sin embargo, los más importantes para el propietario son la integridad, responsabilidad, creatividad y la resolución, de igual manera con la misión.

La misión que estaba en construcción, la definían como: “Proveer de

mobiliario y espacios acordes a las necesidades de nuestros clientes de alta calidad para su satisfacción".

1.2.1.2 Historia de la empresa:

La empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., fue fundada en el año de 2013 por los Arquitectos: Abelardo de Jesús Orellana Flores y Lynette Adalinda Mata de Orellana, que en ese entonces tenía el nombre de Markideas. La idea de emprender el negocio fue pensando como una nueva oportunidad de operar en mercados poco abastecidos y porque poseen un producto de calidad que se estimo podía generar mercado, iniciaron atendiendo el área comercial.

En el año 2016 crearon la marca para la construcción de mobiliario en general y le cambiaron el nombre a la empresa denominándola Grupo Equilibrio. en el año 2018, se enfocaron en el nombre de la empresa UDP (Unión de Personas) Grupo Equilibrio, además de la construcción de mobiliario, se incluyó el diseño Arquitectónico y de interiores, así como los proyectos de construcción.

En el presente año 2019, los propietarios en la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. tienen la expectativa de convertirse en Sociedad Anónima de Capital Variable, con la consultoría integral colaborativa y la asesoría de la consultora, se dio inicio al proceso de recolección de documentos para sustentar la formalización de la empresa.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

Son los gerentes quienes se encargan de definir los objetivos estratégicos, aunque estos no se encuentren fijados por escrito, ni están debidamente socializados dentro de la empresa, sin embargo, el principal objetivo de ellos es: que la empresa sea rentable, para poder financiar periódicamente sus gastos fijos, sus gastos variables y todas las obligaciones al mismo tiempo tener capital para invertir en nuevos proyectos, que les permita seguir generando más actividad productiva y tener una mayor participación en el mercado.

Actualmente en la empresa no cuentan con un Plan Estratégico que les sirva de guía y les permita formular los objetivos estratégicos para el mediano y largo plazo, se dificulta el cumplimiento de las metas y se convierte en una debilidad ante las empresas de la competencia.

- Convertirse en una de las marcas líderes en el mercado nacional en el rubro de mobiliario, diseño y construcción.
- Elaborar mobiliario de calidad y soluciones integrales de construcción y diseño arquitectónico que satisfagan a nuestros clientes.
- Mantener un control en los procesos de la empresa con la finalidad de evaluarlos y mejorarlos constantemente.
- Crear un sistema eficiente de publicidad y posicionamiento online, superando en visibilidad y ventas a la competencia.

- Superar el margen anual de ventas estipulado en al menos un 50%
- Establecerse en el mercado nacional y abrir una sucursal tipo show room como sala de ventas en un mediano plazo.
- Rentabilizar el modelo de producción hasta convertirlo en un sistema autónomo, sistemático y eficiente.
- Incrementar el margen anual de ingresos de manera responsable y proactiva.
- Convertirnos en una empresa empleadora con una cultura de honestidad, compromiso y trabajo entre los empleados.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo:

La organización de la empresa se encuentra estructurada por dos gerencias: La gerencia de Ventas y Administración, la atiende la Arquitecta Lynette Adalinda Mata de Orellana y de la Gerencia de Producción, se encarga el Arquitecto Abelardo de Jesús Orellana Flores, quienes toman conjuntamente las decisiones de orientar: la dirección y enfoque empresarial; resolución de problemas; y en general las decisiones de la empresa.

Los propietarios de la empresa también participan en tareas operativas, por ejemplo, la Arquitecta Lynette Adalinda Mata de Orellana, realiza a parte de sus funciones, relacionadas con ventas y administración, se involucra en la elaboración del diseño arquitectónico de interiores, brindar la atención

personalizada a los clientes, realizar la publicidad de la empresa y monitorea el mercado de los rubros concernientes a la actividad de la empresa.

La gerencia de producción es atendida por el Arquitecto Abelardo de Jesús Orellana Flores, quien se encarga de diseñar los presupuestos con los costos de materiales, mano de obra y costos indirectos, se encarga del manejo de Recurso Humano de talleres, así como de supervisar los proyectos. Además de tomar en consenso todas las decisiones a nivel gerencial, cuentan con el apoyo de un jefe, el Arquitecto Ronald Fernando Cabrera Ruiz: a quien han delegado la potestad de tomar decisiones a nivel de logística. La gerencia de producción da las directrices y el Arquitecto Cabrera se vuelve resolutor.

1.2.2.2 Autonomía:

En la empresa, sus propietarios toman todas las decisiones de la empresa de forma autónoma, de acuerdo a su organigrama ellos se desempeñan como los gerentes de la empresa, por consiguiente no hay personas o instituciones que intervengan en tales decisiones gerenciales; han nombrado a un jefe el cual ha sido delegado en campo, quien únicamente puede tomar decisiones de logística y resolución de imprevistos con respecto a un proyecto que le haya sido asignado y que este a su vez responde ante el gerente de producción, por otra parte, las decisiones de tipo económicas, como la de gastos imprevistos deben ser consultadas con la gerente de administración y ventas y gerente de producción, ya que ellos son los propietarios de la empresa.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:

La empresa considera los instrumentos de gestión en los cuales basan su toma de decisiones, se apoyan en los presupuestos, planos de proyectos, flujos de efectivo y tendencias de ventas para tomar las decisiones. Las decisiones para los proyectos necesitan respaldo, siendo estos los planos autorizados. El gerente de producción es el que realiza estudios económicos para decidir si se lleva a cabo un proyecto de inversión o no. Cuando se realiza un proyecto de inversión el gerente de producción le informa a la gerencia de ventas y administración sobre los resultados obtenidos y de los costos ocasionados.

El gerente de producción informa a la gerente de ventas y administración, se reúnen: exponen los temas, lo conversan, los analizan, toman acuerdos para la toma de decisiones: en la mayor parte de veces se escriben reportes entre ellos, que remiten por medio de correos electrónicos.

La información que genera la empresa son los presupuestos de proyectos que prepara el gerente de producción, consideran también la información que prepara el contador externo, quien se encarga de registrar las partidas contables diarias derivadas del gasto, el registro de las obligaciones tributarias (IVA y RENTA) y el registro del pago de las tasas municipales si los hubiere, de igual manera el registro de las obligaciones laborales que la empresa tiene con la Previsión Social (AFP, ISSS), cierre contable mensual, generación de estados financieros entre otros.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:

La empresa, tiene el conocimiento de instituciones públicas y privadas y de los Instrumentos de fomento, conocen las regulaciones del Ministerio de Trabajo y Previsión Social que están relacionadas con el pago de planillas y las condiciones laborales de los empleados; también conocen sobre el pago de impuestos al Ministerio de Hacienda y el pago de los impuestos municipales.

Dentro de las regulaciones legales que influyen, principalmente se encuentra el alza de precios de los bienes y servicios, el alza de la canasta básica, que vendrían a afectar al negocio. Respecto a las regulaciones o normativas que podrían afectar la empresa se considera los impuestos como e IVA, la RENTA, los impuestos que se pagan al comprar combustible, el impuesto a las telecomunicaciones, la previsión social entre otros.

No se poseen instrumentos de fomento por parte del Estado, por consiguiente, no se ha ocupado ningún instrumento, actualmente no tienen apoyo del gobierno, si conocen algunas organizaciones que se dedican al emprendedurismo y que les han apoyado en el pasado, ejemplo: Tecnoserve. De igual manera dicen que si conocen los instrumentos que tiene el Estado y si han hecho uso de ellos, respondieron que, si conocen los instrumentos de fomento a través de CONAMYPE, tambien en alguna ocasión han contado con

La asistencia técnica de parte de CDMYPE.

1.2.3.2 Comprensión del Sector:

Las variables macroeconómicas que influyen en la empresa, la evaluación del sector económico y las prácticas que utiliza la empresa para conocer el entorno. Al investigar sobre los aspectos de la economía que afectan de mayor manera a su sector empresarial, es la falta de inversión en el rubro de la construcción en el País, hay una mayor inversión en construcción a nivel general, mayor cantidad de proyectos en los cuales puede participar la empresa.

El sector económico en el cual califican el negocio es el rubro de construcción, dicho sector percibe que va en auge, al alza dado que existe bastante inversión. clasificaban a su negocio, dijeron que, en el rubro de la construcción, que veían el desarrollo de su sector económico, percibían va en auge que hay bastante inversión en el sector, afirmaron que no se recibe información, respondieron que no están inscritos en ninguna asociación gremial, y que, entre las principales dificultades de su sector, tenían muy presente la competencia desleal.

La información de su sector la recopilan de los medios de comunicación y dijeron que las noticias de las tendencias en el rubro de la construcción, en prensa y las noticias del acontecer empresarial, afecta a la empresa, dependiendo de cómo va la tendencia, en la toma de decisiones de ventas y

que las utilizan en los enfoques de venta para las nuevas oportunidades de inversión. esto en los medios que recopilan información.

1.2.3.3 Alianzas:

Los empresarios comentaron que en más de una ocasión han pensado en hacer alianzas con otras empresas para intercambiar servicios y/o productos, o intercambiar bienes complementarios para obtener beneficios mutuos, que si las consideran importantes pero que actualmente no participan en ninguna, manifestaron que si han evaluado la posibilidad de desarrollar nuevos negocios, por tanto han evaluado la posibilidad de ser distribuidores de productos relacionados con los servicios que actualmente ofrecen y el producto que fabrican.

Que, para considerar iniciar un negocio complementario, están preparando a la empresa, reestructurándola y ordenándola para poder iniciar el nuevo proyecto de distribución, que por tanto encuentran factible establecer alianzas estratégicas con las empresas que tienen productos similares o complementarios, o que la empresa grupo equilibrio, S.A. de C.V., complemente con los productos que se fabrican en ella. Sin embargo, explicaron que a la fecha no han madurado la idea de hacer sociedad con otros negocios y que de considerarlo para ello sería necesario hacer una selección de empresas, para evaluar de qué tipo de empresarios se trata, y tener la plena seguridad de que se trata de personas honestas que son merecedoras de depositar en ellos la confianza.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

La segmentación, el mercado meta y el posicionamiento de la empresa contribuyen al negocio en la competitividad y esta conlleva a la sostenibilidad, dado que al diseñar la oferta se mejora la imagen de la empresa, además se debe trabajar por el posicionamiento de la marca que debe ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor del mercado meta, que al mismo tiempo se convierte en un elemento decisivo para el éxito.

1.2.4.1 Relación con Clientes:

Esta sub-área es considerada como fortaleza, tiene tres aspectos específicos: Atención de clientes, relación con clientes y satisfacción del cliente, la empresa clasifica a los clientes como activos, potenciales y grandes, sin embargo el mercado meta de la empresa es trabajarle a instituciones, oficinas y empresas privadas así como a personas naturales, creando espacios comerciales que se ajusten a las necesidades de sus clientes, también es del conocimiento de los empresarios que los atributos principales que más valoran sus clientes, es la calidad y el buen diseño.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:

La empresa clasifica a los clientes, como: activos, potenciales y grandes (Empresas y personas naturales); se les consulto que criterios utilizan para segmentar a los clientes, manifiestan que no tienen criterios para segmentar a los clientes, solo los agrupan por tipo de producto o servicio que

Demandan o solicitan, como viviendas, oficinas y locales comerciales.

Al querer conocer sus clientes principales, los propietarios de la empresa manifiestan que las características de los clientes es que tienen una necesidad del servicio personalizado: de ampliar, remodelar o mejorar sus espacios de viviendas, oficinas, locales comerciales, tambien como empresarios se han establecido un mercado meta, responden que su mercado meta es trabajarles a empresas, Instituciones, oficinas, creando espacios comerciales que se ajusten a las necesidades de sus clientes, que dentro del banco de clientes pueden identificar a sus dos clientes principales, siendo estos Claro y vía Brasil.

En la empresa no tienen bases de datos de sus clientes y cómo la construyen, ellos dicen haber elaborado una hoja electrónica para los datos de los clientes. también se les consulta que participación en las ventas tienen sus clientes principales, responden que la participación actual de las ventas de los clientes principales es de un 70%, para cuidar de este tipo de clientes es importante que los dueños del negocio conozcan que piensan sus clientes de su empresa y de sus productos, comentan que si saben cuáles son los principales atributos que los clientes buscan en el producto y de la empresa.

Al preguntar sobre sus productos, que cuales son los atributos que más valoran sus clientes, responden que los atributos que más valoran los clientes de la empresa, es la calidad y el buen diseño. Qué para mejorar la identidad de la empresa y de sus productos, es importante realizar acciones como: la

presentación del personal, personal capacitado en atención al cliente, hacer uso de redes sociales para transmitir una buena imagen de la empresa, diseño de una página web con un diseño acorde a la identidad de la empresa.

1.2.4.3 Producto:

Los tres aspectos específicos de esta sub-área son: Coordinación entre producción y mercadeo, Desarrollo de productos y Generación de aportes del equipo de Ventas para nuevos productos, nos manifiestan los propietarios que en la empresa no tienen fuerza de ventas, sin embargo la gerente de ventas y administración y el gerente de producción se coordinan para impulsar las ventas y que las ideas para desarrollar nuevos productos son resultado de esa coordinación, no obstante el desarrollo de los nuevos productos está sujeta a la demanda de los clientes.

En la empresa el gerente de proyectos es quien lidera el proceso de producción y da las directrices al jefe de taller y que por no contar con fuerza de ventas no hay aporte por parte de ellos.

1.2.4.4 Precio:

Fijación de Precios sobre la base de la estructura de costos, Estudio de Precios de la Competencia, Atributos del producto y fijación de precios y Entorno y tendencia son cuatro de los aspectos específicos que se identifican en esta sub-área. Los empresarios mencionan que los principales costos de la empresa son los costos fijos identificado dentro de ellos la mano de obra y que

estos a su vez son mayores que los costos variables; entre las principales empresas que tienen como competencia, tienen, las que se dedican a la fabricación de muebles de madera y otras que se dedican al diseño.

Con respecto a esta sub-área, dicen que en la medida de sus posibilidades los precios se comparan con los de la competencia.

ellos fijan los precios de acuerdo con el producto que fabrican, dichos precios podrían andar por debajo del precio de la competencia y que, para incorporar el precio respecto de la competencia, se hace una investigación de mercado además de considerar los costos fijos y variables. Dicen que su producto tiene diferencias que los clientes consideran como principales y que esas diferencias que valoran los clientes, acerca de la empresa, es el diseño especializado, calidad de materiales, acabados del producto y la atención personalizada del cliente, en algunas ocasiones hasta les es factible hacerles un descuento adicional a los clientes.

1.2.4.5 Gestión de Ventas:

Cinco son los aspectos específicos de esta sub-área: Valoración de la Fuerza de Venta al interior de la empresa, Sistema de Gestión de Ventas, Control y registro de gestión, Entrenamiento y capacitación de la Fuerza de Venta y Material de apoyo. Los propietarios hacen énfasis en que no existe fuerza de ventas, sin embargo, la gerente de ventas y administración es la responsable, dice haber creado una hoja electrónica en Excel para el registro

de ventas (lo actualiza periódicamente) y lo utiliza para efectuar comparaciones de ventas mes con mes, también comenta que tiene un listado de clientes el cual utiliza para buscar nuevos compradores, los adiciona a su base de datos, les llama para ofrecer sus productos y servicios.

1.2.4.6 Comunicaciones:

La política de promoción, plan comunicacional, consistencia comunicacional, Presupuesto. De este apartado la empresa manifiesta que necesita tener bien definida la política de promoción de productos, la cual se divulgara a los clientes en general por medio de una fuerte campaña de ventas a través de medio digitales, también manifiesta la gerente de ventas y administración que ella es quien define el presupuesto de ventas, no obstante de que la empresa no cuenta con un presupuesto para comunicación, de acuerdo a la necesidad que va surgiendo, se van derivando fondos para invertir en los promocionales, según sea su prioridad.

1.2.4.7 Distribución:

Canal de Distribución, Contratos con distribuidores y Entrenamiento de productos son los tres aspectos específicos de esta subárea, la cual no fue completada por la empresa, por no contar con un área que se encargue de la distribución, sin embargo, cuando se les consulta que canales de distribución utilizan para publicitar sus ventas, comenta la gerente de ventas y administración que ella es la que se encarga de la publicidad y lo realiza por

medio del Internet (Facebook) que es un canal muy utilizado y que los nuevos clientes los contacta por teléfono y les ofrece sus productos y servicios.

1.2.4.8 Exportaciones:

Plan de exportación, Información comercial, Estrategia de exportación y Distribución, son los tres aspectos específicos componen la sub-área de exportaciones, este apartado no fue completado por la empresa ya que no exportan su productos y servicios fuera de las fronteras de El Salvador.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores:

Criterio de la Selección de Proveedores, Planificación de las Compras y Cumplimiento de los Proveedores son tres aspectos específicos que tiene esta sub-área, los criterios que la empresa utiliza para seleccionar a sus proveedores son: la calidad, la variedad del producto, el precio, la buena atención al cliente, el transporte y las facilidades de pago, que les ofrecen por la compra de sus materiales.

La forma de cómo la empresa selecciona a sus proveedores, tiene que ver con las solicitudes de cotización que la empresa hace a sus proveedores, para seleccionar a quien se le realizara la compra, teniendo en cuenta la calidad, la variedad, el precio, transporte y facilidades de pago. Manifiestan que los materiales que adquieren son una cantidad de insumos, pero en la

materia prima para mobiliario, tienen un proveedor importante y otros tres adicionales a quien le compran ocasionalmente; promocionales y rotulación, tienen 3 proveedores y los insumos especiales lo seleccionan por medio de cotizaciones. Los propietarios dicen que en materiales de construcción y materia prima no les dan facilidades de pago, es pago contra entrega; en el caso de promocionales y rotulación si tienen proveedores que les dan crédito de 30 a 60 días. La empresa tiene proveedores en su mayoría desde hace 2 años.

La planificación de compras la estructuran en armonía con la programación de los proyectos de obra, cuentan con 6 proveedores aproximadamente, no obstante, han tenido algunos problemas de abastecimiento en algún momento. Manifiestan que las condiciones de pago para la materia prima y materiales de mobiliario y construcción son pagos contra entrega del producto; para promocionales y rotulación con un proveedor tiene crédito de 30 a 60 días el resto pago contra entrega.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios:

Recepción de Insumos, Manejo de Materia Prima, Sistematización de Inventarios, Almacenamiento, Control de Inventarios son los cinco aspectos específicos de esta sub-área, tan importantes que la empresa describe el procedimiento que aplican para efectuar la revisión física del producto que compran al momento de las entregas que hacen los proveedores, debido a ello se les consulta con qué frecuencia efectúan rechazos de los lotes de

compra, responden que los rechazos no los hacen frecuentemente, sino en ocasiones.

Cuáles son los tipos de garantías que los proveedores ofrecen para sus productos, en el caso de la materia prima si hay rechazo, el cambio lo hacen de inmediato, en rotulación cuentan con 6 meses de garantía por desperfectos de fabricación, el resto de los productos cambio inmediato. Me dicen que el procedimiento que emplean para recibir los materiales, en el caso de materia prima y materiales de construcción, el encargado de recibirlos es el Gerente de proyectos o el supervisor delegado; todos los demás insumos los recibe la Gerente de ventas y Administración, en general la empresa realiza una revisión física al momento de recibir el producto.

También realizan compras directas al proveedor dado que no mantienen un stock significativo de materia prima o materiales, se compra según demanda, la compra la realizan de acuerdo con la demanda de productos, en la empresa se observan tres bodegas: una bodega está dispuesta para materiales, otra bodega que resguarda los materiales que se utilizan para los proyectos en desarrollo y otra bodega de las herramientas; no utilizan un sistema de almacenamiento y despacho, sin embargo, hay control de los materiales y herramientas que tienen registrados.

Han experimentado perdidas que se han generado por la compra excesiva de materiales y perdida de herramientas por la falta de control de inventarios, ya que en la empresa no tienen sistema o Kardex de bodegas, sin

embargo, lo que tienen es un listado escrito de herramientas y materiales, el cual les sirve para controlar las salidas de materiales y las salidas de herramientas que efectúan los empleados.

1.2.5.3 Planificación de la Producción:

Sus aspectos específicos son tres: Pronóstico de Demanda del Producto, Plan Maestro de Producción, Planificación de Recursos de Materiales y Control de Procesos, al consultarle a los empresarios si realizan pronósticos de demanda, ellos respondieron que no realizan pronósticos de demanda, que, si tenían metas para las ventas, respondieron que, si tienen metas para las ventas, pero no están por escrito, sin embargo, con su programación realizan la búsqueda de clientes. También se les consulto si tienen demanda para el próximo año y respondieron que la empresa no ha estimado datos de demanda para el próximo año.

Toda empresa tiene sus metas respecto a sus ventas, debido a ello se les consulto que cuanto esperan vender, manifestaron que la empresa toma como parámetro las ventas históricas, por lo general se toman las del año anterior y se enfoca en superarlas. De igual manera se les consulta cómo utilizan los pronósticos para la planificación de la producción y comentaron que ellos en la empresa no tienen implementado el procedimiento de pronósticos por demanda, sin embargo, estructuran el plan de producción y argumentan que lo estructuran y ordenan de acuerdo con la demanda y con las fechas de entrega.

Es así como el responsable de la planificación es el Gerente de Producción, y es quien adecua el plan de producción, distribuyendo las actividades entre el personal existente, también conforman equipos de trabajo para atender los proyectos, así mismo el control industrial, tanto de registros de flujo de materiales, control de calidad, tiempos operativos de producción y productividad lo ejecuta El Gerente de Producción.

Al preguntarles que procedimientos se utilizan, me dicen que los hacen por estimaciones de tiempo, el flujo de materiales se hace por medio de presupuestos y el control de calidad va inmerso en cada fase del proceso; como los proyectos que se ejecutan van de acuerdo con la demanda, se maneja un presupuesto por cada proyecto, me comentan que el registro de los materiales los enlista en hojas de Excel y que las variables que consideran para los materiales y herramientas son el presupuesto estimado versus el presupuesto final del proyecto terminado.

1.2.5.4 Distribución de Planta:

esta sub-área cuenta con tres aspectos específicos: Disposición óptima de máquinas en planta, Espacio físico para crecer, Diagrama de distribución de planta; en la entrevista a los propietarios se les consulto sobre los criterios que usan para la distribución de planta, respondieron que de acuerdo al flujo de trabajo, realizaban la distribución; también se los consulto que como sabían si la distribución actual de su planta era optima, manifestaron que es óptima porque se ha ido mejorando y adecuando de acuerdo a las necesidades que el

trabajo requiere de acuerdo con su personal y su correcta funcionabilidad.

Al consultarles de cómo es el flujo de materiales al interior de la empresa, comentaron que todo material se saca de la bodega de materiales para realizar los diferentes proyectos y que los sobrantes se almacenan en la bodega de sobrantes.

Además, se les pregunto cuáles son sus expectativas respecto al aumento de producción, dijeron tener altas expectativas de aumento en la producción, debido a su respuesta se les pregunto si su planta soporta un aumento de producción, respondieron que su planta ha sido mejorada para soportar un aumento en la producción, de igual manera se les consulto si para el futuro se considera el crecimiento de la empresa, ellos responden que para futuros crecimientos de la empresa existe espacio físico para instalación de nueva maquinaria.

Se les pregunta cuantos metros cuadrados requiere para los nuevos cambios y nos mencionan que la empresa requiere todavía unos doce metros cuadrados más, como mínimo para los nuevos cambios, finalmente se les pregunta que si la empresa contaba con un diagrama de distribución de planta (Layout) y dicen que no poseen un plano de distribución de planta.

1.2.5.5 Nivel Tecnológico:

Antigüedad y estado de máquinas y equipos, Planificación de adquisición de equipos y maquinarias, y Manuales y hoja de vida de

máquinas y equipos, son los tres aspectos específicos, se trata de todo lo relacionado con la antigüedad, el estado de las máquinas y equipos y la planificación para nueva adquisición, se les consulto cuando adquirieron los últimos equipos, manifestaron que lo hicieron hace seis meses, que aunque no son considerados como tecnología de punta, son equipos modernos de los años 2017 y 2018, que dichos equipos al compararlos con la competencia, dicen tener equipos que si responden a la demanda.

La maquinaria de la empresa está en óptimas condiciones, pero dicen que en alguna ocasión hay maquinaria que ha sido sujeta de reparaciones y que ameritan ser sustituidas, que la última reparación la hicieron aproximadamente hacia cinco meses, que consideran que su empresa tiene un nivel medio respecto a la competencia, que el gerente de producción tiene un plan de adquisiciones de maquinaria nueva, sin embargo por el momento no necesitan comprar ninguna máquina, porque tienen completa la maquinaria que utilizan normalmente en las actividades del taller.

Si precisan de alguna maquina la compraran a futuro, pero que es importante que la maquinaria con que cuentan tengan su mantenimiento periódico, con un lapso de mínimo de dos meses, dicen que el control de la maquinaria lo realizan por medio de un listado de maquinaria y que están ordenadas con sus manuales y bibliografía en español, que la forma en que controlan la salida de maquinaria es por medio de un listado; manifiestan que el responsable de determinar si la maquina necesita mantenimiento es el

gerente de producción quien simultáneamente llama a la empresa contratada que cuenta con personal calificado para que realicen dicho servicio.

1.2.5.6 Mantención de Maquinarias:

Plan de mantención, Personal calificado que realice mantención, Coordinación entre producción y mantención y Frecuencia de fallas y detenciones por problemas de maquinarias, son los aspectos específicos de la sub-área, que trata sobre conocer si en la empresa, se cuenta con un plan de mantenimiento de maquinaria, si cuentan con personal calificado para realizar el mantenimiento, si hay coordinación entre producción y mantenimiento y con qué frecuencia se dan problemas por fallas o detención de maquinaria.

Según los aspectos específicos de esta sub-área, se le consulta a los propietarios de la empresa, sobre el mantenimiento de su máquinas y equipos, respondieron que el plan de mantenimiento es preventivo, pero en la mayoría de las veces es correctivo, comentan que se da con frecuencia, por ello no cuentan con un día de mantenimiento total, solo cuando se amerita por falla, que para el mantenimiento preventivo o correctivo se contrata a una empresa externa que se encarga de dicho mantenimiento, que son contratados porque se trata de especialistas en este tipo de maquinaria y les brindan un buen servicio.

En la empresa no llevan un control de fallas, sin embargo, cuentan con maquinaria adicional para no afectar la producción ni la planificación, que el

responsable es el gerente de producción y planifica en coordinación con los trabajadores quienes le reportan las fallas, los empleados son los que lubrican la maquinaria y realizan la puesta a punto de estas.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Normativa Ambiental:

Política Ambiental, Registros de Parámetros de Gestión Ambiental, Quejas de la comunidad y Sumario Sanitario son los cuatro aspectos específicos de esta sub-área, con este apartado se trata de conocer si al interior de la empresa conocen la política ambiental, que tipos de registros aplican, si tienen quejas de los vecinos que habitan a los alrededores del negocio y si alguna vez han recibido un sumario sanitario de parte de las autoridades correspondientes, estos aspectos marca la línea de preguntas para los empresarios, quienes dicen que para contribuir con la política ambiental en la empresa aplican algunas medidas.

Una de ella es procurar el ahorro de energía, el ahorro en la utilización del agua, están en contra de verter aguas negras en ríos o lagos, que los desechos que generan en el taller los recoge el tren de aseo municipal, que la gerencia general de la empresa es quien define la política ambiental, que no la tienen por escrito pero les dan a sus trabajadores instrucciones verbales, que ellos no llevan registros ambientales, pues los residuos que produce la empresa son aserrín y viruta derivados de la madera con la que modelan los

muebles, la cual colocan en bolsas de basura que recoge el tren de aseo.

Que el ripio generado por la demolición, cuando se trata de un proyecto de obra, lo llega a recoger la empresa contratada para ese servicio y que lo depositan en los botaderos autorizados, que no planifican porque no desechan residuos peligrosos, también comentan que si han tenido queja de los vecinos en algún momento, pero no ha sido por la basura que generan, se ha debido a ruidos (música) en altas horas de la noche, aunque este caso no se ha dado con frecuencia, pues solo ha sido en temporadas altas que han tenido necesidad de que sus trabajadores finalicen algunos proyectos en horas fuera de audiencia (horas extras).

Pero sin embargo el aspecto más crítico del proceso productivo es la demolición y retiro de residuos y que en el tiempo que tiene de funcionar la empresa no han recibido algún sumario de forma verbal ni escrita.

1.2.6.2 Manejo de Residuos:

Esta sub-área, trata sobre las características de los residuos y emisiones, su procedencia y composición, el tratamiento y la prevención de la contaminación, al respecto se les consulto a los empresarios, quienes respondieron que los residuos que generan son aserrín y desechos orgánicos derivados de la madera, que los eliminan depositándolos en bolsas plásticas que son recolectadas por el tren de aseo municipal pero en los proyectos que generan ripio por las demoliciones y que contratan a una empresa para que

les recoja y bote los desechos de construcción en los botaderos autorizados.

Sin embargo su principal preocupación al respecto es que la empresa contratada no bote los desechos de construcción donde corresponde, pues argumentan que el desecho más peligroso que generan es el ripio y que no hay una regulación que les ponga límites a las cantidades que se desechan, dicen no tener programas de prevención, sin embargo aplican medidas de prevención para evitar accidentes de trabajo y que hacen uso de elementos de seguridad o protección que usa el personal: los carpinteros usan lentes, guantes y mascarillas por el aserrín y la viruta que se deriva de la madera.

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional:

Esta sub-área, trata sobre los aspectos específicos de los expertos en prevención de riesgos, la capacitación en prevención de riesgos, el Sistema de seguridad, la ventilación de producción y la protección de personal, se les hicieron las preguntas a los empresarios sobres estos aspectos, respondiendo que en la empresa el responsable de la prevención de riesgos es el gerente de producción, que su formación profesional es Arquitecto y que se ha capacitado por medio de diplomados en repetidas ocasiones sobre prevención de riesgos.

Una de las responsabilidades de los empresarios es comprar artículos para seguridad ocupacional para sus empleados, dar indicaciones sobre la utilización y supervisar que hagan uso de ellos, que no cuentan con un presupuesto independiente para este rubro, pues la tasa de accidentes que

tiene la empresa es baja, sin embargo comentan que no hay capacitaciones a los trabajadores sobre prevención de riesgos, pero que se les dan instrucciones verbales para cada fase del proceso y el uso de maquinaria, debido a ello ellos estiman importante aclarar que sus empleados no son aprendices y que cuentan con experiencia en el manejo de herramientas, pues ya tienen tiempo de estar con ellos en la empresa, sin embargo no disponen de un instructivo escrito para el manejo de accidentes, ni cuentan con un sistema de charlas de seguridad, tiene extintores en el taller, tienen botiquín de primeros auxilios, no tienen sistema de evacuación, la planta de producción tiene ventilación natural por tanto no poseen extractores de aire, si generan polución en algunas actividades del proceso pero en niveles aceptables, sin embargo uno de sus proyectos es instalar un ventilador industrial.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo:

Esta sub-área, cuenta con tres aspectos específicos que son: Descripción de la organización interna de la empresa, grado de formalización de las funciones al interior de la organización y Jerarquía en la división del trabajo, sobre estos aspectos se le realizaron las preguntas a los empresarios, que respondieron lo siguiente: El trabajo está dividido en dos áreas: la de ventas y Administración, en ella hay dos personas y el área de ejecución de Proyectos once personas, cuentan con personal especializado, las tareas y las

responsabilidades están claramente definidas, solo falta formalizarlas.

Entre las funciones más importantes son la producción, las ventas, el diseño arquitectónico y de interiores y la ejecución de proyectos, al pensar si puede haber otra forma de estructurar el trabajo, ellos dijeron que si podría haber otra una nueva modalidad, también mencionaron que las reglas sobre los procedimientos son una directriz de forma verbal, ya que no están definidas por escrito, el procedimiento no se ajusta completamente a las reglas establecidas, la gerente de ventas y administración y el gerente de producción son los que toman las decisiones.

No obstante de ello, hacen delegación en el jefe de campo, quien toma decisiones operativas y de logística propias en campo, de igual manera los gerentes (dueños) son los que deciden en las ventas, producción, finanzas, recursos humanos, etc. los cargos de responsabilidad se clasifican según las funciones de cada empleado y se dividen en administrativos u operativos, las responsabilidades de cada uno, en el caso de la gerente de ventas y administración tiene toda el área de ventas y administración y el gerente de producción tiene a su cargo el área operativa y el de ejecución, aclaran que aunque están divididas las áreas no disponen de presupuestos independientes

1.2.7.2 Poder de Decisión:

Esta sub-área tiene dos aspectos específicos que son: Descripción del proceso de toma de decisiones y la participación del personal en el proceso de

toma de decisiones, sobre estos aspectos se les consulta a los empresarios, quienes respondieron que por lo general la gerente de Ventas y Administración y el Gerente de producción son los que deciden sobre las inversiones, procesos de trabajo, programa y cantidad de producción, ambos se reúnen y llegan a un consenso sobre las decisiones a nivel estratégico, la toma de decisiones a nivel operativo va de acuerdo con la necesidad que va surgiendo y con la programación de proyectos, también hay personal que participa en las decisiones pero a nivel operativo y de logística en el campo, previa delegación del gerente de producción quien emite las directrices respectivas.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales:

Los registros Legales, Claridad de las tributaciones, Planificación y Control tributario y Cumplimiento de prevención de Lavado de Dinero y de Activos: en la entrevista a los empresarios se les pregunto sobre estos aspectos, ellos manifestaron el tipo de registros legales que llevan, mencionaron que el control de IVA y del impuesto sobre la RENTA es mensual, lo realizan con pago a cuenta, también dijeron que la escritura de la UDP y el registro de socios si esta actualizada y que tuvieron retraso en el pago del IVA por falta de control de los registros de compras y la demora en la presentación de los estados financieros mensuales, con atraso de la información proporcionada por el contador externo.

Manifestaron que no era la primera vez que les ocurría un retraso en el pago de la renta y el IVA, que han si varias veces, que la encargada de enviar al tramitador para hacer los pagos es la gerente de ventas y administración, que la planificación tributaria para el pago de impuestos, la realizan con base a la información que envía el contador externo y que el dato, es corroborado por la gerente y que luego de aprobado se efectúa el pago, qué no llevan control sobre las obligaciones tributarias (declaraciones) no manejan un sistema, lo registran en un libro, no tienen un sistema de control.

Al mismo tiempo ese control lo lleva la gerente de ventas y administración, tampoco se evalúa periódicamente el impacto de las reformas tributarias en la operación de la empresa, no obstante, de saber que existe la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, no están conocedores de cómo sus operaciones de la empresa se ven afectadas por dicha ley.

1.2.8.2 Registros Contables:

Al respecto se les hicieron una serie de interrogantes a los empresarios, quienes respondieron que los registros contables los maneja un contador externo contratado, el criterio que utiliza para realizar los asientos contables, lo define el contador externo, ellos esperan que el contador aplique los registros de rigor de una contabilidad formal, y les presente los informes con el registro del Impuesto sobre la RENTA y el IVA, para que la empresa prepare las declaraciones de los dos impuestos mencionados los cuales se realizan de forma manual.

No cuentan con un departamento de contabilidad y finanzas sin embargo por medio de la consultoría se les ha recomendado que es necesario contar con un recurso para esta área y se ha diseñado dentro del organigrama de la empresa como parte del Plan Estratégico, la encargada de llevar los registros del IVA es la gerente de ventas y administración con el apoyo de su asistente, la gerente es Arquitecta y con el tiempo aprendió a llevar este control, dice que si quisiera ahora alguna información no la puede obtener de inmediato, le solicitan la información al contador externo y esperan a que él se las prepare y envié.

Debido a que la información no es oportuna, la consultora hace la recomendación y diseño el perfil del cargo y funciones del Contador, en el Plan Estratégico, para que contrate un profesional que se ajuste a la demanda de la empresa, no tienen un registro de cuentas por pagar y cobrar, el registro de pagos y cobros lo llevan en una agenda, las proyecciones de salidas e ingresos de efectivo, elaboran proyecciones para el pago de planillas y la ejecución, y los ingresos dependen de la recuperación de pagos, al mismo tiempo aclaran que para los gastos: Planilla y pago de impuestos hay fechas establecidas de forma mensual y para los ingresos es variable cuando finaliza un proyecto se recupera la inversión.

1.2.8.3 Análisis de costos:

Esta sub-área tiene cuatro aspectos específicos: Registro de Costos, Uso de los registros, Informe sobre análisis de costos y Control de Costos,

sobre estos aspectos se consultó a los empresarios, que tipo de registros de cuentas se llevan en la empresa, la gerente de ventas y administración responde que el pago de impuestos, el pago de IVA, el gerente de producción dice que hacen presupuestos por proyecto, los costos los registran en tablas de Excel y que esta información la utilizan para mejorar la rentabilidad y para la toma de decisiones.

Estos registros los maneja el gerente de Producción quien elabora los presupuestos por proyecto y la gerente de ventas y administración maneja el registro de los pagos de IVA, se les consulto si tienen clara la estructura de costos, manifestaron que sí, pero necesitan mejorarla, sin embargo, los principales costos de la empresa son los costos de operación y los de Funcionamiento, que cuando costean, lo hacen mensualmente por proyecto contratado.

Para el control de costos, la información la procesan en hojas electrónicas de Excel, pero se necesita mejorar el tipo de registro que usan, por consiguiente no llevan registros sobre el análisis de costos, pero trabajan basados en la gran experiencia del Gerente de Producción, sobre este tipo de información se les consulto que con cuánta rapidez se obtiene la información procesada y dicen que la generan para el momento en que la necesitan, de igual manera el gerente de Producción elabora un listado con los costos de las partidas de obra cuando se trata de un proyecto y cada vez que lo necesitan para preparar un presupuesto de un proyecto de obra solicitado.

Cuando se les consulta sobre el horizonte de la planificación, responden que su expectativa es de cinco a diez años, que esta información en la empresa es requerida por los dueños y los clientes cuando demandan los productos y servicios, también dicen que no llevan un control de costos que permita realizar análisis de costo/beneficio y programar actividades pero de esta función se encarga el Gerente de Producción de forma empírica, al mismo tiempo que tiene a su cargo esta función y se preocupa por la reducción de costos.

1.2.8.4 Administración Financiera:

Esta sub-área está conformada por tres aspectos específicos que son: Presupuestos y Estado de Resultado, Políticas de Inversión y Análisis de cifras financieras, sobre estos tres aspectos, se les realizo una serie de preguntas a los empresarios, quienes respondieron de la siguiente manera: la empresa elabora presupuestos por proyecto contratado, costean los materiales y la mano de obra, indican que los presupuestos los utilizan en la toma de decisiones.

Para saber en qué área invertir y cuando invertir, con los presupuestos hacen comparaciones, tambien con base a las proyecciones de crecimiento toman decisiones que le permitan determinar qué tipo de adquisición de infraestructura, maquinarias y equipo hacer o que proyecto de inversión realizar en la empresa, para ello necesitan contar con financiamiento, lo ideal sería tener acceso a un crédito con el sistema financiero para ampliar más el

negocio, también crédito con los proveedores de la materia prima, pero según lo expresan los empresarios trabajan con sus propios recursos.

No ejecutan ningún tipo de seguimiento y evaluación de rendimientos de las inversiones realizadas, también nos dicen que no efectúan análisis financieros de la empresa que les permita tomar una buena decisión, no se utilizan indicadores financieros dado que no cuentan en la planilla, con un profesional analista financiero que efectué este tipo de análisis financiero.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal:

Esta sub-área, consta de dos aspectos específicos, que son: Competencias técnicas del personal y la utilización de las competencias técnicas, sobre estos aspectos la herramienta de diagnóstico tiene cinco preguntas que se abordaron con los empresarios, manifiestan que para ejecutar las tareas en la empresa, se requiere personal calificado, como: diseñadores, arquitectos, ingenieros civiles, carpinteros, obreros de la construcción, ventas entre otros, por medio de la consultoría colaborativa se le recomendó a los dueños de la empresa, finalizar el contrato con el contador externo y contratar uno que cumpla con las expectativas de la empresa, al mismo tiempo contratar un analista financiero y un auditor externo.

Al mismo tiempo se les consulto si disponen de todo el personal calificado que requieren, respondiendo los dueños de la empresa que no

cuentan con todo el Personal, sobre todo en el área administrativa financiera, sin embargo manifestaron que el nivel de sus operarios, es alto, pues son expertos en su área, también dijeron que para asignar los operarios a una tarea determinada, se basan en la especialidad y destreza del Personal, no obstante de la experiencia de los operarios son cambiados si no responden al cargo.

1.2.9.2 Política de Personal:

Esta sub-área, por considerarse menos fortalecida, ha sido determinada como área de oportunidad, consta de cuatro aspectos específicos, que son: Sistemas de reclutamiento, selección e inducción de personal, Política de promoción del personal, Política de capacitación y Política de empleo, estos aspectos se resumen en catorce preguntas que se abordaron con los empresarios, quienes respondieron de la siguiente manera: la información que se entrega al personal nuevo de la empresa, cuando es para el área administrativa se les preparan contratos en los que establecen las normas de la empresa, el nombre del cargo y la descripción de funciones a realizar y luego proceden a una capacitación.

Al Personal contratado para el área operativa lo envían directo a la capacitación al taller. Los criterios que aplica la empresa para el reclutamiento con las convocatorias de los aspirantes, los entrevistan y luego los seleccionan, finalmente la gerencia toma la decisión de la contratación. Los dueños manifiestan que, para inducir al personal nuevo, lo hacen a través de

capacitaciones, también comentan que los criterios para la selección de personal nuevo toman en consideración aspectos como: el lugar de residencia, disponibilidad de tiempo, experiencia y formación.

En el caso de los diseñadores les revisan su portafolio de proyectos y toman en consideración el desenvolvimiento en la entrevista. La empresa comenta que promueven a sus integrantes tomando en cuenta sus aptitudes y talento, y que generalmente los criterios para la promoción no son de inmediato, los promueven pasado un periodo de prueba para evaluar si son aptos para el nuevo cargo a desempeñar. Comentan que las posibilidades existen para obtener un trabajo más importante y mejor pagado dentro de la empresa y que son altas las posibilidades debido a que están reestructurando la empresa y existen posibilidades de tomar en cuenta al personal existente.

Los dueños manifiestan que la capacitación tiene un periodo corto, generalmente es aprender haciendo, el criterio es si es personal administrativo u operativo. Comentan que, si existen altas posibilidades de capacitación para los empleados y que las posibilidades existen en formación continua, internas y externas, formales e informales, dicen también que la capacitación interna tiene altas posibilidades, pero las capacitaciones externas tienen bajas posibilidades, que todos estos temas de personal son abordados por la gerente de ventas y administración.

Aclaran que los requerimientos de personal dentro de la empresa se planifican con base a los tiempos que se requieren para ejercer las

actividades. Ellos dicen elaborar planes de empleo, descripción de puestos y métodos de planificación de personal, responden que hacen un detalle de funciones ya sean administrativas u operativas y buscan un perfil que se ajuste a la necesidad de personal. Se les pregunto qué tipo de trabajadores requiere contratar en los próximos seis meses, los empresarios respondieron que la empresa necesita personal en diseño, personal de ventas y personal administrativo.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal:

Esta sub-área, por considerarse menos fortalecida, ha sido determinada como área de oportunidad, consta de cuatro aspectos específicos, que son: Política de incentivos, Grado de motivación del personal, Sistema de evaluación y Sistema de remuneraciones y beneficios, de acuerdo con la herramienta de diagnóstico son trece preguntas, las cuales se abordan con los empresarios y nos responden de la siguiente manera: como se incentiva a los trabajadores manifiestan que lo hacen con el pago de tiempo compensatorio y con el pago de horas extras y viáticos.

Que también les recompensan el trabajo que realizan para cumplimiento de metas, en tiempo y con calidad, no obstante, de ello se aplican sanciones por faltar al trabajo de forma injustificada y por llegadas tardías. Dicen que tienen acuerdos con los trabajadores sobre el rendimiento, tambien les dicen que esperan de ellos y les establecen metas. Responden que motivan al personal a través de invitaciones como desayunos, almuerzo o

cena de trabajo, día libre si lo necesitan y les felicitan verbalmente por el trabajo realizado con calidad y en tiempo, por lo que pueden medir el grado de motivación del personal.

Manifiestan que la forma de evaluar el rendimiento de sus trabajadores es por el cumplimiento de metas y que la evaluación la hacen periódicamente. Se les pregunto sobre la relación que existe entre tarea / rendimiento y remuneración, responden que es una relación directa, mayor cantidad de tareas, mayor remuneración, dicen que no tienen un sistema de remuneraciones e incentivos, pero los que aplica la empresa son conocidos por sus empleados, es más que entre otros beneficios que les pueden ofrecer al personal que labora en la empresa, está el clima laboral agradable, tiempos compensatorios, pago horas extras, viáticos, uniformes y capacitaciones.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal:

Esta sub-área tiene tres aspectos específicos, el grado de pertenencia, la rotación de personal y la Satisfacción de los trabajadores, de estos aspectos la herramienta de diagnóstico presenta diez preguntas, las cuales se abordaron con los dueños de la empresa, quienes dicen que se observa el grado de pertenencia ya que su personal se identifica con la empresa y su misión, lo que se observa por el compromiso que tienen los empleados hacia las labores que se les encomienda, y la satisfacción de todos los trabajadores ya que su actitud de pertenencia hacia la empresa, lo muestran, de sentirse orgullosos por pertenecer a la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Tambien dicen que el personal participa habitualmente en actividades extraprogramáticas que promueven los dueños de la empresa. los propietarios no saben si se logra satisfacer las necesidades económicas, sociales y personales de los integrantes, sin embargo, observan satisfacción en los empleados, tambien manifiestan que el personal esta acá y no en otra empresa, por la estabilidad laboral, el trato personal y la oportunidad de crecimiento. Qué ventajas económicas, sociales y culturales conlleva trabajar para la empresa.

Los empresarios dicen que las ventajas que conlleva trabajar para su empresa, son principalmente las ventajas económicas, derivadas por la puntualidad en los pagos de los clientes, el pago de horas extras y viáticos y que esos incentivos y el crecimiento que les ofrece la empresa son los aspectos que motivan al personal, manifiestan que la rotación del personal es poco frecuente, que el nivel de sueldo de la empresa respecto a los del sector, son competitivos en el mercado laboral, porque la empresa toma como base el salario mínimo. No obstante, lo anterior siempre hay un tipo de personal que se va de la empresa y son de los que no rinden o de los que son irresponsables.

1.2.10 Gestión de Información

1.2.10.1 Información:

Esta sub-área, consta de cuatro aspectos específicos que son: Manejo

de fuentes de información internas y externas, Procesamiento de la información, Uso de la información y Eficacia de la coordinación en la información, se resumen en trece preguntas de acuerdo con la herramienta de diagnóstico, se abordaron con los empresarios, quienes dicen que la empresa manejan información interna y externa, que la información que se busca regularmente es el punto de equilibrio sobre el mercado, la competencia, las ventas, tambien buscan regularmente información sobre el mercado y las ventas, los clientes actuales y potenciales, la competencia, tendencias de diseño de acuerdo a los proyectos.

La mayor parte de la información la recogen de internet, que la información de la empresa la manejan internamente y con confidencialidad, al mismo tiempo que la gerente de ventas y administración es la encargada de procesar la información. Cuando se les consulto que información acerca de la empresa recibe el público, los empresarios comentan que los clientes y la competencia reciben información sobre proyectos exitosos realizados, ofertas de servicios y productos, el estado recibe información por medio de sus ingresos a través del pago de impuestos (IVA y RENTA) y la municipalidad pago de impuestos municipales y tasas.

Los gerentes no disponen de informes periódicos de gestión, tambien dicen que la información, la utilizan y luego la archivan, consideran que la información es muy influyente para la toma de decisiones. Que para el manejo de la información utilizan equipo de cómputo. Aclaran que, si la empresa no

coordina, hay perdida de información y filtración de información a terceros y que los fracasos de coordinación más grandes de los últimos dos años, fue la pérdida de un disco duro con información de la empresa de dos años de trabajo.

1.2.10.2 Comunicación:

Esta sub-área consta de tres aspectos específicos que son: Velocidad y fluidez de la comunicación, Cobertura de la comunicación y Eficiencia de la coordinación en la comunicación, estos tres aspectos se resumen en once preguntas, a las que responden los empresarios, sobre como transmiten la información dentro de la empresa, dicen que la transmiten por medios electrónicos, que esta funciona en sentido horizontal y verticalmente al interior de la empresa, al mismo tiempo dijeron que no tienen bloqueos en la comunicación y que esta funciona de manera fluida.

Al mismo tiempo dicen que la comunica de la dirección acerca del logro de objetivos propuestos tanto de la empresa en su conjunto como de las unidades de trabajo, la realizan de forma verbal para todos los trabajadores en su conjunto. Que los objetivos establecidos por la empresa se hacen del conocimiento de los trabajadores de forma oral.

Se les consulto como se dan a conocer los resultados de ventas, operaciones y finanzas a todo el personal, manifestaron que la empresa da a conocer a los trabajadores, los resultados de ventas y de operaciones, en las

reuniones de trabajo, que realizan periódicamente.

Que las reuniones para la planificación de la empresa se realizan periódicamente, sobre todo por la toma de decisiones, que en ellas participa, la gerente de ventas y administración y el gerente de producción, por tanto, elaboran minutas de reuniones. Dicen que para que haya mayor coordinación, les hace falta formalizar la comunicación hacia el nivel operativo.

1.2.11 Gestión de Calidad

1.2.11.1 Control de calidad:

Esta subárea, está conformada por cuatro aspectos específicos, los cuales son: Políticas de Control de Calidad, responsable del control de Calidad, Productos rechazados y procedimientos de rechazos, estos aspectos se resumen en catorce preguntas, las cuales fueron abordadas con los propietarios, quienes respondieron de la siguiente manera: que la política de calidad de la empresa cuando produce y comercializa mobiliario, servicios de construcción y diseño arquitectónico; su principio lograr que sus clientes estén altamente satisfechos con los productos y servicios de calidad, para ello han implementado el control de calidad para los procesos de producción y diseño.

Que los criterios más importantes, de la empresa: es la satisfacción del cliente, así logran un bajo porcentaje en reclamos o pérdidas de clientes por insatisfacción. Comentan que los controles de calidad que se han establecido en la empresa es un chek list de producto terminado, también el acta de

recepción para que el cliente firme de conformidad o haga notar algún defecto del producto u obra que está recibiendo.

Al mismo tiempo manifiestan que el responsable del control de calidad es el gerente de producción es quien supervisa los procesos de producción así mismo los procesos de las obras de construcción en campo; y la gerente de ventas y administración supervisa y verifica la calidad de las propuestas de diseño presentadas a los clientes, ambos gerentes son esposos y los propietarios de la empresa. los propietarios comentan que el porcentaje de rechazos de productos es bastante bajo aproximadamente un 3% en los productos y que generalmente ocurren durante el proceso productivo.

Sin embargo, en la empresa los productos rechazados influyen negativamente en la producción generando atrasos. La empresa al ocuparse de los imprevistos que implica reparar o fabricar algún producto nuevamente ocasiona demora en los procesos y se pierde la secuencia de la programación de la producción. Los procedimientos de rechazo funcionan en la empresa cuando el área de producción hace la recepción de los rechazos directamente y se repara o cambia el producto a la brevedad posible. No obstante, en la empresa actualmente no llevan un registro de rechazos, sin embargo, el gerente de producción recibe, propone y coordina una solución de acuerdo con el caso de cada rechazo.

La empresa se hace cargo de los reclamos y rechazos de los productos de los clientes, siempre y cuando sean por defectos de fabricación o

por imprevistos durante la ejecución de la obra, más no por mal uso del cliente o daños después de la recepción a entera satisfacción del cliente, pese a que se dan los imprevistos, los empresarios manifiestan que la mayoría de los clientes vuelven a comprar, siempre y cuando se les vuelva a presentar la necesidad de comprar o contratar los productos y servicios de la empresa, sin embargo la empresa manifiesta que ningún cliente se ha perdido por falta de resolución ante un rechazo.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad:

Esta subárea, está conformada por cuatro aspectos específicos, los cuales son: Normas de Calidad, Instrumentos de Medición, Revisión Sistemática y Operación sistemática de aseguramiento de la calidad, estos aspectos se resumen en diez preguntas que se les hicieron a los propietarios de la empresa, quienes respondieron así: Comentan que los clientes requieren que les entreguen un producto en buen estado, buena calidad, precio y tiempo acordado y de acuerdo con la descripción ofrecida. Los dueños citan que los estándares de producto que demanda el mercado son el mobiliario con diseño atractivo, novedoso, funcional, buena calidad y buenos precios.

Todos los productos actualmente se producen de acuerdo con los estándares antes mencionados. Actualmente en la empresa utiliza como instrumentos de medición estandarizados: la cinta métrica, laser medidor y escalímetro, las mediciones dentro del área de producción las realizan los encargados de hacer las mediciones, y lo hacen los carpinteros y trabajadores

de la construcción; con respecto a los espacios para hacer las propuestas de diseño y hacer las mediciones lo hace el asistente de proyectos. Los criterios de medición que tiene definidos y documentados la empresa, es la medición métrica decimal

Se digitaliza todo plano y medición que se realice, para guardarla en un archivo digital como respaldo para cada proyecto. Al mismo tiempo la empresa considera que los puntos críticos se dan al comunicar las mediciones establecidas de cada producto hacia el área de producción pues comenten equivocaciones en las medidas del producto terminado o durante el proceso de fabricación, sin embargo, la empresa considera que si está debidamente documentado y controlado el tiempo y los recursos en el proceso de diseño y elaboración de los planos.

Por otro parte en el área de producción a veces hay vacíos al no tener documentación suficiente para fabricar el diseño según las medidas establecidas.

Dentro de la empresa, la gerencia de producción supervisa y recuerda de forma verbal a los empleados sobre los estándares de calidad esperados. La calidad se audita en la empresa a través de listas de chequeo (check List) donde se revisan los detalles de productos y obras de construcción.

1.2.11.3 Calidad de Producto:

Estos aspectos se resumen en nueve interrogantes, se procedió a consultar a

los propietarios de la empresa, quienes respondieron que en la empresa el procedimiento de revisión del producto, lo realizan antes de la entrega final, donde se verifica que cumpla con la calidad y especificaciones técnicas acordadas con el cliente. La empresa dice que la lista de partes y piezas claves depende de cada producto pues se fabrican partes y piezas a la medida.

La empresa no registra físicamente el producto; sin embargo, a través de las cotizaciones presentadas al cliente llevan un control de las especificaciones técnicas de cada producto ofertado. La empresa lleva un registro a través de las propuestas de diseño y cotizaciones presentadas a sus clientes, donde se especifican los detalles del producto. en el registro que manejan anotan los detalles y materiales que utilizan en las fabricaciones, medidas, acabados y tiempos de producción, dicen que, si se requiere información periódica, es posible obtenerla.

La empresa ofrece seis meses de garantía por defectos de fabricación a partir de la fecha de entrega del producto, debido a ello argumentan los dueños que en la empresa de existir algún reclamo, se hace efectiva la garantía que consiste en reparar o cambiar la pieza defectuosa o cambiando en su totalidad el producto y El procedimiento de atención de reclamos y servicios postventa lo canalizan a través de la gerente de ventas y administración, al mismo tiempo el seguimiento de las entregas lo realiza el área de producción a través de su gerente de proyectos.

1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica:

Esta subárea, está conformada por dos aspectos específicos, los cuales son: Innovación y Tecnología inserta en plan estratégico y Estrategia de desarrollo de productos, en estos aspectos se resumen en diez preguntas que se les consultaron a los propietarios de la empresa, quienes respondieron de la siguiente manera: manifiestan los dueños de la empresa que sus competidores utilizan software y hardware para representar los diseños y poderlos llevar a cabo digitalmente, además de herramientas para fabricación de mobiliario y construcción.

Algunas empresas del sector poseen programas de software que les permiten automatizar el diseño y acortar los tiempos de producción. Expresan que las tecnologías del negocio existentes en el mercado son: las herramientas de fabricación de mobiliario, software de diseño arquitectónico para elaborar los diseños y representarlos. Explican que la empresa si incorpora actividades de búsqueda de nuevas tecnologías.

Los empresarios manifiestan que la empresa no programa recursos financieros en el presupuesto para búsqueda de nuevas tecnologías. Ellos consideran que la evaluación de la tecnología utilizada por la empresa respecto del líder del mercado, le dan un puntaje de 8, en una escala del 1 al 10 Sin embargo, más adelante presupuestaran para adquirir equipos de punta.

Actualmente la empresa requiere adquirir un nuevo equipo de computadora, además de un sistema de software que permita automatizar ciertos diseños de manera de acortar el tiempo de diseño de mobiliario. Si, los últimos 2 años, la empresa constantemente incorpora nuevos productos pues se mueve de acuerdo con la demanda del cliente; se ha incorporado una línea de producción de mobiliario comercial. Dicen no haber desarrollado nuevas tecnologías que le den valor agregado a los productos. Comentan que, dentro de los planes de mejoramiento de los procesos, que está considerando la empresa

Es la contratación de un profesional de apoyo en el área de diseño de interiores y espacios, de esta manera les podrá presentar las propuestas en menor tiempo posible. Dentro de los proyectos tienen considerado, desarrollar un catálogo de línea de productos prefabricados y que, para el próximo año, la empresa espera poder contar con un catálogo de productos prefabricados de diseño propio con precio sugerido, además de contar con un software que tenga los bloques preestablecidos para diseñar espacios y acortar los tiempos de diseño.

1.2.12.2 Cultura de Innovación:

Esta subárea, está conformada por cinco aspectos específicos, los cuales son: Contacto con clientes y consultas por mejoras de productos a realizar, Capacitación técnica, Mejoramiento de procesos, Participación de trabajadores en mejoramiento de calidad y Reconocimiento a innovación y

mejora continua, estos aspectos se resumen en veintiún preguntas que se les consultaron a los propietarios de la empresa, quienes respondieron de la siguiente manera: comentan que la empresa le pregunta a los clientes sobre los productos y servicios.

Generalmente les dan seguimiento a las cotizaciones enviadas y tratan de conocer el motivo de algún rechazo de oferta, otro punto es que realizan consulta post venta al momento de entrega final, para conocer si el cliente está satisfecho o no con el producto/ servicio. Dicen que toman en cuenta las sugerencias de los clientes y las incorporan para realizar mejoras o desarrollos. La empresa si conoce las necesidades de los clientes y sus gustos para cada proyecto que vende, además incorporan dichas necesidades y sus gustos en nuevos productos a desarrollar.

A partir de las consultas a los clientes, la empresa ha desarrollado la línea de mobiliario comercial. Manifiestan haber mejorado todos los servicios que ofrece la empresa los ha mejorado a partir de las observaciones o gustos de sus clientes. La empresa actualmente no destina ningún porcentaje de ventas a la capacitación técnica del personal, dicen que la búsqueda de información técnica la adquieren a través de capacitaciones particulares o a través de internet.

Comentan que la empresa actualmente no capacita al personal formalmente. La manera de evaluar al personal de acuerdo con las competencias técnicas es con base al resultado y al proceso de trabajo de las

tareas asignadas a cada uno de los trabajadores.

Las acciones de mejoramiento dentro de la empresa apuntan actualmente hacia la disminución de costos. La empresa dice que no realizan cambios en los procesos. La empresa manifiesta que sus trabajadores si conocen los estándares de calidad esperada de los bienes y servicios. Que no tienen documentados los procedimientos y que si hay un compromiso de mejora de parte de los trabajadores con la empresa. aclaran que entre las ideas que la empresa considera de parte de los trabajadores, es el establecimiento de planos impresos puestos en un lugar visible del área de producción para evitar equivocaciones al fabricar el producto.

Los propietarios dicen que su personal participa en algunos cambios tecnológicos, pues ellos operan y ejecutan el trabajo según las instrucciones del gerente de producción, al consultar sobre si existen en la empresa, programas de calidad o grupos de mejoramiento para los empleados. No existen en la empresa programas de mejoramiento formales. Sin embargo, los propietarios incentivan a los trabajadores a que aporten más sugerencias e ideas, para evaluarlas y aplicarlas en el trabajo que ejecutan.

Sin embargo, manifiestan que sí, es parte de la política que la empresa espera implementar en la empresa, y que la retro alimentación de parte del personal y este aspecto es conocido por todos los trabajadores. La empresa dice que el sistema de incentivos, aunque no está escrito, es utilizado continuamente.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura:

Los propietarios dicen que, dentro de la empresa, no existe una unidad que se encargue de llevar mejoramientos o desarrollos. La empresa actualmente no se relaciona con instituciones o universidades para el desarrollo tecnológico.

La empresa no ha recibido asistencias técnicas o apoyo de instituciones en tecnologías o de universidades. Los productos no son sometidos a análisis de laboratorio en la empresa. los nuevos productos no involucran la incorporación de laboratorios. No se lleva a cabo ningún control de calidad de laboratorios relacionado con laboratorios en la empresa.

No existe ningún organismo externo que certifique o acredite la calidad del producto que fabrica la empresa. en la empresa las especificaciones técnicas que se manejan son variadas, pues dependen del producto, pedido del cliente y se fabrican a la medida, es decir se trata de un trabajo personalizado.

Sobre el mercado nacional e internacional, la empresa si conoce al líder del mercado nacional e internacional. Sin embargo, no tiene conexión o relaciones para conocer el tipo de tecnología que es utilizada por este líder.

Ha incorporado acciones de mejoramiento de procesos y productos, la empresa no mantiene ninguna relación o alianza con alguna institución que les permita incorporar acciones de mejoramiento de procesos y productos.

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto:

Esta subárea, está conformada por cuatro aspectos específicos, los cuales son: Presupuestos de proyectos de innovación, Créditos y Subvenciones, Cartera de proyectos de innovación y Administración de ejecución de proyectos de innovación, estos aspectos se resumen en doce preguntas que se les consultaron a los propietarios de la empresa, quienes respondieron de la siguiente manera: que en la empresa no programan presupuesto asignado a innovación, por lo tanto no tienen monto definido, toda inversión de mejoramiento se da esporádicamente y se le asigna monto de acuerdo a la necesidad.

Además de no contar con personal destinado a actividades de desarrollo, en la empresa, actualmente la empresa no financia desarrollos de productos ni de nuevos procesos, pese a no contar con el área de innovación en la empresa, si existen criterios de selección y clasificación de proyectos de innovación, estos se seleccionan de acuerdo a mejoramiento de rentabilidad y calidad. Manifiestan que no poseen un sistema de administración de cartera de proyectos formal, sin embargo, se ejecutan por orden de prioridad. La gerencia o propietarios toman la decisión de proyectos de innovación.

Al mismo tiempo es la gerencia que decide qué proyecto iniciar de acuerdo con la prioridad y necesidades que se presentan con base a un plan de crecimiento y si evalúan el impacto de los proyectos de acuerdo con los resultados, no obstante, de lo anterior la empresa no tiene mecanismos para

asegurar los proyectos innovativos, no existen equipos multidisciplinarios, en la empresa que actúen realizando roles claramente definidos.

1.2.12.5 Tecnologías de Información:

Esta subárea, está conformada por cuatro aspectos específicos, los cuales son: Incorporación de tecnologías de información, Beneficios y oportunidades e Inversión en mejora de sistema de información, estos aspectos se resumen en catorce preguntas que se les consultaron a los propietarios de la empresa, quienes respondieron de la siguiente manera: manifestaron que la empresa posee equipamiento computacional de software y hardware, sin embargo no se posee red local ni servidor y se maneja información de áreas críticas con soporte computacional.

La empresa utiliza el programa Excel para control y administración de contabilidad, como respaldo no obstante del trabajo que realiza el contador externo. La empresa si posee un técnico calificado para manejo de software a nivel de usuario. La empresa si contrata el servicio y acceso a internet a través de LAN - WIFI, únicamente habilitado para el área administrativa.

La empresa si utiliza diariamente información de internet para el desarrollo de sus labores administrativas. La empresa maneja correo electrónico personalizado con un dominio propio, el cual funciona como apoyo principal de la comunicación interna del área administrativa, que cuenta con dos personas, quienes poseen computadora, más el gerente de producción.

La empresa maneja su propio sistema de información, en los últimos dos años han realizado gastos en equipamiento de $2,500 dólares para la adquisición de computadoras e impresores profesionales, así como tambien un sistema de video vigilancia dentro de la empresa. La empresa no destina presupuesto anual para la adquisición de equipamiento o hardware/software, la última adquisición que realizo la empresa fue una red de cámaras de video vigilancia para reforzar la seguridad.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada a través de la Herramienta de Diagnóstico de la consultoría Integral colaborativa, por medio de la cual se validó la información obtenida por la consultora en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Tabla 3: Fundamentación y beneficios

Área-subárea	Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad
Dirección Estratégica: **Misión - Visión**	**Fundamentación:** ✓ La empresa no cuenta con la misión, visión, valores empresariales y objetivos estratégicos, la empresa no puede trazar sus estrategias para alcanzar sus objetivos estratégicos en el mediano y largo plazo.

Área-sub-área	Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad
Dirección Estratégica: **Misión - Visión**	✓ La empresa no cuenta con un plan estratégico que les permitirá definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. **Beneficios al superar la debilidad:** • Ayuda a la empresa a marcar la ruta adecuada para que su valor se incremente. • Es el medio para alcanzar las metas trazadas para el mediano y largo plazo. • Es la imagen que la empresa quiere conseguir a largo plazo. • La empresa al no contar con una misión clara y una visión estratega no podrá alcanzar el éxito esperado.
Dirección Estratégica: **Objetivos Estratégicos**	**Fundamentación:** ✓ No se cuenta con objetivos estratégicos. ✓ No hay una formulación de estrategias. ✓ Falta de estructura organizativa. **Beneficios al superar la debilidad:** • El establecimiento de metas llevara a la empresa a que permanezca más tiempo en el negocio. • Combinación de esfuerzos individuales y empresariales hacia un mismo objetivo. • Organización en los niveles de la empresa.

Área-sub-área	Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad
Dirección Estratégica: **Objetivos Estratégicos**	• Facilita el monitoreo y análisis de los resultados del negocio. • Establecer acciones para el logro de los objetivos estratégicos.
Análisis del Entorno: **Normativa e Institucionalidad**	**Fundamentación:** ✓ Los empresarios no pueden acceder a financiamiento con el sistema financiero para ampliar el negocio. ✓ La empresa es una Unión de Personas (UDP), su capital es limitado, sujeto a lo que pueden aportar sus dueños. ✓ No tienen oportunidad de participar en otros mercados. **Beneficios al superar la debilidad:** • Jurídicamente se formaliza la empresa. • Se garantiza la seguridad jurídica de la empresa. • La marca inscrita es la imagen de la empresa y sus productos. ✓ Una sociedad legalmente establecida brinda más estabilidad a los trabajadores.
Finanzas: **Registros Contables**	**Fundamentación**: ✓ No llevan un registro contable adecuado, no hay orden en la empresa. ✓ Puede incurrir la empresa en sanciones, por una mala gestión Contable.

Área-sub-área	Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad
Finanzas: **Registros Contables**	✓ Es de obligatoriedad e imposición legal. **Beneficios al superar la debilidad:** • La empresa puede llevar el control de los ingresos y gastos, si cuenta con una contabilidad adecuada. • La oportunidad de la información contable facilita la toma de decisiones de los empresarios. • Un buen control contable y oportuno, permite que se puedan tomar acciones correctivas y preventivas a tiempo para garantizar el éxito de la empresa. • Con la información que se obtiene de los registros contables se elaboran las declaraciones de los impuestos tributarios, fiscales y otros.
Finanzas: **Administración** **Financiera**	**Fundamentación:** ✓ No cuentan con un profesional experto en Administración financiera, se corre el riesgo de no conocer si las finanzas se mantienen en el punto de equilibrio, arriba o debajo de él. ✓ Controles insuficientes. ✓ Planificación deficiente. ✓ Cambios en la ejecución del trabajo o en la utilización de materiales.

Área-subárea	Fundamentación y beneficios al superar la debilidad
Finanzas: **Administración** **Financiera**	**Beneficios al superar la debilidad:** • Facilita la integración y colaboración de todos los sectores de la empresa, ya que ayuda a establecer una clara asignación de cargos y la respectiva distribución de funciones, actividades y tareas. • La disciplina que trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, mediante el auxilio de otras ramas. • Permite analizar periódicamente los estados financieros mediante el uso de las razones financieras, que denotan resultados para poder tomar decisiones adecuadas.
Recursos **Humanos:** **Política de** **Personal**	**Fundamentación:** ✓ Mal ambiente laboral. ✓ Falta de reconocimiento a su trabajo ✓ Insatisfacción o estancamiento en el mismo puesto ✓ Sueldos inadecuados **Beneficios al superar la debilidad:** • Las políticas de personal son de suma importancia para mantener a la organización funcionando sin problemas y para conservar alta la autoestima de los trabajadores. • Establecer los lineamientos, en materia de personal que permitan lograr que el equipo humano se sienta motivado y comprometido con la organización. • Una política salarial permite ofrecer una remuneración equilibrada y constante a los empleados.

Área-subárea	Fundamentación y beneficios al superar la debilidad
Recursos Humanos: Incentivos y beneficios del Personal	**Fundamentación:** ✓ No cuentan con un plan de incentivos en la empresa. ✓ Los incentivos pueden crear resentimiento y discordia entre los equipos. ✓ No contar con un plan de incentivos, no permite a la empresa busquen retener a los empleados para el largo plazo. **Beneficios al superar la debilidad:** • Si la empresa motiva o incentiva a los empleados a incrementar su productividad (que es igual a mejores ingresos), los gastos de la administración de la empresa se compensaran con creces. • Estructura organizacional que determina la división del trabajo, el pago y lo beneficios a los empleados. • Proporcionar incentivos a los empleados, para mejorar su rendimiento emocional, como: pago de viáticos por comisiones al interior del país, pago de horas extras por trabajos realizados fuera del horario laboral normal, de nocturnidad entre otros.

Fuente: Herramienta de Diagnostico UTEC.

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

1.4.1. Plan Estratégico: Las acciones por realizar de manera inmediata, es la implementación del plan estratégico, el cual es la guía de la estrategia para conseguir los objetivos de la empresa, mediante el establecimiento de las líneas de acción en función de los planes, ver tabla 4:

Tabla 4: Acción Clave del Éxito No.1

Acción clave de éxito a implementar	
• Misión - Visión • Objetivos Estratégicos	**Elaboración, Socialización e Implementación de un Plan estratégico, contenido:** Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos 1. Misión 2. Visión 3. Valores 4. Objetivos Estratégicos Análisis Interno 1. Análisis Situación Actual 2. Análisis Financiero 3. Competencias clave: Cadena de valor y análisis de recursos y capacidades Análisis Externo 1. Análisis de su entorno específico: 5 fuerzas de PORTER 2. Análisis de su entorno general: análisis PESTEL Diagnóstico: FODA 1. FODA Formular Estrategias 1. Desarrollo de estrategia Implementación y Socialización del Plan Estratégico.

Fuente: Creación propia.

1.4.2. Formalización de la empresa

Tabla 5: Acción Clave del Éxito 2

Acción Clave de éxito a Implementar	
• Normativa e Institucionalidad	Legalización de la Sociedad, resultado negocio formalizado: 1.- Inscripción de la Sociedad en el Registro de comercio, pasos: a) Elaboración e inscripción de la Escritura de constitución de la Sociedad Anónima de Capital Variable. b) Inscripción de la Matrícula de comerciante social. c) Inscripción del Establecimiento Comercial. d) Inscripción del Balance general inicial de la sociedad. 2.- Gestión de inscripción de la marca. En el registro de comercio del Centro Nacional de Registros (CNR) de El Salvador.

Fuente: Creación propia.

1.4.3. Otras Intervenciones

Tabla 6: Otras Intervenciones

Otras Intervenciones	
Finanzas – Administración Financiera	**Razones Financieras:** Para que la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., realice un análisis financiero de forma periódica, se les entrega una plantilla en Excel.

Otras Intervenciones	
	Las razones financieras se presentan agrupadas en las cuatro categorías que se detallan a continuación: Razones de Solvencia Razones de Estabilidad Razones de Actividad Razones de Rentabilidad
Finanzas – Administración Financiera.	**Diseño del nuevo organigrama, que define cada puesto y su función:** 1. Diseño de la estructura organizacional de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. **Diseño del perfil de cargos y funciones de los profesionales que necesita la empresa para mejorar la administración financiera y control de la empresa:** 1. Perfil del Analista Financiero y descripción de funciones del cargo. 2. Perfil del Contador Público y descripción de funciones del cargo. 3. Perfil del Auditor Externo y descripción de funciones del cargo.

Fuente: Creación propia.

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

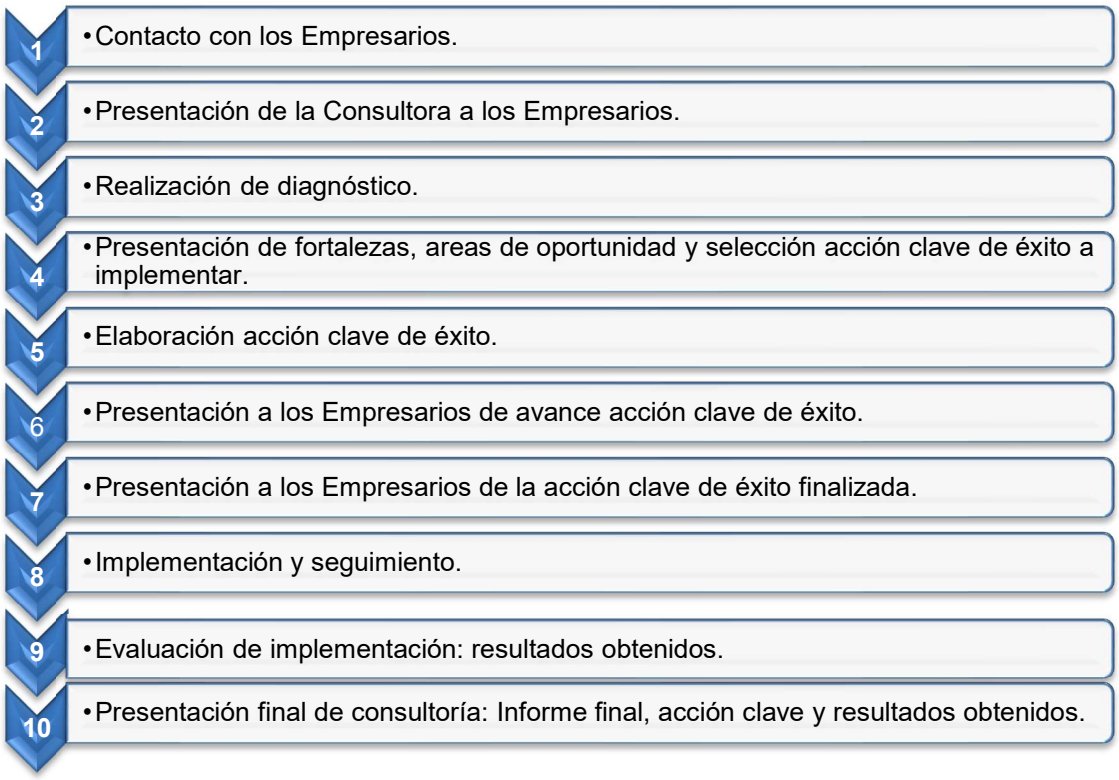
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

A continuación, se detalla el proceso seguido en la consultoría, realizada a Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

2.1.1. Proceso de la Consultoría Integral Colaborativa

El proceso realizado para determinar la acción clave de éxito fue a través de la implementación de la Consultoría Integral Colaborativa, que se divide en 10 pasos, los cuales se muestran a continuación, ver tabla 6.

Tabla 7. Proceso de Consultoría Integral Colaborativa



Fuente: Maestría UTEC.

El uso de la herramienta de diagnóstico permitió la evaluación de las diversas áreas de la empresa, mediante el análisis de cada de ellas determinamos aquellas donde la empresa presenta sus fortalezas y también donde se presentan sus debilidades; para poder realizar este diagnóstico realizamos una serie de actividades como: visitas en sitio, reuniones y entrevistas tanto con el empresario como con los colaboradores de la organización.

Para realizar el proceso de calificación de cada elemento del diagnóstico, se evaluó el cumplimiento de acuerdo con la tabla siguiente:

Tabla 8. Tabla de criterios de evaluación de Aspectos Específicos.

Criterios de Evaluación de Aspectos Específicos		
Calificación	**Categorías**	**Resultado**
1	**Deficiente**	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla / La respuesta dada no responde lo consultado
2	**Insuficiente**	Lo posee, lo practica o lo desarrolla pero de manera eventual, además de no estar formalizado / La respuesta es muy vaga carece de precisión y fundamentación respecto a lo preguntado
3	**Suficiente**	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado / La respuesta responde lo preguntado pero carece de evidencias
4	**Bueno**	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no esta formalizado / la respuesta responde lo preguntado y hay evidencias de lo que se afirma
5	**Excelente**	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y esta formalizado / La respuesta no solo responde lo preguntado sino también da mayores aportes

Fuente: Maestría UTEC.

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

2.2.1. La acción clave de éxito No.1: Plan Estratégico Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Fue socializada e implementada, derivada del área de “Dirección Estratégica” sub-áreas: "Misión – Visión” y la de “Objetivos Estratégicos” Denominándose el producto entregable como: “Plan Estratégico Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.”

Ilustración 1. Acción Clave de Éxito No.1, Plan Estratégico



Fuente: Creación Propia.

Los beneficios de la implementación de la acción clave de éxito No. 1 “Plan Estratégico” son:

1. Permite conocer de mejor forma la realidad de la organización.
2. Permite identificar los cambios para efectuar las medidas correctivas.
3. Permite proyectarse en el mediano y largo plazo, visualizando las oportunidades y amenazas.
4. Permite mantener el enfoque sistémico de la empresa.
5. Permite encaminar la misión – visión de la empresa, para orientar de manera efectiva su rumbo.
6. Permite conocer la totalidad de recursos con los que cuenta la empresa y mejorar el manejo de estos.
7. Permite identificar el recurso humano, con el que cuenta y el que es necesario para el desarrollo de funciones que han estado descubiertas antes de la propuesta de la consultoría.
8. Permite formular las estrategias partiendo de un análisis interno y un análisis externo.
9. Permite ver como un todo el sistema o componente en la organización.
10. Permite mejorar la coordinación de las actividades de la empresa.

2.2.2. La acción clave de éxito No.2: “Formalización de la sociedad”

Fue socializada e implementada, derivada del área de “Análisis del Entorno” sub-área: “Normativa e Institucionalidad”, la cual consiste en “Formalización de la sociedad”, obteniendo como resultado el negocio legalizado., para el cual se diseñó un producto entregable a los empresarios, “Documentos

para constituir una Sociedad" el cual contiene una recopilación de documentos, narrando los pasos seguidos en la diligencia, la base legal que lo regula y las copias de toda la documentación generada durante el proceso de legalización.

Ilustración 2. Documentos para constituir una sociedad



Fuente: Creación Propia.

A continuación, se detallan los beneficios que se obtienen al pasar la empresa de UDP a una sociedad Anónima de capital variable:

1. El capital social es representado por Acciones, que son Títulos valores, fácilmente negociables y transmisibles por simple endoso, por lo que sus

titulares pueden venderlos o gravarlos libremente, cuando y como lo deseen y al monto que quieran o que puedan adquirir en el mercado.

2. Con la Sociedad se puede adquirir un estatus comercial de confianza, frente a los Clientes, Proveedores, financistas y otros.
3. En cualquier momento se puede aumentar el Capital Social de la Sociedad, con nuevos accionistas, para hacer inyectar capital a la Sociedad, los nuevos socios pueden ingresar ya sea mediante el simple endoso de acciones existentes o por la suscripción de nuevas acciones, en el caso de aumento de capital social; lo que permite no sólo inyectar mayor capital a la sociedad, sino también “nuevos accionistas” que contribuyan a desarrollarla e innovarla.
4. Aportación de bienes o derechos. Además de dinero, se pueden aportar bienes o derechos, siempre que sean valorables económicamente y que dicho valúo sea legalmente acreditado.
5. La responsabilidad de los socios está limitada al monto de sus aportaciones sociales (valor de mercado de sus Acciones).
6. Se pueden lograr ventajas fiscales (Reducción de carga impositiva, excepción de impuestos de ciertas actividades comerciales, etc.)
7. Acceder a financiamiento con el sistema financiero. Como Sociedad se garantizan los créditos con las acciones.
8. Acceder a nuevos clientes. Con la Sociedad se puede generar mayor cantidad de compradores.
9. Con la Sociedad se lleva una contabilidad formal, el control adecuado y oportuno del pago de sus impuestos.

10. Como Sociedad se pueden expandir los servicios o productos al extranjero.

11. Como Sociedad pueden participar en los procesos de adquisiciones y contrataciones de las Instituciones del sector público y privado.

12. Como Sociedad y como persona jurídica, se puede tener fácil acceso a las Garantías Bancarias y de Instituciones Financieras, tales como: Garantía de Fiel Cumplimiento de Contrato, Garantía de Buena Obra, Garantía de mantenimiento de Oferta, entre otras.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

El plan estratégico, ha sido estructurado con tres índices: el de Ilustraciones, de tablas y el índice general, el agradecimiento para los propietarios quienes abrieron las puertas del negocio, a la Consultoría Integral Colaborativa, una introducción que resume todos los apartados del documento.

2.3.1. La acción clave del éxito No.1: “Plan Estratégico de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Está conformado por dos capítulos, el Capítulo I “Fundamentación teórica del plan estratégico”, que es el fundamento teórico del presente documento, es una explicación basada en ideas relacionadas con los temas particulares que sirven de marco de referencia de esta investigación y que consiste en el proceso a través del cual se declara la visión, la misión, los valores de una empresa y los objetivos estratégicos, se realiza un análisis interno y externo, aplicando el análisis FODA, la cadena de valor, las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, posteriormente, se

establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias, todo el marco bibliográfico que brinda el conocimiento para alcanzar dichos objetivos.

El Capítulo II Plan Estratégico aplicado a la empresa “Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.” cuenta con los temas desarrollados en el capítulo I pero aplicados particularmente a la razón de ser de la empresa, involucrando todos los recursos con que cuenta: recursos humanos, recursos financieros, recursos económicos, recursos materiales y recursos técnico o tecnológicos.

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, se considera un enfoque general de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y generales, pero que afectan a una gran variedad de actividades para el mejor funcionamiento del negocio.

Como en el caso de la empresa "Grupo Equilibrio, S.A. de C.V." dedicada a la fabricación y venta de muebles de madera en general, el desarrollo de proyectos de obra (construcción y reconstrucción); diseño arquitectónico y de interiores en el sector de San Salvador con cobertura a nivel de país, que no cuenta con un plan estratégico que es una herramienta de organización para su adecuado funcionamiento. "Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.", es una empresa que fue creada por los esposos Abelardo de Jesús Orellana Flores y Lynette Adalinda Mata de Orellana, profesionales de la rama de Arquitectura, quienes con conocimiento del sector se interesaron por el giro de este rubro que no estaba totalmente atendido, confiando en la calidad de sus productos y servicios.

Tomando como oportunidad decidieron dedicar los productos y servicios que su empresa produce con calidad, materiales de primera, personalizados y garantizados para satisfacer los gustos y necesidades de sus clientes, para obtener una alta fidelización, al mismo tiempo aplicando, ser precisos con la producción y la responsabilidad en la entrega. Sin embargo, para poder cumplir su misión de ser una empresa referente en la fabricación y venta de muebles reconocida por su buena calidad, con acabado personalizado que les permita mantener la rentabilidad del negocio dieron por aceptada la Consultoría Integral Colaborativa gratuita.

En el marco de la alianza que la Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado de la Universidad Tecnológica de El Salvador, tiene con la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa CENTROMYPE.
Los propietarios de la empresa consideran dentro de las políticas del negocio, utilizar equipos de seguridad industrial y un botiquín de primeros auxilios en el taller de producción y extintores en todos los departamentos, respetar los horarios de entrada y salida del trabajo (control de asistencia de personal), trabajar en equipo, mantener en buenas condiciones los productos en stock.

Realizar mantenimiento de herramientas y equipos, realizar control de calidad en los productos, lograr el cuidado diligente de los bienes, cumplir con todos los pedidos y las fechas programadas de entrega de bienes y servicios, ofrecer el servicio de atención al cliente de forma personalizado, así como la ejecución de los objetivos de la empresa para cumplir con los requerimientos de control empresarial, aumentar las ventas y la fabricación de muebles de calidad, el control de producción,

contar con una contabilidad adecuada, un profesional que se encargue de la administración y finanzas, un auditor externo, así como satisfacer las necesidades de sus clientes en pro del éxito y progreso del negocio, por tanto el Plan Estratégico ha sido socializado e implementado.

Acción clave de éxito No.1, socializada e implementada, fue derivada del área de “Dirección Estratégica” subáreas: "Misión – Visión” y la de “Objetivos Estratégicos” denominándose como: “Plan Estratégico de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.”, el nombre del producto entregable a los empresarios, el cual consiste en una herramienta de organización, que está directamente relacionada, con la mejora de los resultados en la empresa, además de permitir una gestión formal, reduciendo las improvisaciones al momento de liderar la empresa. Importante denotar la participación incondicional de los empresarios Arquitecta Lynette Adalinda Mata de Orellana y el Arquitecto Abelardo de Jesús Orellana Mata.

La Acción clave de éxito No.1, se elaboró, socializo e implemento el plan estratégico de la empresa grupo equilibrio, S.A. de C.V. el cual, de acuerdo con el perfil de los propietarios, fue diseñado pensando en que esta herramienta incluyera, un apartado que mostrara la fundamentación teórica, de todos los temas y otro apartado que serían los temas del plan estratégico aplicados a la realidad propia de la empresa. El referido plan está conformado por dos capítulos.

El Capítulo I: fundamentación teórica del Plan estratégico, considera los cuatro factores importantes de la Dirección estratégica que son la Misión, Visión, Valores Empresariales y Objetivos Estratégicos, el agradecimiento de la consultora para los

empresarios, la introducción del documento en el cual se hace la narrativa de cada uno de los temas contenidos en el índice, el Análisis Interno en cual se incluye el análisis financiero, las razones financieras, la estructura Organizacional, los recursos humanos y la competencia clave: Cadena de valor y análisis de recursos y capacidades.

Tambien se incluye un análisis externo que consta de el análisis con enfoque especifico de las cinco fuerzas de PORTER y el análisis de su entorno: Análisis PESTEL, el diagnostico aplicado por medio del FODA, y el tema de formulación de las estrategias, todos estos temas, le dejan un valor agregado a los empresarios pues facilitan el entendimiento del capítulo II, que retoma los temas del capítulo I y los aplica directamente a la realidad de la empresa, es así que para construir la misión, visión, valores empresariales y objetivos estratégicos, la consultora preparo y presento tres propuestas de cada tema, una de misión, una de visión, valores empresariales y objetivos estratégicos.

Para que los empresarios tuvieran tres alternativas y que ellos pudieran decidir por tomar la que más se ajustara al negocio o en su defecto que la construyeran tomando de base los insumos propuestos, luego el análisis interno contiene aspectos de administración observados en el análisis efectuado como el origen de la empresa.

Otro de los temas, son las razones financieras, útiles para efectuar el análisis financiero, se incorporan las de liquidez, las de administración de activos, las de administración de deudas y las de rentabilidad, entre otros de los temas se prepara la cadena de valor, considerando las actividades primarias como las actividades de

soporte de la empresa, se prepara el análisis externo, aplicando las cinco fuerzas de Michael Porter.

Completando con información de la empresa dichas fuerzas, tambien se aplica el análisis PESTEL describiendo las diversas situaciones que intervienen según la competencia en los apartados de: política, economía, factores socio cultural, tecnología, ecología y legislación. Se efectúa el diagnostico con la herramienta FODA, citando todas las fortalezas y debilidades de la empresa por el lado de las variables internas, las oportunidades y amenazas del entorno del negocio, variables externas, tambien se efectúa un FODA cruzado de las variables internas y externas, haciendo el análisis interno: donde se agrupan las fortalezas y las debilidades y para el análisis externo se agrupan las oportunidades y amenazas.

Considerando el resultado del diagnóstico FODA, a partir de ellas, se formulan las estrategias efectuando un cruce de las variables, derivando de ello las estrategias FO (fortalezas con oportunidades), las estrategias DO (debilidades ante amenazas) las estrategias FA (fortalezas para enfrentar las amenazas) y las estrategias DA (debilidades para resistir las amenazas), el siguiente paso consistió en la socialización e implementación del plan estratégico con los empresarios, para este proceso se realizaron tres visitas, la primera con los empresarios para socializar la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, tomando los empresarios como insumo las tres propuestas facilitadas por la consultora, con dichas propuestas ellos

construyeron los suyos propios, se adjuntan las fotografías como comprobación de los eventos, el informe de seguimiento, tambien se hizo un taller para los empleados

En coordinación con los propietarios del negocio, para socializar los temas de dirección estratégica se adjunta: ficha de informe de seguimiento, la lista de empleados participantes, la agenda del taller y las fotografías de confirmación de la visita y finalmente se socializo todo el plan estrategia con fecha 31 de julio de 2019, y se adjuntan fotografías y la ficha de informe de seguimiento, tambien se construyó un glosario con los términos más usados, la bibliografía consultada y el apartado final de anexos siguientes:

Anexo 1. Cargo y perfil: Analista Financiero

Anexo 2. Cargo y perfil: Contador Público

Anexo 3. Cargo y perfil: Auditor Externo

Anexo 4. Validación del Organigrama de la Empresa

Anexo 5. Socialización del Plan Estratégico

Anexo 6. PPT de Socialización e Implementación Plan Estratégico (Propietarios)

Anexo 7. PPT de Socialización e Implementación Plan Estratégico (Empleados)

Anexo 8. PPT de Socialización Plan Estratégico con empresarios.

Anexo 9. PPT de Defensa de la Consultoría Integral Colaborativa.

2.3.2. Otras intervenciones:

Dentro de la consultoría se dio un aporte adicional, otras intervenciones, en este apartado se incluyen los recursos humanos de la empresa, apartado muy sensible ya que los empresarios comentaron que el contador público que tenían contratado no les daba una respuesta oportuna, sobre la presentación de los estados financieros necesarios ya que afectaban el pago oportuno de las obligaciones tributarias, por lo que se les recomendó que cambiaran al contador, por lo que procedieron a contratar a un nuevo contador público, de igual manera se les indico que necesitaban a un analista financiero para que manejara la parte de la administración financiera de la empresa y al auditor externo.

Se diseñaron los perfiles de cada profesional, y el perfil de funciones de los cargos, los cuales han sido incorporados en el plan estratégico como anexos: 1, 2 y 3

Los empresarios iniciaron con la selección de personal que sería entrevistado, proceso que dio como resultado, la contratación del nuevo contador público, a partir del mes de agosto, al mismo tiempo por la formalización de la empresa y con base al código tributario, los empresarios contrataron al auditor externo (perfil: anexo 3), con el analista financiero identificaron al recurso humano dentro de la empresa.

Se les recomendó a los propietarios la importancia de contar con un profesional en finanzas que se encargue de llevar el registro, seguimiento y control de las transacciones de la empresa, tambien se les diseño el perfil de este profesional ver anexo 1 del plan, es así como identificaron a su asistente actual, como el idóneo para desempeñar las funciones de analista financiero.

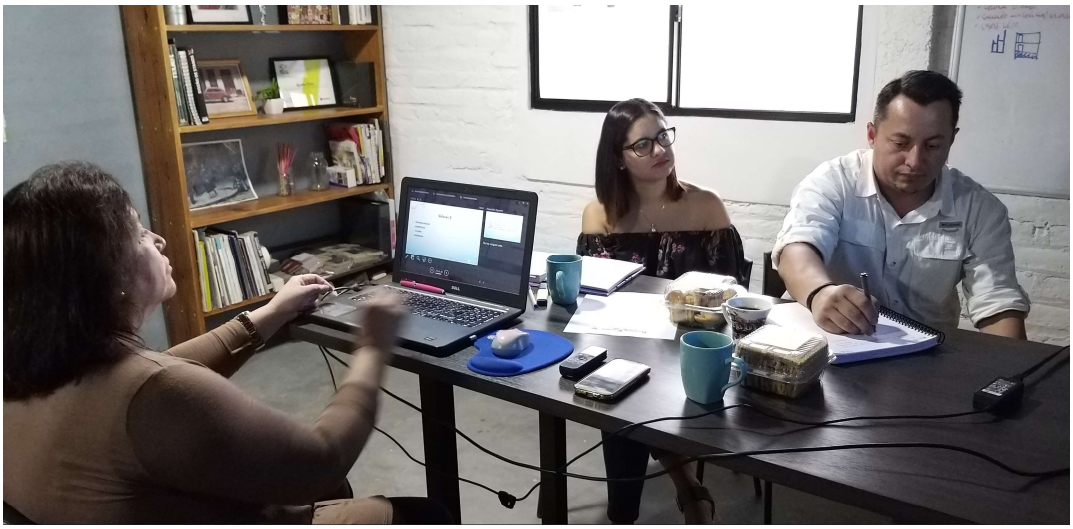
La empresa no contaba con la estructura organizativa, que se ajustara a los cambios recomendados, por tanto, se les diseño el organigrama de la empresa el cual fue validado por los empresarios.

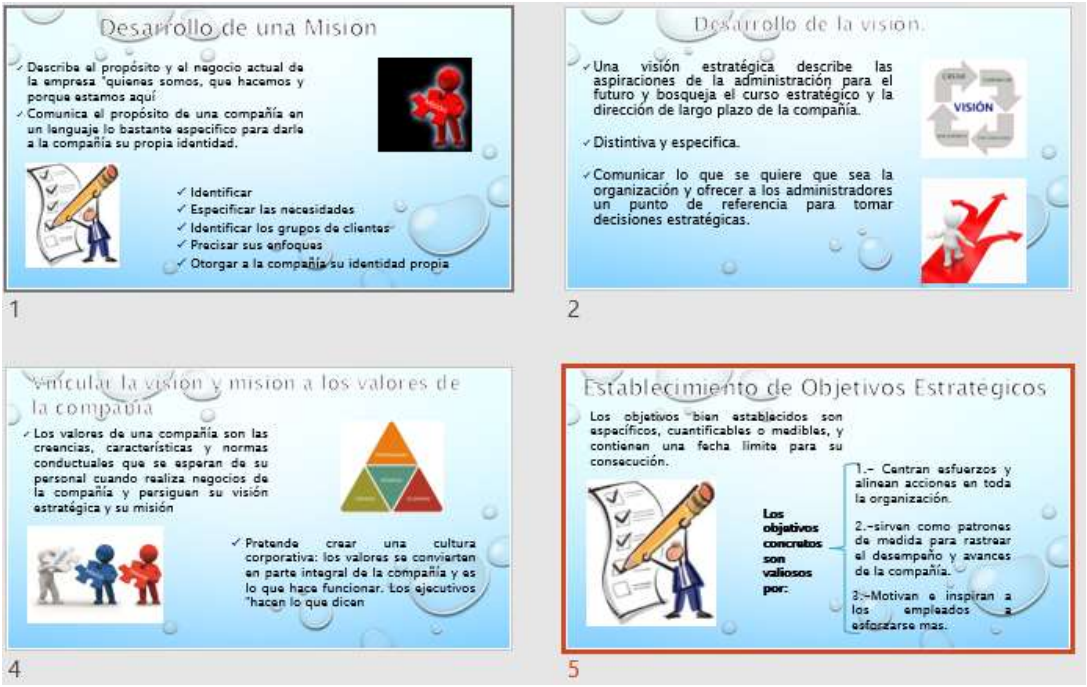
2.3.3. Socialización de las Acciones clave de éxito

En las organizaciones, es de suma importancia, tener presenta la gestión del cambio, cuando se llevan a cabo nuevas iniciativas ya que, al no planificar las acciones necesarias para lograr la adaptación de estos por parte del personal, caso contrario puede llevar a fracasos en los proyectos; debido a ello que, se planifico conjuntamente con los empresarios una serie de acciones a desarrollar para la implementación de las acciones clave de éxito definidas para el corto y largo plazo.

Dentro de las acciones que se realizaron para la socialización de la **acción clave de éxito 1: Plan Estratégico de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.**, se puede mencionar:

1. La socialización de la misión, visión, valores empresariales y objetivos Estratégicos y los indicadores que servirán para medir dichos objetivos y que son parte del plan estratégico.
2. Se tomaron fotografías para evidencias los hechos, se adjunta la ppt diseñada para la presentación.
3. La ficha de seguimiento que se completó con cada una de las visitas realizadas.





4. La segunda acción que se desarrolló fue la realización de un taller de socialización con los empresarios y todos los trabajadores, actividad que fue coordinada con los empresarios, en el cual se les dio a conocer la misión, la visión, los valores de la empresa y los objetivos estratégicos.

De igual manera se les dio a conocer la nueva estructura organizativa de la empresa.







5. La tercera acción que se desarrollo fue la socialización de la misión, visión, valores empresariales y objetivos estratégicos que son la parte de dirección estratégica, contenidos en el Plan Estratégico, la socialización de la legalización de la empresa, cuyos documentos son parte de la recopilación de

documentos para constituir una sociedad, desde la escritura de constitución de la sociedad, el balance general inicial, matricula del establecimiento y el registro de la legalización de la marca.





Misión

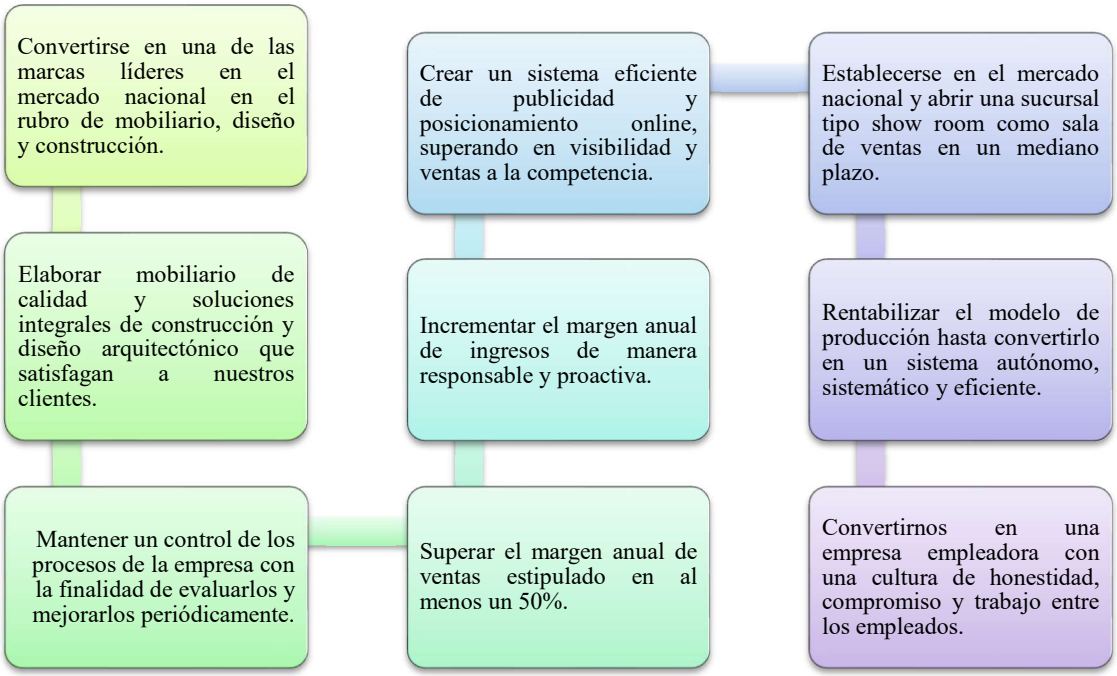
"Ofrecer soluciones integrales y eficientes en el rubro de la fabricación de mobiliario, arquitectura y construcción, con creatividad e innovación; apoyándonos con tecnología y procesos que nos permite ser más productivos y competitivos en el mercado, obteniendo mayores beneficios para nuestros clientes, colaboradores y nuestra propia razón de ser."

Visión

"Ser empresa líder en el mercado regional en fabricación y distribución de mobiliario, interiorismo, arquitectura y construcción, reconocidos por nuestra experiencia, calidad, innovación y estabilidad a través de un equipo altamente capacitado y comprometido, haciendo uso de la más moderna tecnología a nuestro alcance."

Objetivos estratégicos

ilustración 3. Objetivos Estratégicos



Valores Empresariales Ilustración 4. Valores Empresariales



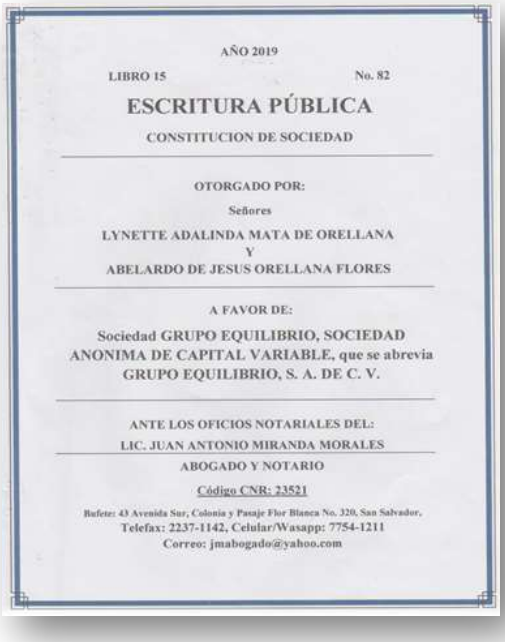
Fuente: creación empresarios

Acciones que se realizaron para la socialización de la acción clave de éxito 2: Formalización de la empresa, se puede mencionar:

1. Entrega de la documentación de la legalización: Escritura de constitución, balance general inicial, matrícula de comerciante social y

la inscripción de la marca y la socialización del documento elaborado para con la recopilación de los documentos legales.





AÑO 2019

LIBRO 15 No. 82

ESCRITURA PÚBLICA

CONSTITUCION DE SOCIEDAD

OTORGADO POR:

Señores

LYNETTE ADALINDA MATA DE ORELLANA
Y
ABELARDO DE JESUS ORELLANA FLORES

A FAVOR DE:

Sociedad GRUPO EQUILIBRIO, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, que se abrevia GRUPO EQUILIBRIO, S. A. DE C. V.

ANTE LOS OFICIOS NOTARIALES DEL:

LIC. JUAN ANTONIO MIRANDA MORALES

ABOGADO Y NOTARIO

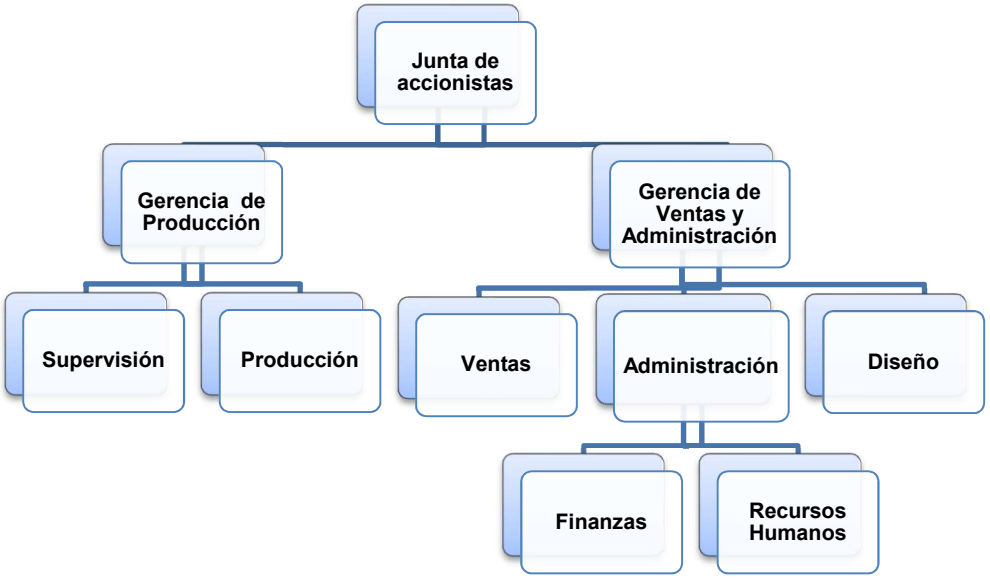
Código CNR: 23521

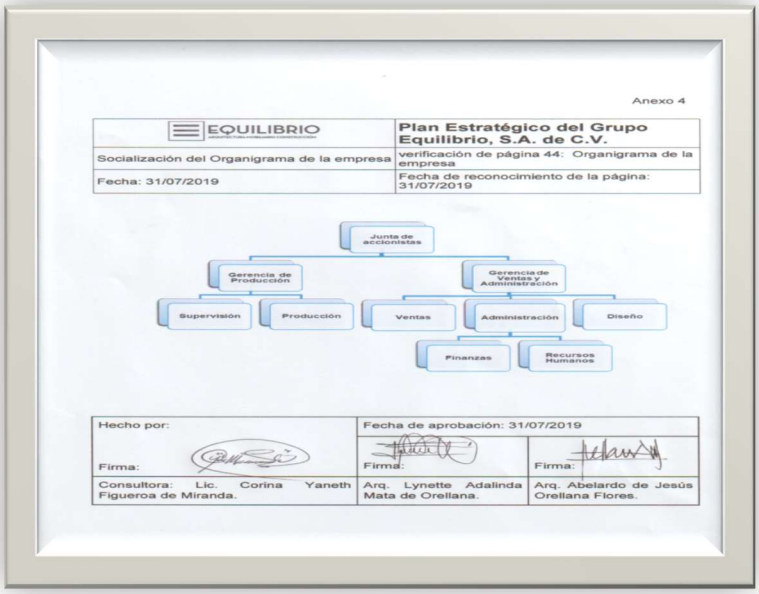
Bufete: 43 Avenida Sur, Colonia y Pasaje Flor Blanca No. 320, San Salvador,
Telefax: 2237-1142, Celular/Wasapp: 7754-1211
Correo: jmabogado@yahoo.com

Dentro de las acciones que se realizaron para **Otras intervenciones** se puede mencionar:

El organigrama de la empresa el cual fue validado por los propietarios de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Ilustración 5. Organigrama Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.




Anexo 4

EQUILIBRIO	Plan Estratégico del Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.
Socialización del Organigrama de la empresa	verificación de página 44: Organigrama de la empresa
Fecha: 31/07/2019	Fecha de reconocimiento de la página: 31/07/2019

Hecho por:	Fecha de aprobación: 31/07/2019	
Firma:	Firma:	Firma:
Consultora: Lic. Corina Yaneth Figueroa de Miranda.	Arq. Lynette Adalinda Mata de Orellana.	Arq. Abelardo de Jesús Orellana Flores.

Perfiles de los profesionales: Analista financiero, Contador público y Auditor externo, ver ejemplo: de Analista Financiero.

EQUILIBRIO	**Cargo: Contador Público** **Perfil: del Profesional**

1. Relaciones del cargo

Empresa	:	Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.
Area	:	Administración.
Se reporta a	:	Gerencia de Ventas y Administración.
Cargo:	:	Contador Público Titulado.

2. Perfil del Profesional

Educación
Licenciado (a) en Contaduría Pública o carrera afin
Habilidades Principales
• Pensamiento analitico • Capacidad de análisis de documentos contables y financieros • Elaboración de informes financieros • Elaboración de presupuestos • Manejo de paquetes utilitarios: Word y Power Point • Excelente manejo de Excel.
Valores Éticos
• Objetividad, • Imparcialidad, • Independencia, • Integridad, • Veracidad, • Transparencia, • Honestidad, • Lealtad • buena fe.

3. Descripción de funciones del Cargo

Objetivo del Cargo
Su misión es, validar los registros contables que se generen en la empresa, así como efectuar los registros contables directos que se produzcan en el proceso administrativo y financiero, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones de la organización, de acuerdo con la normativa vigente en El Salvador.

Funciones del Cargo
1. Recibir y revisar periódicamente, toda la documentación del proceso financiero contable para el registro de las transacciones de la empresa.
2. Preparar y entregar los estados financieros mensuales, trimestrales y anuales a la Gerencia de la empresa.
3. Presentar propuesta de soluciones para que la gerencia de la empresa tome las medidas correctivas pertinentes.
4. Conocimiento de los procesos contables de la empresa. Implica conocimiento de programas y software relacionados y de los pormenores contables ligados a los procesos financieros contables.
5. Archivar y devolver periódicamente toda la documentación financiera y contable de la empresa.

Actividades
• Efectuar y validar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable. • Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo con los plazos establecidos. • Generar, verificar y firmar juntamente con la Gerencia General los informes financieros básicos y de ejecución presupuestaria institucional, tanto mensuales y como anuales que sean requeridos. • Mantener debidamente referenciado y completo el archivo de documentación de respaldo contable institucional. • Mantener un adecuado sistema de control interno contable. • Cumplir con otras actividades adicionales asignadas por la Gerencia General relacionadas con la contabilidad.

2.4. Fundamentación teórica de la acción clave

2.4.1. La acción clave No. 1

“Plan de Estratégico de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.”, fue creada, gracias a la información que proporcionaron los propietarios de la empresa, para vaciar en la herramienta y a la información complementaria, con la cual se efectuó el análisis y definición de causas, que permitió la depuración de áreas, identificando las áreas de fortaleza y las áreas de oportunidad.

Al revisar las áreas de oportunidad, se identificó que el área de Dirección Estratégica estaba poco o nada fortalecida, viendo las sub-áreas: misión – visión y Objetivos Estratégicos, que no contaban con la misión, visión, los valores empresariales y los objetivos estratégicos, se formuló la propuesta que se entregó a los propietarios, ellos determinaron y seleccionaron el Plan Estratégico como su primer acción clave de éxito.

El plan estratégico fue estructurado en dos capítulos: capítulo I: la fundamentación teórica, y el capítulo II aplicado a la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. donde se habla de misión, visión, valores empresariales, objetivos estratégicos, análisis interno: recursos humanos, finanzas, razones financieras, estructura organizacional, análisis externo: uso de cadena de valor, análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis PESTEL, diagnostico FODA y la Formulación de Estrategias, ver breves conceptos e Ilustraciones de algunos de los temas.

2.4.2. Fundamentación teórica

Dirección Estratégica de la Empresa: La Dirección estratégica de la empresa es la fuente de éxito de toda empresa para alcanzar sus metas y propósitos adaptándose, al medio y transformando los obstáculos en oportunidades.

Misión de la Empresa: Trenza (2019) afirma que la misión “Es la razón de ser de la empresa”, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Tabla 9. Misión Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

"Ofrecer soluciones integrales y eficientes en el rubro de la fabricación de mobiliario, arquitectura y construcción, con creatividad e innovación; apoyándonos con tecnología y procesos que nos permite ser más productivos y competitivos en el mercado, obteniendo mayores beneficios para nuestros clientes, colaboradores y nuestra propia razón de ser."

Fuente: Empresarios Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. y la Consultora.

Visión de la Empresa: Trenza (2019) afirma “Con ella describes hacia donde te diriges”, como se quiere crear la imagen futura de la organización.

Tabla 10: Visión Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

"Ser empresa líder en el mercado regional en fabricación y distribución de mobiliario, interiorismo, arquitectura y construcción, reconocidos por nuestra experiencia, calidad, innovación y estabilidad a través de un equipo altamente capacitado y comprometido, haciendo uso de la más moderna tecnología a nuestro alcance."

Fuente: Empresarios Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. y la Consultora.

Los Valores de Empresa: Trenza (2019) afirma “Son los principios sobre los cuales se asienta la cultura de tu empresa” por consiguiente con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

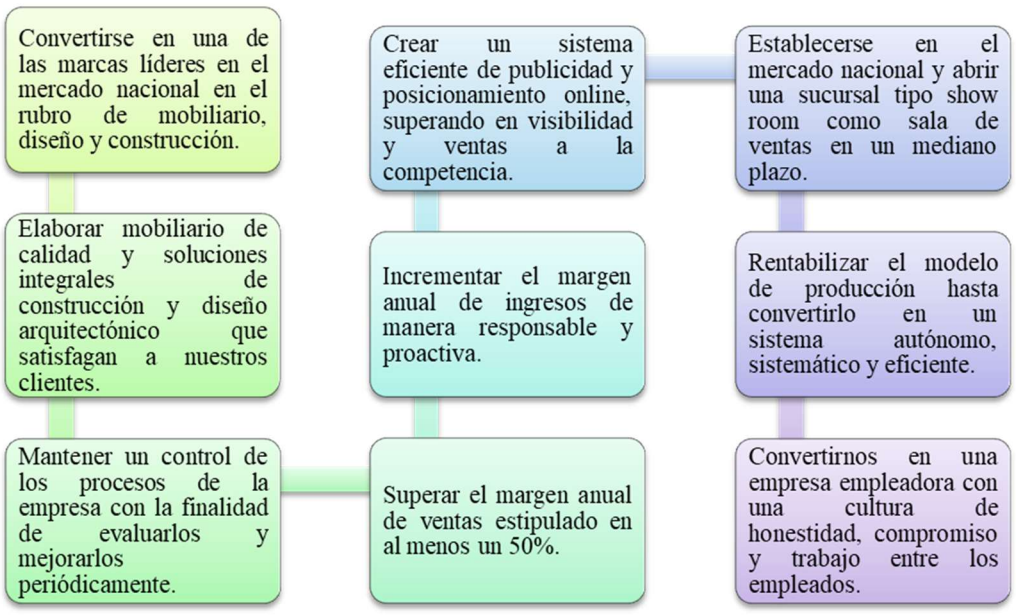
Ilustración 4. Valores empresariales, Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.



Fuente: Empresarios Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. y la Consultora.

Objetivos Estratégicos: Son los objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, "inspirados en la visión" (Fundación Wikimedia, Inc., 2012). Características de los objetivos de una empresa, deben ser alcanzables; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Representan el sentido y fin, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de los propietarios, gerentes con valores y actitudes, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la empresa.

Ilustración 3. Objetivos Estratégicos.



Fuente: Empresarios Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. y la Consultora.

Indicadores de medición de los Objetivos Estratégicos desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 11: Indicadores de objetivos estratégicos.

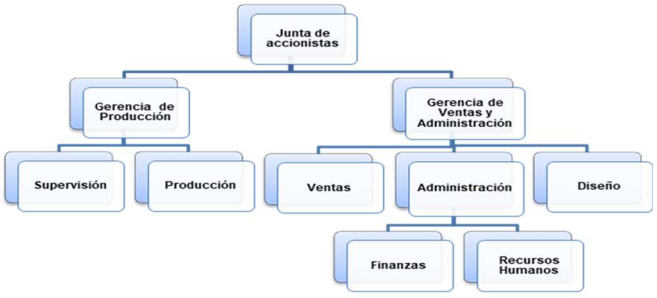
Perspectiva	Cuadro de Mando Integral		
	Objetivos Estrategicos	Indicadores	Meta
1. Perspectiva Financiera.	Incrementar el margen anual de ingresos de manera responsable y proactiva.	1. Incremento Anual de Ingresos.	+ 25%
		2. Margen de Utilidad Bruta.	+ 33%
	Superar el margen anual de ventas estipulado en al menos un 50%.	1. Incrementar la cartera de clientes por año.	+ 5%
		2. Satisfacción del Cliente.	+ 10%
		3. Incrementar la facturación.	+ 5%
2. Perspectiva del Cliente.	Elaborar mobiliario de calidad y soluciones integrales de construcción y diseño arquitectónico que satisfagan a nuestros clientes.	1. Incremento del consumo interno /cliente.	+ 10%
		2. Porcentaje de nuevos clientes.	Planes de ofertas promocionales.
3. Perspectiva del Proceso Interno.	Convertirse en una de las marcas líderes en el mercado nacional en el rubro de mobiliario, diseño y construcción.	1. Capacitaciones de mejora continua a los empleados.	Plan de capacitaciones anual.
		2. Número de impacto publicitario por consumidor al mes	+ 2
	Mantener un control de los procesos de la empresa con la finalidad de evaluarlos y mejorarlos periódicamente.	1. Tiempo de trabajo.	Diseñar instrucciones claras.
		2. No rotacion de personal.	Retención del personal clave que interviene en los productos y servicios.
	Rentabilizar el modelo de producción hasta convertirlo en un sistema autónomo, sistemático y eficiente.	1. Tasas de conformidad	Cumplir expectativas de tiempo y satisfacción.
		2. Empleados capacitados.	Formaciones por año.
4. Perspectiva de la Innovacion y del Aprendizaje.	Crear un sistema eficiente de publicidad y posicionamiento online, superando en visibilidad y ventas a la competencia.	1. Publicidad por Internet.	Presupuesto para campaña de publicidad.
		2. Clientes.	Análisis de resultados de la Web
	Establecerse en el mercado nacional y abrir una sucursal tipo show room como sala de ventas en un mediano plazo.	1. Aumento anual de ventas.	+ 5%
		2. Incrementar Personal de Ventas.	Fortalecer fuerza de ventas.
	Convertirnos en una empresa empleadora con una cultura de honestidad, compromiso y trabajo entre los empleados.	1. Aumentar el % de personal formado.	+ 1
		2. Equipo Humano comprometido	Beneficios e incentivos.

Fuente: Creación propia.

Análisis Interno: Consiste en el análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta para conocer su situación, capacidades y detectar fortalezas y debilidades, para diseñar estrategias: que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

Estructura Organizacional: Friend (s. f.) afirma "Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización". Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura ayuda a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. Hay diferentes tipos de estructura organizacional**,** divisional, funcional, geográfica y central. Una estructura divisional es adecuada para las organizaciones con distintas unidades de negocios, mientras que la estructura geográfica provee una jerarquía para las organizaciones que operan en muchos lugares nacional o internacionalmente y una estructura organizacional funcional está basada en los deberes de trabajo de cada uno.

Ilustración 5. Organigrama Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.



Fuente: Creación propia.

Análisis de la Cadena de Valor: (Porter, 1985) es una forma estructurada y sistemática de estudiar las actividades internas de la empresa con objeto de evaluar en qué medida contribuyen a la mejora de su posición competitiva. Devment (2017) afirma que "La cadena de valor es una representación esquemática del conjunto de actividades básicas en qué se puede desagregar las actividades de la empresa".

Las cinco fuerzas de Porter: El modelo de las cinco fuerzas de Porter nos permite analizar una industria a través de:

> Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. (Fundación Wikimedia, Inc., 2019).

PESTEL: (También conocido como PESTEL o PEST): Es un análisis descriptivo del entorno de la empresa.

> Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo. (Betancourt, 2018).

FODA: Referente a dicho análisis se afirma que:

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio. (Riquelme Leiva, 2016).

Este diagnóstico fue incorporado en el Plan Estratégico de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., identificando además el análisis interno: fortalezas y debilidades y el análisis externo: las oportunidades y amenazas.

Ilustración 6. FODA: Análisis Interno/Análisis Externo.



Fuente: Creación propia.

Fortalezas: Son las ventajas competitivas con que cuenta la empresa, que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan, etc.

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

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

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

La formulación de estrategias:

Contreras (2006) afirma que la formulación de estrategias, "se enfoca en generar estrategias alternativas alineando los factores críticos externos e internos". Por consiguiente, las estrategias se formulan generalmente con el diagnóstico cruzado FODA, en el que intervienen los factores internos (fortalezas – debilidades) como externos (oportunidades – amenazas).

Se crean las estrategias FA, que es el cruce de las fortalezas/amenazas; las estrategias DA, cruce entre las debilidades con amenazas; al mismo tiempo se crean las estrategias FO, cruce entre las fortalezas/oportunidades y las estrategias DO, cruce entre las debilidades/oportunidades.

Tabla 12. Formulación de Estrategias, Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

	Fortalezas (F)	**Debilidades (D)**
	1.Cuentan con recurso humano motivado y altamente calificado. 2.La marca es reconocida por los clientes. 3.Generan fuentes de trabajo. 4.Fabricación de productos con precios competitivos en el mercado. 5. Ofrecen beneficios a sus clientes: calidad y la garantía por defectos de fabricación. 6. Alta fidelización de sus clientes.	1. Difícil acceso al financiamiento por falta de garantías. 2. Desconocimiento de herramientas de organización que se deben aplicar para obtener una ventaja competitiva frente a otras empresas. 3. Contratación de un Auditor externo, contador público externo y analista financiero. 4.Falta de un Perfil de profesionales: Analista Financiero y Contador Público.
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
1.Es un mercado que no está completamente atendido. **2.**Cuentan con proveedores que le suministran los materiales de calidad para la elaboración de su producto. **3.**Existe una demanda insatisfecha que puede ser atendida con los productos de la empresa. **4.**Ventajas competitivas por la calidad de la materia prima y materiales utilizados. **5.**Apoyo y asesoría Financiera-Contable. **6.**Hay una competencia que no tiene presencia en el sector.	1. La empresa se convierte en referente en el rubro de la fabricación de mobiliario de madera en el mercado Nacional. (F1, F4, O2) 2. La empresa cuenta con un clima laboral positivo y productivo. (F1, O2, O4)	1.Se formaliza y se legaliza la empresa, que incrementa la oportunidad de optar a nuevos mercados. (D1, O6) 2.Reduce el riesgo Operacional de la empresa. (D3, D4, D5, O5)
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
1.Ausencia de Líneas de crédito que respondan a las necesidades y características de la pyme. **2.**Debido a la deforestación en el país, la madera como materia prima escasea y su costo es alto. **3.**Importación de muebles de baja calidad, pero con muy buena presentación y apariencia. **4.**Productos sustitutos de la madera como el plástico y el metal. **5.**Al tener un solo proveedor, que salga del mercado se corre el riesgo de afectar la producción y el plan de ventas.	1.Se reduce el riesgo de patentes y marcas comerciales. (F2, A4) 2. Marca la estrategia para conseguir los objetivos de la empresa. (F1, F2, A1) 3. Posiciona la imagen de la empresa en el mercado Nacional. (F2, A1, A2)	1.El Plan Estratégico establece las líneas de acción en función del cumplimiento de planes. (D2, D4, A1) 2. Marca la estrategia para conseguir los objetivos de la empresa. (D2, A1)

Fuente: Creación propia.

2.4.3. La acción clave del éxito No. 2

"Formalización de la empresa Grupo Equilibrio", fue creada, debido a que se identificó que el área de Análisis del Entorno no estaba fortalecida, de igual manera la sub-área: Normativa e Institucionalidad, con los aspectos específicos, por tanto la empresa no estaba formalizada, su marca no estaba inscrita, lo que ocasionaría el riesgo de inseguridad jurídica en el ámbito legal, y no tener nuevas oportunidades, como participar en otros mercados, poder formar alianzas estratégicas, acceder a créditos con el sistema financiero entre otros, se formuló la propuesta que se entregó a los propietarios, ellos determinaron y seleccionaron la Formalización de la empresa como la acción clave de éxito No.2, por tanto se preparó el documento que contiene la recopilación de todos los documentos legales debidamente inscritos en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR).

Ilustración 7. Proceso de legalización empresa, El Salvador.



Fuente: Slideplayer.es

2.4.4. Legalización de la Empresa

Vázquez López (2016) de conformidad a la constitución de El Salvador, Art. 7.- “Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación” (p. 8). Por consiguiente, en el presente documento, se describen cada uno de los pasos de la legalización de la empresa, dando inicio con la escritura de constitución de la sociedad, con su respectivo Instrumento legal y la normativa regulatoria, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Elaboración e inscripción de la Escritura de Constitución de la Sociedad:

Grupo Equilibrio, S.A. DE C.V., contendrá los Estatutos de la Sociedad constituida, en los que desarrollarán: la organización de la Sociedad y los derechos y obligaciones que existen entre ella y sus socios, según el código de comercio, Art. 465.- En el registro de documentos de comercio, se inscribirán: I – En el registro de instrumentos sociales: las escrituras de constitución, modificación, transformación, fusión y liquidación de sociedades, así como las ejecutorias de las sentencias o las certificaciones de las mismas que reconozcan la disolución de la sociedad o practiquen la liquidación de la misma y las certificaciones de los puntos de acta, en los casos en que deban inscribirse y la ley no señale otro registro al efecto. (Vázquez López, 2017, p. 95). Al mismo tiempo Vázquez López (2017) afirma de conformidad al inciso segundo del Art. 52.- “Son personas jurídicas las personas ficticias capaces de ejercer derechos y contraer

obligaciones y ser representadas judicial o extrajudicialmente" (p. 14) del código civil.

Inscripción del Balance General Inicial,

En el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR). Vázquez López (2017) afirma que según el código de comercio Art. 441.- "El comerciante deberá establecer, al cierre de cada ejercicio fiscal, la situación económica de su empresa, la cual mostrará a través del balance general y el estado de pérdidas y ganancias" (p. 91).

Inscripción de la Matrícula de Comerciante Social y **de Establecimiento**

En el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR). Vázquez López (2017) De conformidad al Art. 411.- "Son obligaciones del comerciante individual y social: romano I- Matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales" (p. 87).

Diseño e Inscripción de la Marca

En el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR), de conformidad al Art. 2.- Para los efectos de esta ley se entenderá por: literal d) Marca: cualquier signo o combinación de signos que permita distinguir los bienes o servicios de una persona de los de otra, por considerarse éstos suficientemente distintivos o susceptibles de identificar los bienes o servicios a los que se apliquen frente a los de su misma especie o clase. (Vázquez López, 2017, pp. 572-573) de la Ley de marcas y otros distintivos.

Calendario Tributario 2019: Cuando la sociedad está registrada ante una institución de gobierno, adquiere obligaciones frente a dicha institución. Estas obligaciones son mensuales, otras son anuales. Vásquez López (2017) de conformidad al Artículo 74.- "los tributos, anticipos a cuenta, retenciones y percepciones, deberán pagarse o enterarse en los lugares y dentro de los plazos que señalan este código y las leyes tributarias respectivas" (p. 47).

Ilustración 8. Proceso para constituir empresa.



Fuente: elmundo.es

Acciones: Son las partes iguales en las que se divide el capital social de una sociedad anónima. Estas partes son poseídas por una persona, que recibe el nombre de accionista y representan la propiedad que la persona tiene de la empresa.

Balance General: Es la situación o estado patrimonial de una Empresa. Es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de

una empresa en un momento determinado, debe ser inscrito en el registro de comercio del (CNR).

Escritura pública: Documento público que se realiza ante un notario público un determinado hecho o un derecho autorizado por dicho fedatario público, que firma con el otorgante (s), mostrando sobre la capacidad jurídica del contenido y de la fecha en que se realizó.

Establecimiento comercial: Espacio físico donde servicios o mercancías para su venta al público. También se conoce como local comercial, punto de venta, tienda o comercio (teniendo estos últimos términos otros significados).

Marca: Para el titular de una organización la marca es el medio para acercarse a los consumidores y evitar confusión en el mercado con respecto a sus competidores.

Notario: Es un funcionario público con estudios en derecho cuya intervención otorga carácter público a los documentos privados y los autoriza a tal fin con su firma. Es un testigo de fe o fedatario público que garantiza la legitimidad de los documentos en los que interviene y proporciona a los ciudadanos la seguridad jurídica en el ámbito extrajudicial. Sus actos se hallan investidos de presunción de verdad, está habilitado por las leyes y reglamentos para conferir fe pública de los contratos y actos extrajudiciales originados en el marco del derecho privado de naturaleza civil y mercantil, así como para informar y asesorar a los ciudadanos en materia de actas públicas sobre hechos, cuestiones testamentarias y derecho hereditario, entre otros.

Registro público: se efectúa en las instituciones establecidas con fines de dar publicidad formal a determinados hechos, circunstancias o derechos, que funciona bajo regulación y control de la Administración pública nacional, local o institucional, que prestan así un servicio en pro de la transparencia jurídica. Los registros públicos se ponen en práctica para sustituir, formalmente a otros medios de publicidad material de hechos y derechos.

Sociedad: Conjunto de personas que se agrupan, de acuerdo con unas determinadas leyes de organización jurídicas, y que comparten una misma cultura o civilización en un espacio o un tiempo determinados.

2.4.5. Otras Intervenciones

Razones Financieras: Gómez (2015) afirma que "Una de las herramientas de más uso para realizar análisis financiero son las Razones Financieras debido a que permiten medir, en un alto grado, la eficacia y comportamiento de la empresa".

Las categorías de las razones financieras son:

Razones de liquidez: Un activo es líquido cuando puede transformarse más rápido en efectivo sin pérdida de su valor inicial. Las empresas utilizan el inventario y las cuentas por cobrar como la fuente más rápida para cubrir obligaciones.

Razones de Rentabilidad: Presenta una relación entre las razones de liquidez, administración de los activos y de deuda referente a los resultados operativos.

Está formado por las razones de margen de utilidad neta, rendimiento de los activos totales, rendimiento del capital contable común.

Razones de Administración de activos: mide la forma eficiente en que la empresa provee sus activos, lo toman en cuenta para producir ingresos ahora como para periodos futuros.

Razones de Administración de deudas: El apalancamiento financiero es la posibilidad de respaldar algunas compras de los activos sin tener la necesidad de disponer del dinero de la operación de la empresa en circunstancia actuales.

2.5. Plan de implantación de la acción clave de éxito

A continuación, se presenta el plan de acción de la implementación de las dos acciones clave de éxito seleccionadas, por los propietarios de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., el cual fue utilizado como guía, y representación de las actividades realizadas en el tiempo estimado para la Consultoría Integral Colaborativa.

Acciones Clave de Éxito y otras intervenciones

1. Plan Estratégico Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.
2. Documento para constituir una empresa: Formalización de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

El Plan de Acción muestra las actividades desarrolladas para cada acción clave de éxito, hasta su implementación, que totaliza 98 días, utilizando 29 días para las visitas a los propietarios, para efectuar las entrevistas para recoger la información que completara la herramienta de diagnóstico, efectuar el vaciado de la información en la herramienta, efectuar el análisis y la calificación, determinar las FOR-AO y definir las propuestas de la acción clave de éxito; 39 días para la elaboración, socialización e implementación del Plan Estratégico y 30 días para la formalización de la empresa, para un total de 3 meses seis días. Fecha de inicio: a partir del 25 de abril de 2019; finalizando el día 31 de Julio del presente año, posterior a ello el seguimiento de las acciones clave de éxito.

Tabla 13. Plan Acción de Implantación Acción Clave de éxito

Nombre de la Actividad					Etapa 1			Etapa 2			Etapa 2		
No.	Proceso de Consultoría	Duración	Inicio	Final	2 Trimestre			3 Trimestre			3 Trimestre		
					Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	eptiembr	Octubre	oviembr	iciembr
1	Presentación de la Consultoria a los Empresarios (Lugar empresa Grupo Equlibrio).	1 día	25/4/2019	25/4/2019									
2	Desarrollo del Diagnostico	1 día	27/4/2019	27/4/2019									
3	Primera Visita/Entrevista Grupo Equilibrio.	1 día	27/4/2019	27/4/2019									
4	Segunda Visita/Entrevista Grupo Equilibrio.	1 día	7/5/2019	07//05/2019									
5	Terecera Visita/Entrevista Grupo Equilibrio.	1 día	15/5/2019	15//05/2019									
6	Vaciado Entrevistas.	25 días	15/5/2019	8/6/2019									
7	Formulación y Presentación Empresarios: Acción Clave del Éxito PPT (Centro de Maestria UTEC).	1 día	8/6/2019	8/6/2019									
8	Elaboración: Clave del Éxito 1. "Plan Estrategico". Diseño y Creación Plan Estrategico.	39 días	23/6/2019	31/7/2019									
9	Socializacion con Empresarios: "Misión, Visión, Valores y Objetivos Estrategicos.	1 día	21/6/2019	21/6/2019									
10	Taller de Socializacion: "Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos Finales.	1 día	28/6/2019	28/6/2019									
11	Socializacion y Validación "Plan Estratégico" por parte de los Empresarios.	1 día	31/7/2019	31/7/2019									
12	Elaboración: Acción Clave del Éxito 2. "Documentos para constitución de la Sociedad".	30 días	7/6/2019	9/7/2019									
13	Asignación y Presentacion Notario a Empresarios.	1 día	7/6/2019	7/6/2019									
14	Duración de las Diligencias para la elaboración e Inscripción de la Escritura de Constutición Grupo, Equilibrio, S.A. de C.V.	19 días	10/6/2019	28/6/2019									
15	Inscripcion de la Matricula de Comerciante Social y de Establecimiento de la Sociedad.	6 días	20/6/2019	25/6/2019									
16	Inscripcion del Balance General Incial de la Sociedad.	30 días	10/6/2019	9/7/2019									
17	Entrega de los Documentos debidamente inscritos en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros a los Empresarios.	1 día	26/7/2019	26/7/2019									
18	Socializacion y Validación Documentos.	1 día	31/7/2019	31/7/2019									
19	Seguimiento a la implementacion de Acción Clave de Éxito No.1	90 días	1/10/2019	31/12/2019									

Fuente: Creación propia.

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito:

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los resultados de impacto obtenidos de la intervención realizada por la consultora, en el periodo comprendido entre el 25 de abril al 31 de julio de 2019.

3.1. Acción Clave de éxito No.1: "Plan Estratégico grupo equilibrio, S.A. de C.V."

Área Intervenida: Dirección Estratégica.

Sub-área intervenida: Misión – Visión.

Sub-área intervenida: Objetivos Estratégicos.

Tabla No. 14. Resultados implementación Acción Clave del Éxito

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
1. La empresa no contaba con una herramienta de organización, un Plan Estratégico, que incluye los elementos de la Dirección Estratégica: la Misión, Visión, valores empresariales y objetivos estratégicos definidos y otros temas importante p/el diagnóstico.	Todos los elementos de Dirección Estratégica: Misión, Visión, Valores empresariales y Objetivos Estratégicos han sido construidos y validados por los empresarios, se incluyen en el Plan Estratégico del Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.	El Plan Estratégico: está estructurado con dos capítulos: Capitulo I: Fundamentación Teórica del Plan Estratégico y el capítulo II: Plan Estratégico aplicado a la empresa Grupo equilibrio, S.A. de C.V. que contiene los siguientes temas: Misión, Visión, Valores Empresariales y Objetivos Estratégicos; Análisis Interno: análisis financiero y

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
		competencias clave: Cadena de valor y Análisis de recursos y capacidades; el análisis externo: las cinco fuerzas de PORTER, Análisis PESTEL; el Diagnostico FODA, que tiene las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el análisis interno y análisis externo, el CAME que es el FODA cruzado y la Formulación de Estrategias.

Resultados implementación acción clave de éxito:

3.2. Acción Clave de éxito No.2: "Recopilación de documentos para constituir una sociedad"

Área Intervenida: Análisis del Entorno.

Sub-área intervenida: Normativa e Institucionalidad.

Tabla No. 15 resultados implementación Acción Clave de Éxito No.2

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
La Empresa Grupo Equilibrio se encuentra situada en la 6ª. Calle Oriente No. 772, Barrio San Esteban, San Salvador, era una empresa dirigida y administrada por los Empresarios Lynnette Adalinda Mata de Orellana y Abelardo de Jesús Orellana Flores, como personas naturales y se habían constituido como una Unión De Personas (UDP)	El proceso de constituir una empresa dio inicio el 7 de junio de 2019, día en el que inicia una nueva fase de transformación de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., que le dará nuevos beneficios por las siguientes acciones: a) La empresa está legalmente inscrita en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros como Grupo Equilibrio, S.A. de C.V; constituida en	a) Escritura Pública de Constitución de la Sociedad debidamente Inscrita en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros como GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V. b) Matrícula de Comerciante Social y un Establecimiento legalmente reconocido, inscrita en el Registro de

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
a) La empresa no se encontraba legalmente constituida. b) La participación patrimonial de los empresarios no era clara, ya que no contaban con un capital social reconocido legalmente. c) Su Establecimiento Comercial no tenía un reconocimiento legal y no se contaba legalmente con una Matrícula de Comerciante Social. d) No se contaba con una contabilidad adecuada legalmente formalizada.	una Sociedad Anónima de Capital Variable, que a su vez la transforma en una persona Jurídica con derechos y obligaciones. b) El capital Social de $2,000 de la Sociedad está conformado por acciones y son propiedad de los empresarios, reconociendo legalmente su participación patrimonial en la Sociedad; c) Matrícula de Comerciante Social y un Establecimiento legalmente reconocido.	Comercio del Centro Nacional de Registros. c) Balance General inicial inscrito en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registro e Inscripción de establecimiento comercial. d) Contador Público contratado.

3.3. Acción Clave de éxito No.2: “Recopilación de documentos para constituir una sociedad”

Área Intervenida: Análisis del Entorno.

Sub-área intervenida: Normativa e Institucionalidad.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
a) La marca no estaba inscrita por tanto no era legalmente reconocida.	1.Cuenta con una marca legalmente inscrita, que se denomina: GRUPO EQUILIBRIO MOBILIARIO – DISEÑO – CONSTRUCCION. 2.La empresa posee la imagen oficial de los productos y servicios para comercializar. 3.La empresa ya cuenta con su propio distintivo de sus productos y servicios. 4.Es una expresión o señal de publicidad de la empresa.	Marca legalmente inscrita, que se denomina: GRUPO EQUILIBRIO MOBILIARIO – DISEÑO – CONSTRUCCION. Incorporada en la recopilación “Documentos para constituir empresa”

Fuente: Creación propia.

3.4. Otras Intervenciones: “Estructura Organizativa.” “Perfiles de profesionales y funciones del cargo”

Área Intervenida: Finanzas.

Sub-área intervenida: Administración Financiera

Tabla 16: Otras Intervenciones

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
1. La empresa no contaba con una Estructura Organizacional que se ajustara a la reestructuración que se ha implementado a partir del mes de agosto. 2. El área administrativa de la empresa no cuenta con un profesional: a) Analista Financiero: que se desempeñe en el área administrativa/financiera.	1. Ha sido construida la estructura organizativa de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. que se ajusta a los cambios que han efectuado a partir del mes de agosto en la organización. 2. Se han elaborado los perfiles de los profesionales y descripciones de funciones de los cargos y se: a) Analista Financiero b) Contador Público y c) Auditor Externo.	1. La estructura organizativa, diseñada y creada, fue socializada con los propietarios, quienes dieron su aceptación y fue validada por ellos, se adjunta en el Plan Estratégico de la empresa, ver anexo 4. 2. Ver Perfiles de Puestos, en el Plan Estratégico: anexos: 1, 2 y 3. a) El Analista financiero, ya está laborando, fue seleccionado el asistente de la gerencia de ventas y administración. b) La empresa selecciono y contrato al contador público.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
b) Contador público que aplique la contabilidad formal y adecuada para el negocio. c) No cuenta con el Auditor Externo. 3. La empresa no tiene definida el área financiera y no cuenta con un analista financiero que puede efectuar el análisis financiero periódico	3. se incluye en el plan estratégico las razones financieras y se diseña una plantilla en Excel que contiene 5 hojas: Indicaciones, balances, análisis financieros, análisis de rentabilidad y análisis de gestión, siendo la hoja de balances la base fundamental, que al incorporar los balances automática se actualizan las hojas 3,4 y 5	c) la empresa selecciono y contrato al Auditor externo. 3. Se entrega a los empresarios la plantilla en Excel de las razones financieras, archivo electrónico.

Conclusiones de la Consultora.

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

1. Breve descripción del giro del negocio

La empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., fue fundada en el año de 2013 por los Arquitectos: Abelardo de Jesús Orellana Flores y Lynette Adalinda Mata de Orellana, dedicados al giro del negocio: "Mobiliario – Diseño – Construcción" que en ese entonces tenía el nombre de Markideas. La idea de emprender el negocio fue considerando la oportunidad de operar en mercados poco abastecidos y porque poseen un producto de calidad que se estimo podía generar mercado, iniciaron atendiendo el área comercial.

En el año 2016 crearon la marca ajustándola al rubro de la construcción de mobiliario en general y le cambiaron el nombre a la empresa denominándola Grupo Equilibrio.

En el año 2018 se enfocaron en el nombre de la empresa UDP Grupo Equilibrio, además de la fabricación de mobiliario, se incluyó el diseño Arquitectónico y de interiores, así como los proyectos de construcción.

En el año 2019, posterior a la determinación y selección de la acción

clave de éxito No.2, de la consultoría integral colaborativa, la empresa ha sigo legalizada y cuenta con la inscripción de la escritura de constitución de la sociedad, la inscripción de la matrícula de comerciante social, la inscripción del establecimiento donde funciona la empresa, la inscripción del balance general inicial de la sociedad y la gestión de inscripción de la marca en el registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR), denominando la razón social de la empresa como: Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Establecimiento de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.




EQUILIBRIO
MOBILIARIO ARQUITECTURA CONSTRUCCIÓN





2. Las fortalezas del negocio.

Mediante el diagnóstico realizado a Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., se determinaron conjuntamente con los propietarios las principales áreas de fortalezas que se encontraron en la empresa.

Tabla 17. Fortalezas.

No.	FORTALEZAS
1	Análisis del entorno: Comprensión del Sector
2	Mercadeo y ventas: Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento
3	Estructura organizacional: División del trabajo
4	Recursos humanos: Clima y motivación del Personal
5	Gestión de Calidad: Control de calidad

Fuente: Maestria UTEC.

Ilustracion 9. Fortalezas



Fuente: Creación propia.

Tabla 18 FOR

Mercadeo y Ventas	**Segmentación, Mercado meta y Posicionamiento**
✓ Falta de Inversión en el rubro de la construcción en El Salvador	
✓ Si hay una mayor inversión en construcción a nivel general, mayor cantidad de proyectos en los cuales puede participar la empresa.	
✓ Las noticias de las tendencias en el rubro de la construcción, en prensa y las noticias del acontecer empresarial.	

Tabla 19 FOR

Análisis del Entorno	Comprensión del Sector
✓ La empresa clasifica a los clientes, como: activos, potenciales y grandes (empresas y personas naturales).	
✓ El mercado meta de la empresa es trabajarles a empresas, instituciones, oficinas, creando espacios comerciales que se ajusten a las necesidades de sus clientes.	
✓ Los atributos principales que más valoran los clientes de la empresa, es la calidad y buen diseño.	

Tabla 20 FOR

Estructura Organizacional	División del trabajo
✓ Existe una segmentación del área administrativa y ventas y el área de producción, las cuales son el pilar fundamental del negocio.	
✓ Las funciones más importantes son la producción, las ventas, el diseño arquitectónico y de interiores y la ejecución de proyectos.	
✓ Las decisiones las toman, la gerente de ventas y administración y el Gerente de producción.	

Tabla 21 FOR

Recursos Humanos	Clima y motivación del Personal
✓ El Personal se identifica con la empresa, por el compromiso que tienen los empleados hacia las labores que se les encomienda, su actitud hacia la empresa y su misión.	
✓ Los dueños observan satisfacción en los empleados.	
✓ Las ventajas que conlleva trabajar para la empresa son principalmente las económicas, derivadas por la puntualidad en los pagos de horas extras y viáticos.	

Tabla 22 FOR

Gestión de calidad	Control de Calidad
✓ La empresa produce y comercializa mobiliario, servicios de construcción y diseño arquitectónico; su principio lograr que sus clientes estén altamente satisfechos con los productos y servicios de calidad, para ello han implementado el control de calidad para los procesos de producción y diseño.	
✓ La empresa ha establecido como control de calidad: el chek list de producto terminado, tambien el acta de recepción para que el cliente firme de conformidad o haga notar algún defecto del producto u obra que está recibiendo.	
✓ Los propietarios comentan que el porcentaje de rechazos es bastante bajo aproximadamente un 3% en los productos generalmente durante el proceso productivo.	

3. Las áreas de oportunidad.

Aplicando la herramienta de diagnóstico de la consultoría integral colaborativa, se determinaron juntamente con los empresarios de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. las áreas de oportunidad.

Tabla 23. Áreas de Oportunidad

No.	AREAS DE OPORTUNIDAD
1	Dirección Estratégica: Misión - Visión
2	Dirección Estratégica: Objetivos Estratégicos
3	Análisis del entorno: Normativa e Institucionalidad
4	Finanzas: Registros Contables
5	Finanzas: Administración Financiera
6	Recursos Humanos: Política de Personal
7	Recursos Humanos: Incentivos y beneficios del Personal

Fuente: Maestria UTEC.

Ilustración 10. Areas de Oportunidad



Fuente: creación propia.

Tabla 24 AO

Dirección Estratégica	Misión - Visión
✓ La Misión no se encuentra por escrito los propietarios la han dado a conocer a los trabajadores de forma verbal ✓ Los propietarios de la empresa manifiestan que las acciones para alcanzar la visión son que se programen capacitaciones al personal técnico para que realice el trabajo de forma correcta. ✓ La misión la han socializado de forma verbal con los trabajadores del nivel administrativo y los del nivel operativo no obstante la tienen en elaboración.	

Tabla 25 AO

Dirección Estratégica	Objetivos Estratégicos
✓ Los objetivos no están fijados por escrito. ✓ No disponen de un presupuesto programado para inversiones, pero hay factibilidad de hacerlo en el momento que se requiera. ✓ No tienen plan de acción dentro del cual cuenten con el levantamiento de procesos. Este consiste en un numero de pasos de acción o cambios a realizar en las aéreas del negocio.	

Tabla 26 AO

Análisis del Entorno	Normativa e Institucionalidad
✓ Debido a que desconocen las políticas del Legislativo y del Ejecutivo. No visualizan otra normativa a futuro. ✓ No obstante, de conocer que hay otras organizaciones que apoyan a los microempresarios actualmente no cuentan con la asesoría de estas instituciones que apoyan el emprendedurismo. ✓ No conocen los beneficios que brinda el Estado.	

Tabla 27 AO

Finanzas	Registros Contables
✓ Los asientos contables los realiza el contador externo. ✓ Las personas encargadas de llevar los registros del IVA es la Gerente administrativa y ventas con el apoyo de su asistente. ✓ La información contable se la solicitan al contador y esperan a que preparé y envié.	

Tabla 28 AO

Finanzas	Administración Financiera
✓ Una buena administración financiera permite garantizar el flujo de efectivo necesario para financiera actividades y operaciones planeadas en la empresa ✓ Administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. ✓ No tienen a un profesional en Administración de empresas que efectué este tipo de análisis financiero.	

Tabla 29 AO

Recursos Humanos	Políticas de Personal
✓ No obstante que la empresa hacer contratos en los que establece cláusulas que contienen las normas de la empresa y que y que al personal del área de producción los envíen derecho a la capacitación no cuentan con una política de personal. ✓ Los criterios que considera la empresa para el reclutamiento no están definidos por escrito. ✓ Pese a que la empresa no tiene una política manifiestan que promueven a sus empleados tomando en cuenta sus aptitudes y talento.	

Tabla 30 AO

Recursos Humanos	Incentivos y benéficos al personal
✓ **El hecho de que la empresa ha establecido incentivos y beneficios del personal motiva a los empleados y estos a su vez aumentan la producción.** ✓ **Aplican sanciones por faltas al trabajo de forma injustificadas y por llegadas tardías.** ✓ **No tienen un sistema de remuneración o incentivos, pero los que aplica la empresa son concedidos por sus empleados.**	

4. Accion clave de éxito y otras intervenciones

4.1 La acción clave de éxito sugerida No. 1

A continuación, detallamos las ventajas competitivas para el Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., al haber implementado las acciones clave de éxito:

a. Permite conocer mejor la realidad de la organización.

b. Permite identificar los cambios y desarrollar que se puede esperar.

c. Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas.

d. Permite preparar al futuro, aunque sea impredecible.

e. Permite enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.

f. Permite plantear la estrategia y pilotearla y evaluarla correctamente.

g. Permite mejorar la coordinación de las actividades.

h. Permite mejorar manejo de recursos.

i. Permite medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy.

j. Permite mantener un enfoque sistémico.

4.2 La acción clave de éxito sugerida No. 2

a. Con la Asesoría y apoyo de la Consultora, la empresa ya está legalmente inscrita en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros, la empresa, se constituyó en una Sociedad Anónima de Capital Variable, que se abrevia Grupo Equilibrio, S.A. de C.V; por lo que la empresa ya es una persona Jurídica con derechos y obligaciones.

b. El capital Social de la Sociedad está constituido por acciones, y que son propiedad de los empresarios, por lo que cada a uno de ellos tiene legalmente reconocida su participación patrimonial en la Sociedad por medio de sus acciones.
c. La Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V; ya cuenta con su Matrícula de Comerciante Social y es Establecimiento de la Sociedad está legalmente reconocido.
d. La Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V; ya cuenta con una contabilidad legal, ya que su Balance General inicial, está inscrito en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros, con un capital Social de $2,000.00.
e. La Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V; ya cuenta con una marca legalmente inscrita, que se denomina: GRUPO EQUILIBRIO MOBILIARIO – DISEÑO – CONSTRUCCION. Con la que pueden comercializar sus productos.

5. Otras acciones a desarrollar.

Se realizaron otras intervenciones:

1. Creación de la estructura organizativa, la cual fue socializada con los empresarios y validada.
2. Elaboración de Perfiles de Puestos y perfil de cargos, siguientes:

a. Analista financiero
b. Contador publico
c. Auditor externo.

1. Ventajas competitivas del negocio al haber implementado las acciones clave de éxito.

Acción clave del éxito No. 1: Plan estratégico del Grupo Equilibrio S.A. de C.V.

a) Se ordena la Contabilidad y las finanzas de la empresa.

b) Se ordena la empresa en cuanto a la responsabilidad de los aspectos tributarios y responsabilidad que tiene la empresa de las prestaciones sociales hacia los trabajadores.

c) Se ordena la Administración de la empresa. Con la contratación de nuevo personal, necesario para el funcionamiento y desarrollo de esta.

d) Se incentiva al personal con las reuniones capacitaciones e incentivos económicos.

e) Se establecen las metas a corto y mediano plazo de la empresa.

f) Se incrementa la producción de los bienes y servicios.

g) Se retienen los clientes actuales.

h) Se determina el nivel de satisfacción en cuanto a los productos y servicios que presta la empresa;

i) Crecimiento del mercado donde la empresa ofrece sus productos y servicios.

j) Expandir el negocio a nivel nacional e internacional.

Acción Clave del Éxito No.2 Formalización de la empresa "Documento para constituir la Sociedad".

a) El Capital social de los propietarios de la empresa es representado por Acciones. Esto determina la participación patrimonial de cada de los socios.

b) Ingreso de nuevos socios. Esto permite inyectar mayor capital a la sociedad, que contribuya a desarrollarla e innovarla.

c) Aportación de bienes o derechos. Además de dinero, Los socios pueden aportar bienes o derechos, siempre que sean valorables económicamente y que dicho valúo sea legalmente acreditado.

d) La responsabilidad de los socios está limitada al monto de sus aportaciones sociales.

e) Protección legal. Al Registrar la Marca, la protección de la ventaja competitiva de sus productos queda garantizada durante diez años.

6. Mensaje final

En El Salvador la mayoría de empresas no están formalizadas legalmente y operan de una manera desordenada y en muchas ocasiones al margen de la Ley; la mayoría de ellas no pagan sus impuestos de IVA, Renta y los Impuestos Municipales, no cumplen con las previsión social de Ley para sus trabajadores (AFP's, Seguro Social, etc.), operan sin contabilidad formal, no cuentan con personal calificado, como lo son: un Auditor externo, Un contador público y un analista financiero, un encargado de mercadeo, etc.

Es por esta razón que, con la consultoría integral colaborativa, se constituye en una excelente herramienta para emprender un negocio que opere de manera ordenada, apegada a la Ley, cumpliendo con sus obligaciones tributarias y con sus responsabilidades hacia sus

trabajadores, y que cuenten con una contabilidad formal y con el personal calificado que contribuyan al desarrollo de la empresa.

La consultoría colaborativa integral es una metodología desarrollada por la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) y muy útil para poder dar respuesta a las consultorías profesionales a todo nivel de madurez de las empresas, en El Salvador, dado que las doce áreas y sus respectivas sub-áreas logran cubrir todas las particularidades y necesidades de las empresas, de tal forma se puedan realizar los respectivos diagnósticos, elaboración e implementación de soluciones a la medida de la empresa solicitante, siendo factibles y de impacto.

Existen muchas alternativas para poder implementar soluciones que sirvan como herramientas para las empresas, de tal manera cubrir una necesidad puntual e importante de acuerdo con la condición de la misma; en este caso la Acción Clave del Éxito implementadas en las Consultoría, pueden contribuir de una manera integral al desarrollo para cada una de las empresas en particular.

Referencias

Betancourt, D. F. (01 de septiembre del 2018). Cómo hacer un análisis PESTEL [Entrada en el blog]. Recuperado de https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/

Contreras, J. (2006). *Formulación estrategias.* Recuperado de joseacontreras.net/ direstr/cap81d.htm

Devment, M. (21 de marzo del 2017). Cadena del valor, análisis y perfiles de la estrategia [Entrada en el blog]. Recuperado de https://www.atic.cl/cadena-del-valor-analisis-perfiles-la-estrategia/

Friend, L. (s. f.). *¿Cuál es el significado de estructura organizacional?* Recuperado de https://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura organizacional - 4749. html

Fundación Wikimedia, Inc. (2019). *Análisis PORTER de las cinco fuerzas.* Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Fundación Wikimedia, Inc. (2012). *Objetivos estratégicos.* Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos_estrat%c3%a9gicos

Gómez, G. (19 de febrero del 2015). Razones financieras para el análisis financiero [Entrada en el blog]. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/razones-financieras-analisis-financiero/

Riquelme Leiva, M. (2016). *FODA: matriz o análisis FODA una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Recuperado de https://www.analisisfoda.com/

Trenza, A. (2019). *Misión, visión y valores de una empresa: Definición y ejemplos.* Recuperado de https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/

Vázquez López, L. (2017). *Código civil de El Salvador* (19ª ed.). San Salvador, El Salvador: Lis.

Vázquez López, L. (2017). *Código de comercio de El Salvador* (30ª ed.). San Salvador, El Salvador: Lis.

Vásquez López, L. (2017). *Código tributario de El Salvador* (25ª ed.). San Salvador, El Salvador: Lis.

Vásquez López, L. (2016). *Constitución de El Salvador con su prontuario.* San Salvador, El Salvador: Lis.

Vázquez López, L. (2017). *Ley de marcas y otros signos distintivos (30ª ed.).* San Salvador, El Salvador: Lis.

Anexos

Anexo 1……134

Anexo 2……144

Anexo 3……158

Anexo 4……162

Anexo 5……166

Anexo 6……181

Anexo 7……192

Anexo 8……200

Anexo 9……210

“Plan estratégico” (Paginas 1 a 113)

Anexo 10……..…323

“Documentos para constituir una sociedad”

(Páginas 1 a 61)

Anexo 1:

a) **Carta Compromiso**

b) **Carta de confidencialidad**

c) **Herramienta de diagnóstico.**

FUNDACIÓN CENTROMYPE

CARTA DE CONFIDENCIALIDAD

Nosotros:

Nombre: Corina Yaneth Figueroa de Miranda DUI: 02260598-1

Acepto brindar Asesoría a la Empresa **UDP GRUPO EQUILIBRIO,** en el marco de la alianza que la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa CENTROMYPE, tiene con la Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado de la Universidad Tecnológica.

Reconocemos que mediante este trabajo podremos tener acceso a conocimientos, procedimientos, patentes, estrategias, programas, productos e información de carácter confidencial, propiedad de la empresa **UDP GRUPO EQUILIBRIO**, y que la divulgación de dicha información puede causar daños o perjuicios a la empresa beneficiaria, por lo que declaramos bajo juramento, que me comprometo a mantener **ESTRICTA CONFIDENCIALIDAD** de dicha información, adquirida en forma impresa, medios electromagnéticos o de forma verbal o por cualesquiera otros medios, por cuanto lo dicho es enunciativo y no taxativo, y utilizarla estrictamente para cumplir con las obligaciones y funciones de Asesora. Asimismo, me comprometo a no usar la información para mi beneficio personal ni para el beneficio de nuestros patronos, socios, empleados, representantes o clientes y a **NO DIVULGAR** la información obtenida por ningún medio, sin la autorización expresa de **UDP GRUPO EQUILIBRIO**. Finalmente acepto desde ahora, que en caso de faltar a mi declaración de confidencialidad, indemnizar a **UDP GRUPO EQUILIBRIO,** por cualquier daño o perjuicio que le siga por motivo de mi falta al estricto cumplimiento de la presente declaración y a mantener a la Fundación CENTROMYPE y a la Universidad Tecnológica, en paz y a salvo de cualquier reclamación que pudiera surgir en su contra por motivo o en relación con cualquier violación a lo anterior, sea de la naturaleza que fuera, por lo que me hago responsable de todo costo y gasto que le ocasionare con motivo de ello, inclusive gastos de abogados y legales de cualquier naturaleza.

San Salvador, a los veinticinco días del mes de Abril del año dos mil diecinueve

Firma

Nombre: Corina Yaneth Figueroa de Miranda

Universidad Tecnológica
FACULTAD DE MAESTRÍAS
Y ESTUDIOS DE POSTGRADOS

Tel: (503) 2275 8030 Fax: (503) 2275 8031 E mail: info@centromype.
Dirección: 63 Av Sur y final pasaje Santa Mónica, #12-A Colonia Es
San Sal

FUNDACIÓN CENTROMYPE

San Salvador, 25 de abril de 2019

Señores
Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado
Universidad Tecnológica de El Salvador

Presente.
Atención a: Lic. Juan Carlos Cerna Aguiñada
Decano Facultad de Maestría

Estimado Lic. Cerna:

Reciba un cordial saludo, y los mejores deseos de éxito en tan importante gestión que realizan en apoyo a la educación y desarrollo profesional de sus estudiantes.

La fundación CENTROMYPE, en el marco del convenio de cooperación con la Universidad Tecnológica que consiste en la ejecución de consultorías gratuitas para las MIPYMES propuestas por nuestra institución, hace constar que:

Para la promoción de Egresados en la Maestría de Administración Financiera, ciclo 02-2018, los Señores Empresarios Arq. Abelardo de Jesús Orellana Flores y Arq. Lynette Adalinda Mata de Orellana, Representantelegal de la empresa UDP Grupo Equilibrio, Aceptan recibir la consultoría gratuita que desarrollará la profesional: Licda. Corina Yaneth Figueroa de Miranda.

Y para los usos que estime conveniente, se extiende la presente en la ciudad de San Salvador, a los 25 días del mes de abril de dos mil diecinueve.

Lic. Mary Herrera de Retana
Fundación CENTROMYPE.

Arq. Lynette Adalinda Mata de Orellana
UDP GRUPO EQUILIBRIO.

Universidad Tecnológica
FACULTAD DE MAESTRIAS
Y ESTUDIOS DE POSTGRADOS

Tel: (503) 2275 8030 Fax: (503) 2275 8031 E mail: info@centromype
Dirección: 63 Av Sur y final pasaje Santa Mónica, #12-A Colonia E
San Salvador

Universidad Tecnológica de El Salvador

HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO

Areas a Evaluar

El propósito de este Diagnóstico Integral (DI) es descubrir las áreas de oportunidad de la empresa evaluando para ello doce áreas de gestión

Area
Dirección Estratégica
Dirección y Liderazgo
Análisis del Entorno
Mercadeo y Ventas
Producción y Operaciones
Gestión Ambiental

Area
Estructura Organizacional
Finanzas
Recursos Humanos
Gestión de información
Gestión de Calidad
Innovación Tecnológica

Area	Sub-Areas	Aspectos Específicos
Dirección Estratégica	1. Misión - Visión	Misión de la empresa
		Nivel de socialización de la misión
		Evaluación de la visión estratégica
Dirección Estratégica	2. Historia de la empresa	Razón de ser de la empresa
		Descripción de la evolución histórica de la empresa
		Influencias en el desarrollo de la empresa
Dirección Estratégica	3. Objetivos Estratégicos	Especificación de los objetivos estratégicos
		Consistencia entre la operación y los objetivos estratégicos
		Consistencia entre los objetivos estratégicos y la estructura de la empresa
Dirección y Liderazgo	101. Estilo Directivo	Estilo de liderazgo gerencial
		Criterios de asignación de la autoridad
Dirección y Liderazgo	102. Autonomía	Nivel de autonomía de decisión del dueño
		Nivel de autonomía de decisión de los cargos ejecutivos
Dirección y Liderazgo	103. Instrumentos de Gestión	Instrumentos utilizados
		Mecanismo de información acerca de las decisiones tomadas
Análisis del Entorno	201. Normativa e Institucionalidad	Conocimiento de normativa que influye en la acción de la empresa
		Conocimiento de instituciones públicas y privadas que influyen en la acción de la empresa
		Instrumentos de Fomento

Area	Sub-Areas	Aspectos Específicos
Estructura Organizacional	601. División del Trabajo	Descripción de la organización interna de la empresa
		Grado de formalización de las funciones al interior de la organización
		Jerarquía en la división del trabajo
Estructura Organizacional	602. Poder de Decisión	Descripción del proceso de toma de decisiones
		Participación del personal en el proceso de toma de decisiones
Finanzas	701. Tributaria y Normas Legales	Registros Legales
		Claridad de las tributaciones
		Planificación y Control tributario
		Cumplimiento de prevención de Lavado de Dinero y de Activos
Finanzas	702. Registros Contables	Registros contables
		Registro IVA
		Responsable del Registro
		Disponibilidad y Oportunidad de la información
		Flujos de caja
Finanzas	703. Análisis de costos	Registro de Costos
		Uso de los registros
		Informe sobre análisis de costos
		Control de Costos

Area	Sub-Areas	Aspectos Específicos
Análisis del Entorno	202. Comprensión del Sector	Variables macroeconómicas que influyen en la empresa
		Evaluación del sector económico de la empresa
		Prácticas que utiliza la empresa para conocer el entorno
Análisis del Entorno	203. Alianzas	Evaluación de la relación estratégica con otras empresas
		Búsqueda de nuevos negocios
Mercadeo y Ventas	301. Relación con Clientes	Atención de clientes
		Relación con Clientes
		Satisfacción del Cliente
Mercadeo y Ventas	302. Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento	Segmentación de Clientes
		Definición de Mercado Meta
		Posicionamiento
Mercadeo y Ventas	303. Producto	Coordinación entre producción y mercadeo
		Desarrollo de productos
		Generación de aportes del equipo de Ventas para nuevos productos
Mercadeo y Ventas	304. Precio	Fijación de Precios sobre la base de la Estructura de Costos
		Estudio de Precios de la Competencia
		Atributos del producto y fijación de precios
		Entorno y tendencia
Mercadeo y Ventas	305. Gestión de Ventas	Valoración de la Fuerza de Venta al interior de la empresa
		Sistema de Gestión de Ventas
		Control y registro de gestión
		Entrenamiento y capacitación de la Fuerza de Venta
		Material de apoyo

Area	Sub-Areas	Aspectos Específicos
Finanzas	704. Administración Financiera	Presupuestos y Estado de Resultado
		Políticas de Inversión
		Análisis de cifras financieras
Recursos Humanos	801. Desempeño del Personal	Competencias técnicas del personal
		Utilización de las competencias técnicas
Recursos Humanos	802. Política de Personal	Sistemas de reclutamiento, selección e inducción de personal
		Política de promoción del personal
		Política de capacitación
		Política de empleo
Recursos Humanos	803. Incentivos y Beneficios del personal	Política de incentivos
		Grado de motivación del personal
		Sistema de evaluación
		Sistema de remuneraciones y beneficios
Recursos Humanos	804. Clima y Motivación del personal	Grado de pertenencia
		Satisfacción de los trabajadores con la empresa
		Rotación de personal
Gestión de información	901. Información	Manejo de fuentes de información internas y externas
		Procesamiento de la información
		Uso de la información
		Eficacia de la coordinación en la información
Gestión de información	902. Comunicación	Velocidad y fluidez de la comunicación
		Cobertura de la comunicación
		Eficiencia de la coordinación en la comunicación

Area	Sub-Areas	Aspectos Específicos
Mercadeo y Ventas	305. Comunicaciones	Política de Promoción
		Plan comunicacional
		Consistencia comunicacional
		Presupuesto
Mercadeo y Ventas	306. Distribución	Canal de Distribución
		Contratos con distribuidores
		Entrenamiento de productos
Mercadeo y Ventas	307. Exportaciones	Plan de exportación
		Información comercial
		Estrategia de exportación
		Distribución
Producción y Operaciones	401. Análisis de Proveedores	Criterio de la Selección de Proveedores
		Planificación de las Compras
		Cumplimiento de los Proveedores
Producción y Operaciones	402. Manejo de Inventarios	Recepción de Insumos
		Manejo de Materia Prima
		Sistematización de Inventarios
		Almacenamiento
		Control de Inventarios
Producción y Operaciones	403. Planificación de la Producción	Pronóstico de Demanda del Producto
		Plan Maestro de Producción
		Planificación de Recursos de Materiales y Control de Procesos
Producción y Operaciones	404. Distribución de Planta	Disposición óptima de máquinas en planta
		Espacio físico para crecer
		Diagrama de distribución de planta
Producción y Operaciones	405. Nivel Tecnológico	Antigüedad y estado de máquinas y equipos
		Planificación de adquisición de equipos y maquinarias
		Manuales y hoja de vida de máquinas y equipos
Producción y Operaciones	406. Mantención de Maquinarias	Plan de mantención
		Personal calificado que realice mantención
		Coordinación entre producción y mantención
		Frecuencia de fallas y detenciones por problemas de maquinarias

Area	Sub-Areas	Aspectos Específicos
Gestión de Calidad	1001. Control de calidad	Políticas de Control de Calidad
		Responsable del control de Calidad
		Productos rechazados
		Procedimientos de rechazos
Gestión de Calidad	1002. Aseguramiento de la Calidad	Normas de Calidad
		Instrumentos de Medición
		Revisión Sistemática
		Operación sistemática de aseguramiento de la calidad
Gestión de Calidad	1003. Calidad de Producto	Revisión de Productos
		Registro de Productos
		Garantía de Producto
Innovación Tecnológica	1101. Estrategia Tecnológica	Innovación y Tecnología inserta en plan estratégico
		Estrategia de desarrollo de productos
Innovación Tecnológica	1102. Cultura de Innovación	Contacto con clientes y consultas por mejoras de productos a realizar
		Capacitación técnica
		Mejoramiento de procesos
		Participación de trabajadores en mejoramiento de calidad
		Reconocimiento a innovación y mejora continua
Innovación Tecnológica	1103. Sistema e Infraestructura	Unidad de desarrollo
		Contacto con instituciones tecnológicas
		Laboratorios de análisis y control de calidad
		Joint Ventures tecnológicos
Innovación Tecnológica	1104. Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto	Presupuestos de proyectos de innovación
		Créditos y Subvenciones
		Cartera de proyectos de innovación
		Administración de ejecución de proyectos de innovación
Innovación Tecnológica	1105. Tecnologías de Información	Incorporación de tecnologías de información
		Beneficios y oportunidades
		Inversión en mejora de sistema de información

Area	Sub-Areas	Aspectos Específicos
Gestión Ambiental	501. Normativa Ambiental	Política Ambiental
		Registros de Parámetros de Gestión Ambiental
		Quejas de la comunidad
		Sumario Sanitario
Gestión Ambiental	502. Manejo de Residuos	Características de los residuos y emisiones
		Procedencia y composición de residuos
		Tratamientos de residuos
		Prevención de la contaminación
Gestión Ambiental	503. Riesgo y Salud Ocupacional	Expertos en prevención de riesgos
		Capacitación en prevención de riesgos
		Sistema de seguridad
		Ventilación de producción
		Protección de personal

INSTRUCCIONES PARA EL ANALISIS
Una vez finalizado el vaciado de la entrevista de cada aspecto específico Se debe realizar la evaluación de cada una para esto se hace uso de ciertos criterios, los cuales se presentan en la siguiente hoja.
Cada aspecto específico obtenido a lo largo de la entrevista debe ser evaluado de acuerdo a los líneamientos de calificación establecidos (para esto se ha diseñado la hoja "Calificación aspectos específicos).
Posterior a la calificación se procede al análisis preliminar en el cual se determina las Áreas de la empresa que requieren atención y son el posible foco del problema (esto se realiza en la hoja que lleva elmismo nombre deeste proceso Análisis Preliminar).
Determinadas las tres Áreas se procede a establecer las 7 subáreas que tienen una menor nota Una vez identificadas se procede a establecer dentro de estas los aspectos específicos con menor nota asignada (proceso con el cual inicia todo el análisis de la problemática en la hoja titulada Calificación aspectos específicos). Deberá establecer los 7 aspectos específicos con menor calificación
Estos 7 aspectos especifícos son los que explican en buen aparte la condición de al empresa y son a los cuales se les deberá generar un Plan de acción a seguir
Por ultimo se elabora el reporte donde se establecen estos hallazgos y una propuesta de solución.

Criterios de Evaluación de Aspectos Específicos		
Calificación	**Categorías**	**Resultado**
1	**Deficiente**	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla / La respuesta dada no responde lo consultado
2	**Insuficiente**	Lo posee, lo practica o lo desarrolla pero de manera eventual, además de no estar formalizado / La respuesta es muy vaga carece de precisión y fundamentación respecto a lo preguntado
3	**Suficiente**	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado / La respuesta responde lo preguntado pero carece de evidencias
4	**Bueno**	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no esta formalizado / la respuesta responde lo preguntado y hay evidencias de lo que se afirma
5	**Excelente**	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y esta formalizado / La respuesta no solo responde lo preguntado sino también da mayores aportes

Análisis y definición de causas (FOR-AO)

	FORTALEZAS		AREAS DE OPORTUNIDAD
1	Analisis del entorno: Comprensión del Sector	1	Dirección Estratégica: Misión - Visión
2	Mercadeo y ventas: Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento	2	Dirección Estratégica: Objetivos Estratégicos
3	Estructura organizacional: División del trabajo	3	Análisis del entorno: Normativa e Institucionalidad
4	Recursos humanos: Clima y motivación del Personal	4	Finanzas: Registros Contables
5	Gestión de Calidad: Control de calidad	5	Finanzas: Administración Financiera
		6	Recursos Humanos: Política de Personal
		7	Recursos Humanos: Incentivos y beneficios del Personal

Anexo 2:

Presentación de Consultoría a Empresarios.

a) Carta invitación
b) Ficha de seguimiento
c) foto
d) PPT

STRATEGIC CONSULTING
ASESORANDO SU EMPRESA

San Salvador, 25 de abril de 2019

Arq. Abelardo de Jesús Orellana Flores
Arq. Lynette Adalinda Mata de Orellana
Propietarios de UDP GRUPO EQUILIBRIO.

Presente.

Estimados Propietarios
Por este medio le envió un cordial saludo, al mismo tiempo que se encuentre cosechando éxitos en su negocio.

De acuerdo conlos procedimientos establecidos que rigen el proceso de consultoría que realizan los profesionales egresados de la facultad de Maestrías de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

Tengo el honor de invitarle, a la presentación de consultora a los empresarios, que se llevará a cabo el jueves, 25 de abril de 2019, hora: 10:00 am en la empresa UDP GRUPO EQUILIBRIO, ubicada en 6° calle Oriente, numero 772, Barrio San Esteban, San Salvador.

Mi nombre es Corina Yaneth Figueroa de Miranda y soy la profesional quien realizara la consultoría de su empresaUDP GRUPO EQUILIBRIO.

Segura de contar con su apoyo, para la visita, me suscribo de Ustedes, Atentamente.

Corina Yaneth Figueroa de Miranda
Licda. En Administración de Empresas.
Egresada de la Maestría en Finanzas.

Recibí

Contacto: teléfono fijo: 2237-1142, teléfono móvil: 7014-8112

Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación Consultora a Empresarios.

Fecha: 25/04/2019

Equipo Consultor: Estrategic Consulting

Nombre y Apellidos	Firma
Lynetta Adalinda Mata de Orellana	
Abelardo de Jesus Orellana Flores	

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación de la Consultoría a los empresarios de UDP Grupo equilibrio, Desarrollo de la agenda: 1.- Misión, 2- visión 3- Valores, 4- objetivos, 5.- breve comentario del proceso de Consultoría 6.- Hoja de vida consultora, 7.- Experiencia y 8- Cronograma de Actividades.

Firma del Empresario:

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




STRATEGIC
CONSULTING
Bienvenida


STRATEGIC
CONSULTING
Agenda:
1. Misión
2. Visión
3. Valores
4. Objetivos
5. Proceso de Consultoría
6. Herramienta de Diagnóstico
7. Hoja de Vida
8. Experiencia
9. Cronograma de actividades

STRATEGIC CONSULTING



STRATEGIC CONSULTING

Romper el hielo



Logotipo

STRATEGIC
CONSULTING
ASESORANDO SU EMPRESA

El logo ha sido creado pensando en la asesoría a los emprendedores, que inicia con la cooperación que da paso a la intervención y esta al éxito.



STRATEGIC
CONSULTING
ASESORANDO SU EMPRESA

Visión

Ser reconocida como consultora profesional, caracterizada por brindar asesoría de alta calidad a los emprendedores para fomentar su liderazgo empresarial.

STRATEGIC
CONSULTING
ASESORANDO SU EMPRESA

Misión

Brindar servicios de consultoría integral que permita a las Micro y pequeñas empresas alcanzar sus objetivos mediante la solución de problemas definiendo la alternativa mas optima para su implementación.


STRATEGIC
CONSULTING
Valores
Integridad
• Personas correctas, educadas, atentas, intachables.
Liderazgo
• Compromiso con el desarrollo de las personas y su motivación, mediante nuestra integridad personal y profesional.
Responsabilidad
• Comprometidos con una causa común, metas muy definidas, forma de trabajar y accionar por la cual nos sentimos mutuamente responsables.
Confidencialidad
• Basada en la reserva y seguridad de la información confiada frente a terceros, administrándola con celo y discreción.


STRATEGIC
CONSULTING
Objetivos
1. Proveer herramientas impacto-factibles, que permita a las Micro y pequeñas empresas identificar de sus posibles soluciones la mas optima para potenciar el desarrollo de su negocio.
2. Analizar el entorno de las Micro y pequeñas empresas para identificar sus áreas de mejora para proponer ideas y soluciones optimas.
3.Lograr posicionarnos como empresa consultora responsable con una cultura de trabajo de calidad para la satisfacción de los clientes.

STRATEGIC CONSULTING
ASESORANDO SU EMPRESA

Proceso de Consultoría

STRATEGIC CONSULTING
ASESORANDO SU EMPRESA



STRATEGIC CONSULTING

HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO

STRATEGIC CONSULTING

El propósito de este Diagnóstico Integral (DI) es descubrir las áreas de oportunidad de la empresa evaluando para ello doce áreas de gestión.

Area
Dirección Estratégica
Dirección y Liderazgo
Análisis del Entorno
Mercadeo y Ventas
Producción y Operaciones
Gestión Ambiental

Area
Estructura Organizacional
Finanzas
Recursos Humanos
Gestión de Información
Gestión de Calidad
Innovación Tecnológica

STRATEGIC
CONSULTING
ASESORANDO SU EMPRESA

Hoja de Vida

STRATEGIC
CONSULTING
ASESORANDO SU EMPRESA

Corina Yaneth Figueroa de Miranda

410119 2001@mail.utec.edu.sv EMAIL
San Salvador, El Salvador DIRECCIÓN
7840-4651 TELÉFONO



EXPERIENCIA

Coordinadora del Area de Presupuesto/UFI Ministerio de Salud San Salvador, El Salvador
Junio-1997 - Actualmente
Lograr la optima y máxima utilización de los recursos asignados al Ramo, mediante una adecuada programación de la ejecución, seguimiento oportuno y evaluación presupuestaria.

EDUCACIÓN

Licenciada en Administración de Empresas Universidad Tecnologica de El Salvador San Salvador, El Salvador
21 de junio de 1997

Gerente Social en Salud (1ra. Promoción) Universidad Evangélica de El Salvador San Salvador, El Salvador
24 de noviembre de 2006

Egresada de Maestria en Administracion Financiera Maestrías Universidad Tecnológica de El Salvador San Salvador, El Salvador
2018

STRATEGIC
CONSULTING
ASESORANDO SU EMPRESA

Experiencia

Empresa	Intervención Realizada	Logros
Ministerio de Salud	Participación en la implementación del Presupuesto Público por Áreas de Gestión	Implementación y ejecución del presupuesto público por áreas de gestión en Salud.
	Integrante equipo para el diseño de la Estructura organizativa derivada de la Regionalización del Primer Nivel de Atención (país) con las RIISS	Capacitación y puesta en marcha de las Unidades Administrativas funcionando
	Participar en los talleres de capacitación del nuevo presupuesto publico por programa con enfoque de resultados (PPR) y miembro del comité de Formulación del PPR	Capacitaciones a Nivel central, Regional y Hospitalario sobre PPR y Diseño de nueva estructura presupuestaria 2020
	Miembro del equipo de trabajo para elaboración normativa administrativa financiera interna y relacionada.	Normativa Legalizada y aplicada
	Administración con eficiencia, eficacia y transparencia de los recursos financieros asignados en el Presupuesto de Ministerio de Salud.	Porcentaje de ejecución lograda al cierre de cada ejercicio financiero fiscal del 96% al 98%

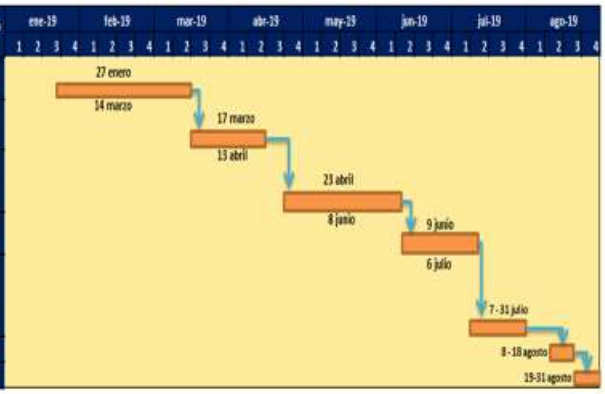
STRATEGIC CONSULTING
ASESORANDO SU EMPRESA

Cronograma de Actividades
Proceso de Consultoría

STRATEGIC CONSULTING
ASESORANDO SU EMPRESA

Cronograma

No.	Actividades	Fecha Inicial	Fecha Final	Duración días
1	Presentacion de Consultores / Realización de Diagnóstico	27/01/2019	14/03/2019	46
2	Presentación Empresario Dianóstico y Determinación Acción Clave de Éxito	17/03/2019	13/04/2019	27
3	Elaboracion y Presentación avances Acción Clave de Éxito/ Presentación Acción de Éxito Finalizada	23/04/2019	08/06/2019	46
4	Implantación Acción Clave de Éxito/ Acciones Correctivas	09/06/2019	06/07/2019	27
5	Documentación Proceso elaboración informe y presentación final de Consultoría: Proceso acción clave de éxito y resultados	07/07/2019	31/07/2019	24
6	Preparación paro defensa	08/08/2019	18/08/2019	10
7	Defensa Resultados de Consultoría	19/08/2019	31/08/2019	12



Duración Proceso 192 días

Anexo 3: Llenado herramienta de diagnostico

a) Primera visita empresarios.
b) Segunda visita empresarios.
c) Tercer visita empresarios.

Se adjuntan fichas de seguimiento.

Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrevista Empresa UDP Grupo Equilibrio.

Fecha: 27/04/2019

Equipo Consultor: Estrategia Consulting,

Nombre y Apellidos	Firma
Lynetha Adalinda Mata de Orellana	
Abelardo de Jesus Orellana Flores	

Breve descripción de la actividad realizada:

Visita de campo a la empresa UDP Grupo Equibrio, para entrevistar a los propietarios de la empresa y completar el llenado de la Herramienta de Diagnóstico, se llenaron las preguntas de 5 Areas de trabajo: Dirección Estratégica, Dirección y Liderazgo, Análisis del entorno, Estructura Organizacional y finanzas.

Firma del Empresario:

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

Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrevista Empresa UDP Grupo Equilibrio

Fecha: 07/05/2019

Equipo Consultor: Estrategic Consulting

Nombre y Apellidos	Firma
Lynette Adalinda Mata de Orellana	
Abelardo de Jesus Orellana Flores	

Breve descripción de la actividad realizada:

Visita de campo a la empresa UDP Grupo Equilibrio, con la entrevista a los propietarios y completar el llenado de la herramienta de Diagnóstico se completarán las preguntas del Area Mercadeo y Ventas

Firma del Empresario:

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

Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrevista Empresa UDP GRUPO EQUILIBRIO.

Fecha: 15/05/2019

Equipo Consultor: Estrategic Consulting

Nombre y Apellidos	Firma
Lynette Adalinda Mata de Orellana	
Abelardo de Jésus Orellana Flores	

Breve descripción de la actividad realizada:

Visita de Campo a la empresa UDP Grupo equilibrio, para entrevistar a los propietarios de la empresa y completar al llenado de la herramienta de diagnóstico, la llenación Las preguntas de 6 areas de trabajo: 1. producción y operaciones; 2- Gestión Ambiental, 3- Recursos Humanos 4- Gestión de Información; 5- Gestión de Calidad e 6- Innovación Tecnológica.

Firma del Empresario:

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

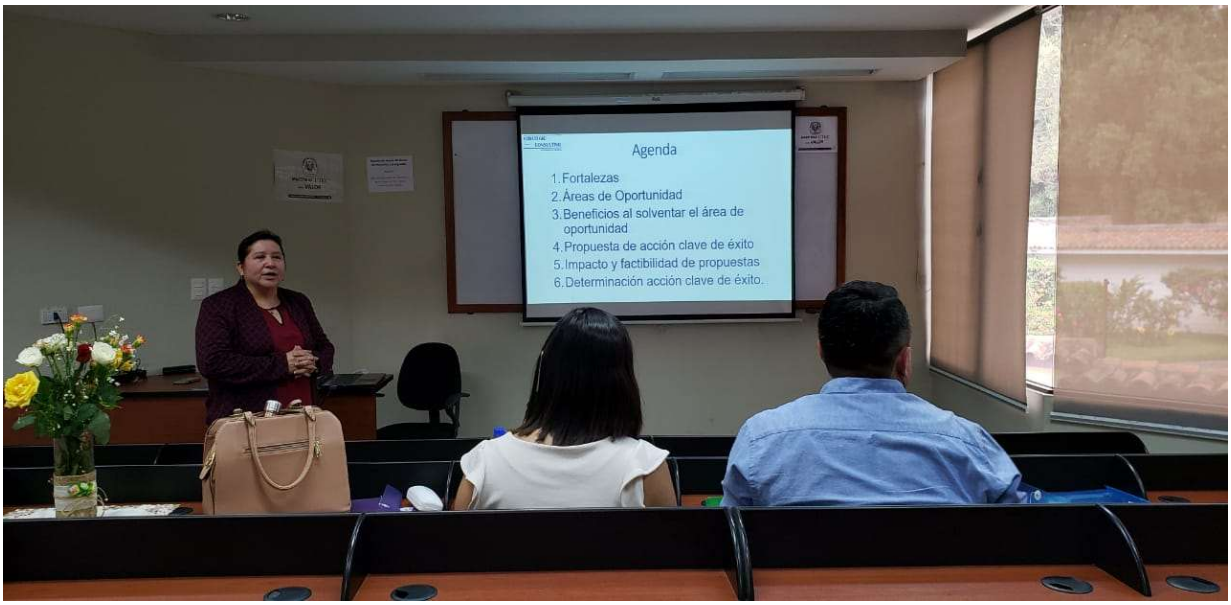
Anexo 4: Determinación Acción Clave de Éxito (lugar: Maestrías UTEC)

a) Fotografías

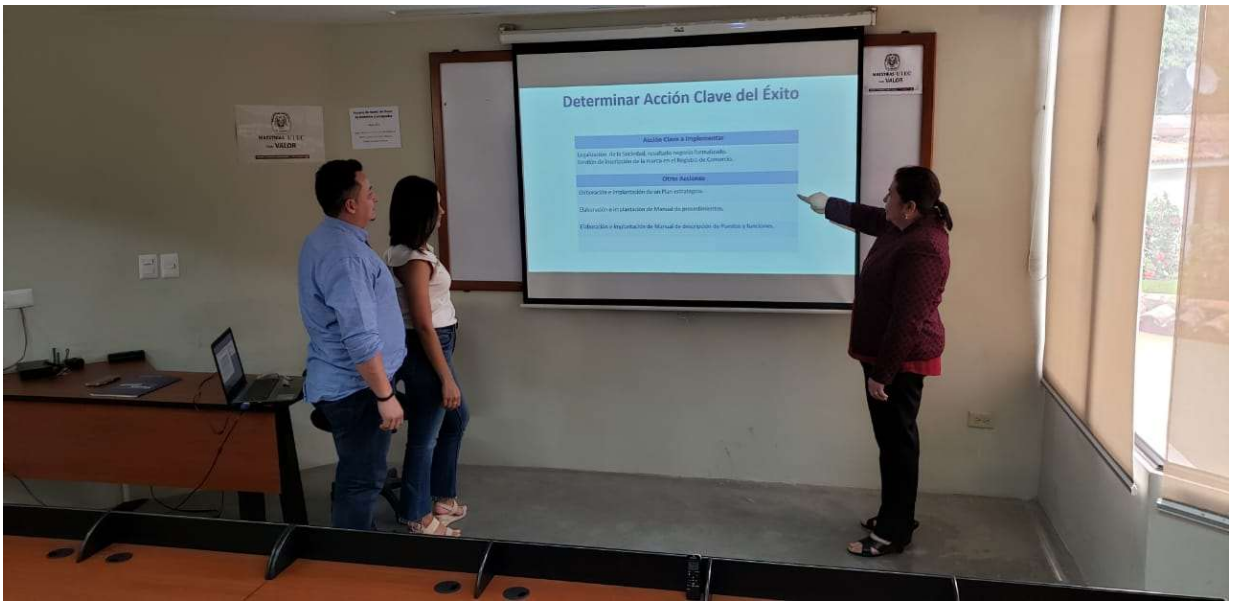
b) PPT




EQUILIBRIO


Agenda
1. Fortalezas
2. Áreas de Oportunidad
3. Beneficios al solventar el área de oportunidad
4. Propuesta de acción clave de éxito
5. Impacto y factibilidad de propuestas
6. Determinación acción clave de éxito.




Determinar Acción Clave del Éxito
Acción Clave a Implementar
Otras Acciones


Determinar Acción Clave del Éxito

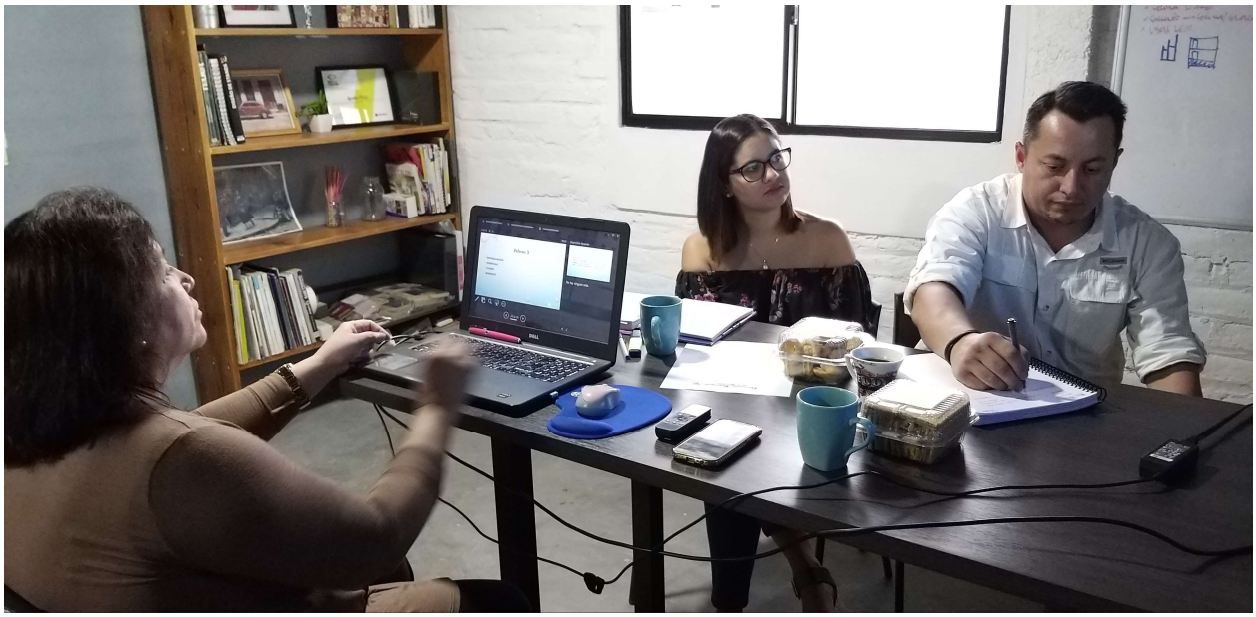
Anexo 5.

Socialización de Misión, visión, Valores empresariales y objetivos estratégicos (Plan Estratégico) con empresarios Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

a) Fotos
b) Ficha de Seguimiento
c) PPT









Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Determinación de: Misión, Visión Valores y Objetivos Estratégicos

Fecha: 21/06/2019

Equipo Consultor: Estrategic Consulting,

Nombre y Apellidos	Firma
Rorina Janeth figueroa de Miranda	

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación de Propuestas (3) de Misión, Visión Valores y Objetivos Estratégicos, para determinación y Selección por parte de los empresarios de UDP Grupo Equilibrio, adoptandolos para su empresa e incorporación en el Plan Estrategico.

Firma del Empresario: Alejandro Orellana

Lyrette Mata de Orellana

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

UDP Grupo Equilibrio

Determinación: Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos

Desarrollo de una Misión

- ✓ Describe el propósito y el negocio actual de la empresa "quienes somos, que hacemos y porque estamos aquí
- ✓ Comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante especifico para darle a la compañía su propia identidad.





- ✓ Identificar
- ✓ Especificar las necesidades
- ✓ Identificar los grupos de clientes
- ✓ Precisar sus enfoques
- ✓ Otorgar a la compañía su identidad propia

Desarrollo de la visión.

- Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.
- Distintiva y especifica.
- Comunicar lo que se quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas.





Vincular la visión y misión a los valores de la compañía

- Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persiguen su visión estratégica y su misión





- Pretende crear una cultura corporativa: los valores se convierten en parte integral de la compañía y es lo que hace funcionar. Los ejecutivos "hacen lo que dicen

Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha limite para su consecución.



Los objetivos concretos son valiosos por:

1.- Centran esfuerzos y alinean acciones en toda la organización.

2.-sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y avances de la compañía.

3.-Motivan e inspiran a los empleados a esforzarse mas.

PROPUESTA 1

1.- MISION
2.- VISION
3.- VALORES Y
4.- OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Misión 1

"OFRECER A LOS CLIENTES, VARIEDAD DE MUEBLES DE CALIDAD, SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES Y GUSTOS DE LOS CLIENTES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, ASEGURANDO LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO".

Visión 1

"SER REFERENTE EN EL MERCADO NACIONAL DE MUEBLES DE CALIDAD, SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES, CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO, TECNOLOGÍA AVANZADA, QUE DEN VALOR AGREGADO A NUESTROS CLIENTES, MAYORES UTILIDADES A LOS SOCIOS Y MEJORES INGRESOS A LOS EMPLEADOS.

Valores 1

- RESPONSABILIDAD
- INTEGRIDAD
- CALIDAD
- CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
- RESOLUTORES DE PROBLEMAS DE LOS CLIENTES

Objetivos estratégicos 1

- SATISFACER LAS NECESIDADES Y GUSTOS DE LOS CLIENTES
- ELABORAR MOBILIARIO DE CALIDAD Y PRESTAR SERVICIOS EFICIENTES
- MANTENER CONTROL DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA, CON LA FINALIDAD DE MEJORARLOS
- CUMPLIR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE PERMITAN DESARROLLAR AL PERSONAL, AL MISMO TIEMPO MEJORAR LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA.

PROPUESTA 2

1.- MISION
2.- VISION
3.- VALORES Y
4.- OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Misión 2

PROPORCIONAR A NUESTROS CLIENTES VARIEDAD DE MUEBLES DE CALIDAD, PROYECTOS DE OBRA, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES, SUPERANDO LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES CON LA MEJOR TECNOLOGÍA, MATERIALES DE CALIDAD Y NUESTRO PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO.

Visión 2

POSICIONARNOS EN EL ÁMBITO PUBLICO Y PRIVADO COMO MEJORES REFERENTES EN EL RUBRO DE CONSTRUCCIÓN DE MUEBLES DE CALIDAD, CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES Y MANTENERNOS A LA VANGUARDIA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS, A TRAVÉS DE LA ESPECIALIZACIÓN Y EXPERIENCIA DE NUESTRO PERSONAL QUE CONTRIBUYAN AL ÉXITO DE LA EMPRESA.

Valores 2

- CALIDAD
- COMPETITIVIDAD E INNOVACION
- CUMPLIMIENTO
- CONFIANZA
- RESPONSABILIDAD LABORAL

Objetivos estratégicos 2

- SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE MUEBLES EN MADERA PARA CASA Y OFICINA CON CALIDAD
- DIVERSIFICAR LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN, DE LOS MUEBLES DE CASA Y DE OFICINA EN EL MEDIANO PLAZO, PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EN EL MERCADO CENTRAL Y REGIONAL DEL PAÍS.
- DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA MEJORAR SU CAPACIDAD LABORAL.

Misión 3

- ENTREGAR BIENES Y SERVICIOS DE CALIDAD, CON TECNOLOGÍA Y MANO DE OBRA CALIFICADA, DANDO CONFIABILIDAD Y SERVICIO OPORTUNO, PARA LA COMODIDAD Y SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES, CONTRIBUYENDO A LA GENERACIÓN DE UTILIDADES DEL NEGOCIO.

Visión 3

- SER LA EMPRESA LÍDER EN LA FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA, PROYECTOS DE OBRA, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES PARA CASAS, OFICINAS Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES EN EL SALVADOR.

Valores 3

- RESPONSABILIDAD
- HONESTIDAD
- CALIDAD
- SEGURIDAD

Objetivos estratégicos 3

- MEJORAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
- SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS CON CALIDAD
- DIVERSIFICAR LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN A LOS MUEBLES DE MADERA PARA CASA, OFICINA Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES EN EL PAÍS.

DETERMINACIÓN PROPUESTA 1

No.	Misión	Visión	Valores	Objetivos Estratégicos
1	"OFRECER A LOS CLIENTES, VARIEDAD DE MUEBLES DE CALIDAD, SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES Y GUSTOS DE LOS CLIENTES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, ASEGURANDO LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO".	"SER REFERENTE EN EL MERCADO NACIONAL DE MUEBLES DE CALIDAD, SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES, CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO, TECNOLOGÍA AVANZADA, QUE DEN VALOR AGREGADO A NUESTROS CLIENTES, MAYORES UTILIDADES A LOS SOCIOS Y MEJORES INGRESOS A LOS EMPLEADOS".	• RESPONSABILIDAD • INTEGRIDAD • CALIDAD • CREATIVIDAD E INNOVACIÓN • RESOLUTORES DE PROBLEMAS DE LOS CLIENTES	• SATISFACER LAS NECESIDADES Y GUSTOS DE LOS CLIENTES • ELABORAR MOBILIARIO DE CALIDAD Y PRESTAR SERVICIOS EFICIENTES • MANTENER CONTROL DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA, CON LA FINALIDAD DE MEJORARLOS • CUMPLIR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE PERMITAN DESARROLLAR AL PERSONAL, AL MISMO TIEMPO MEJORAR LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA.

DETERMINACIÓN PROPUESTA 2

No.	Misión	Visión	Valores	Objetivos Estratégicos
1	PROPORCIONAR A NUESTROS CLIENTES VARIEDAD DE MUEBLES DE CALIDAD, PROYECTOS DE OBRA, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES, SUPERANDO LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES CON LA MEJOR TECNOLOGÍA, MATERIALES DE CALIDAD Y NUESTRO PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO.	POSICIONARNOS EN EL ÁMBITO PUBLICO Y PRIVADO COMO MEJORES REFERENTES EN EL RUBRO DE CONSTRUCCIÓN DE MUEBLES DE CALIDAD, CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES Y MANTENERNOS A LA VANGUARDIA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS, A TRAVÉS DE LA ESPECIALIZACIÓN Y EXPERIENCIA DE NUESTRO PERSONAL QUE CONTRIBUYAN AL ÉXITO DE LA EMPRESA.	• CALIDAD • COMPETITIVIDAD E INNOVACION • CUMPLIMIENTO • CONFIANZA • RESPONSABILIDAD LABORAL	• SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE MUEBLES EN MADERA PARA CASA Y OFICINA CON CALIDAD • DIVERSIFICAR LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN, DE LOS MUEBLES DE CASA Y DE OFICINA EN EL MEDIANO PLAZO, PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EN EL MERCADO CENTRAL Y REGIONAL DEL PAÍS. • DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA MEJORAR SU CAPACIDAD LABORAL.

DETERMINACIÓN PROPUESTA 3

No.	Misión	Visión	Valores	Objetivos Estratégicos
1	• ENTREGAR BIENES Y SERVICIOS DE CALIDAD, CON TECNOLOGÍA Y MANO DE OBRA CALIFICADA, DANDO CONFIABILIDAD Y SERVICIO OPORTUNO, PARA LA COMODIDAD Y SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES, CONTRIBUYENDO A LA GENERACIÓN DE UTILIDADES DEL NEGOCIO.	• SER LA EMPRESA LÍDER EN LA FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA, PROYECTOS DE OBRA, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES PARA CASAS, OFICINAS Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES EN EL SALVADOR.	• RESPONSABILIDAD • HONESTIDAD • CALIDAD • SEGURIDAD	• MEJORAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA • SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS CON CALIDAD • DIVERSIFICAR LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN A LOS MUEBLES DE MADERA PARA CASA, OFICINA Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES EN EL PAÍS.

Anexo 6. Taller Socialización: Misión, Visión, Valores y Objetivos estratégicos definidos.

a) Fotos
b) Ficha de Seguimiento
c) PPT









Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Taller de Socialización

Fecha: 28/06/2019

Equipo Consultor: Strategic Consulting

Nombre y Apellidos	Firma
Corina Yaneth Figueroa de Miranda	

Breve descripción de la actividad realizada:

Taller de Socialización: Con propietarios y trabajadores de la empresa Grupo Equilibrio S.A. de C.V sobre los temas: Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos, que son parte del plan Estratégico de la empresa.

Firma del Empresario:

Abelardo de Jesus Orellana Flores

Lyneth Adalenida Mata de Orellana

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

EQUILIBRIO

Taller de socialización Plan Estratégico:
Misión, visión, valores y objetivos estratégicos



EQUILIBRIO

¿Qué es la misión?

La misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa "quienes somos, que hacemos y porque estamos aquí




EQUILIBRIO
Defina:
La Misión


EQUILIBRIO
Determinación de la Misión:
"Ofrecer soluciones integrales y eficientes en el rubro de la fabricación de mobiliario, arquitectura y construcción, con creatividad e innovación; apoyándonos con tecnología y procesos que nos permite ser más productivos y competitivos en el mercado, obteniendo mayores beneficios para nuestros clientes, colaboradores y nuestra propia razón de ser."

EQUILIBRIO
ARQUITECTURA-MOBILIARIO-CONSTRUCCIÓN

¿Qué es la visión?

Es un conjunto de ideas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro



EQUILIBRIO
ARQUITECTURA-MOBILIARIO-CONSTRUCCIÓN

Defina:

La Visión

EQUILIBRIO

Visión:

"Ser empresa líder en el mercado regional en fabricación y distribución de mobiliario, interiorismo, arquitectura y construcción, reconocidos por nuestra experiencia, calidad, innovación y estabilidad a través de un equipo altamente capacitado y comprometido, haciendo uso de la más moderna tecnología a nuestro alcance."

EQUILIBRIO

Que son los valores de una empresa

Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que señala de alguna manera el espíritu de la misma.



EQUILIBRIO

Defina:

Los Valores de su empresa

EQUILIBRIO

Valores: los valores de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. han sido definidos de la siguiente manera:



Integridad:

- Nos comprometemos no sólo a hacer las cosas correctamente, sino también lo que es correcto



Calidad

- En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizamos



Creatividad e innovación

- Continua de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo, desarrollando soluciones que se anticipen y satisfagan las necesidades de nuestros clientes, con productos y servicios de alto valor.



Compromiso

- De asumir con profesionalismo aquellas funciones, cometidos o valores que faciliten alcanzar la misión de la empresa. Es ser consecuentes con lo que se compromete, cumpliendo y llevando a cabo todo aquello que se ha acordado.



Confianza

- En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.



Orientación al Cliente

Escuchar, atender, identificar y colaborar en la búsqueda de soluciones que satisfagan sus necesidades con un servicio integral que genere fidelidad y confianza mutuas.



Trabajo en equipo

compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo común en el cual se valoran y se respetan todas las opiniones e ideas y donde el trabajo de cada uno es trabajo de todos.

EQUILIBRIO

Objetivos Estratégicos, ¿que son?

Se denomina objetivos estratégicos a los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.



EQUILIBRIO

Defina:

Los Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos.

- Convertirse en una de las marcas líderes en el mercado nacional en el rubro de mobiliario, diseño y construcción.
- Elaborar mobiliario de calidad y soluciones integrales de construcción y diseño arquitectónico que satisfagan a nuestros clientes.
- Mantener un control de los procesos de la empresa con la finalidad de evaluarlos y mejorarlos periódicamente.
- Superar el margen anual de ventas estipulado en al menos un 50%.
- Crear un sistema eficiente de publicidad y posicionamiento online, superando en visibilidad y ventas a la competencia.
- Establecerse en el mercado nacional y abrir una sucursal tipo show room como sala de ventas en un mediano plazo.
- Rentabilizar el modelo de producción hasta convertirlo en un sistema autónomo, sistemático y eficiente.
- Incrementar el margen anual de ingresos de manera responsable y proactiva.
- Convertirnos en una empresa empleadora con una cultura de honestidad, compromiso y trabajo entre los empleados.

Conclusión

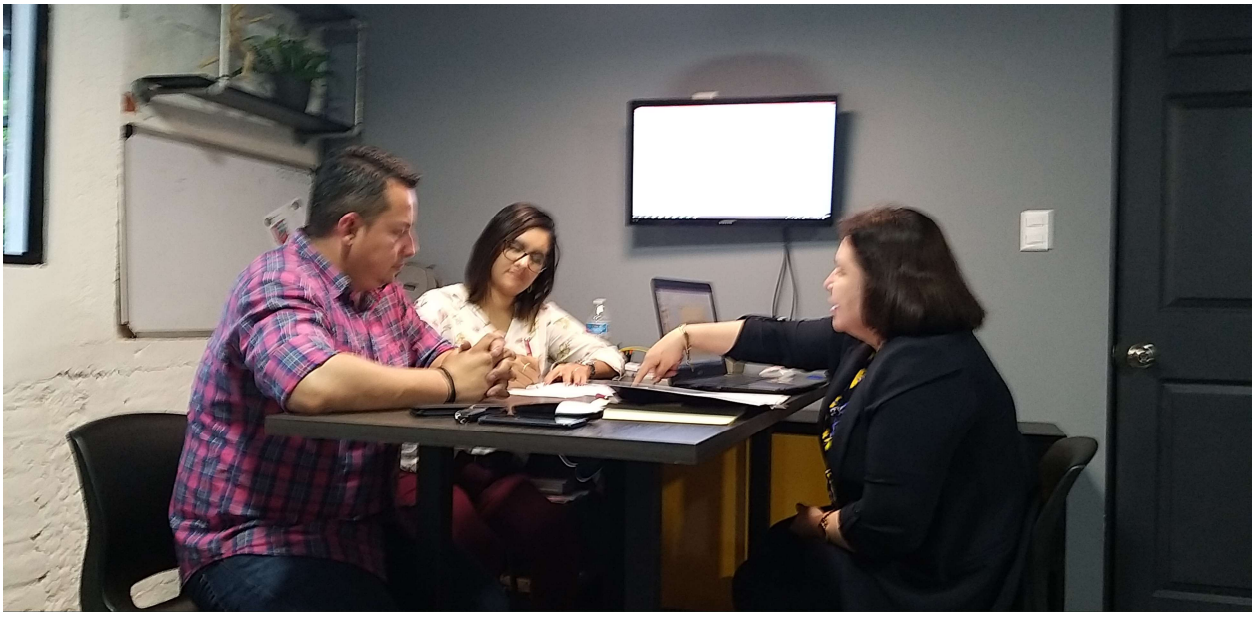
La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en la configuración de su futuro, puede emprender actividades e influir en ellas por tal razón, puede controlar su destino.

El proceso de planeación estratégica es más importante por la participación de propietarios y trabajadores.
Una de las mayores responsabilidades de los propietarios es tomar buenas decisiones estratégicas.
Y de los trabajadores el compromiso de brindar su apoyo a la empresa.

Anexo 7. Socialización Plan Estratégico final y de Documento para constituir una sociedad.

a) Fotos
b) Ficha de seguimiento
c) PPT
d) Formato de aprobación: Cronograma empresa.
e) Formato de validación de Plan Estratégico.





Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Socialización plan Estratégico

Fecha: 31/07/2019

Equipo Consultor: Strategic Consulting

Nombre y Apellidos	Firma
Lic. Corina Yaneth figueroa de Miranda	

Breve descripción de la actividad realizada:

Socialización de la herramienta de Organización Denominada "plan Estratégico, Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. (Acc. clave del Exito 1), presentando La PPT con el contenido Capitulo I fundamentación Teórica, cap. II plan Estrategico que contiene toda la fundamentación tecnica para aplicado a los factores Internos y Extoxnos de la empresa, con enfasis en el Recurso Humano, adjuntando los anexo 1, 2 y 3 Perfil de los profesionales y del puesto.

Firma del Empresario: Lisette Adalinda Mata de Orellana — Alexander de Jesús Orellana Reales

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

EQUILIBRIO

ACCION CLAVE DE ÉXITO 1:
PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V.

EQUILIBRIO

INDICE:

CAPITULO I: FUNDAMENTACION TEORICA DEL PLAN ESTRATEGICO.

CAPITULO II: PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA EMPRESA.

ANEXOS:

CAPITULO I

Ilustración 1: Fundamentación Teórica



Fuente: Biblioteca/Fundamentos y Métodos de Investigación.

CAPITULO I:

FUNDAMENTACION TEORICA DEL PLAN ESTRATEGICO.

1. Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos
1.1 Misión
1.2. Visión
1.3. Valores de la Empresa
1.4. Objetivos Estratégicos
2.Analisis Interno
2.1. Análisis Financiero: razones financieras, Recursos Humanos
2.2. Estructura Organizacional
2.3. Competencias clave: Cadena de valor y análisis de recursos y capacidades
3. Análisis Externo
3.1. Análisis de su entorno específico: 5 fuerzas de PORTER
3.2. Análisis de su entorno general: análisis PESTEL
4. Diagnóstico: FODA
5. Formular Estrategias
34. Desarrollo de estrategia

CAPITULO II

Ilustración 8: Muebles diversos Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.



Fuente: Pagina web Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

CAPITULO II:

PLAN ESTRATEGICO EMPRESA GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V.

1. Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

1.1. Misión

1.2. Visión

1.3. Valores

1.4. Objetivos Estratégicos

2. Análisis Interno de Grupo Equilibrio, S.A. C.V

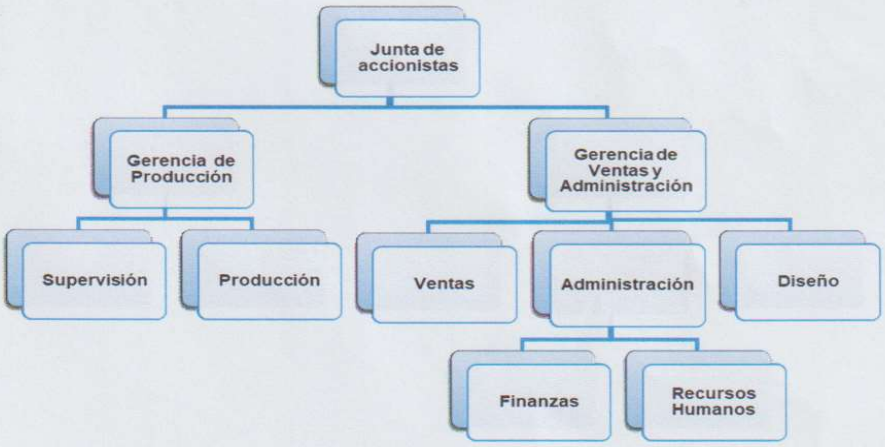
2.1. Análisis Interno (Administración)

2.2. Análisis Financiero (Razones Financieras)

2.3. Competencias clave: Cadena de valor y análisis de recursos y capacidades

Anexo 4

EQUILIBRIO ARQUITECTURA-MOBILIARIO-CONSTRUCCIÓN	**Plan Estratégico del Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.**
Socialización del Organigrama de la empresa	verificación de página 44: Organigrama de la empresa
Fecha: 31/07/2019	Fecha de reconocimiento de la página: 31/07/2019



Hecho por:	Fecha de aprobación: 31/07/2019	
Firma:	Firma:	Firma:
Consultora: Lic. Corina Yaneth Figueroa de Miranda.	Arq. Lynette Adalinda Mata de Orellana.	Arq. Abelardo de Jesús Orellana Flores.

Anexo 5

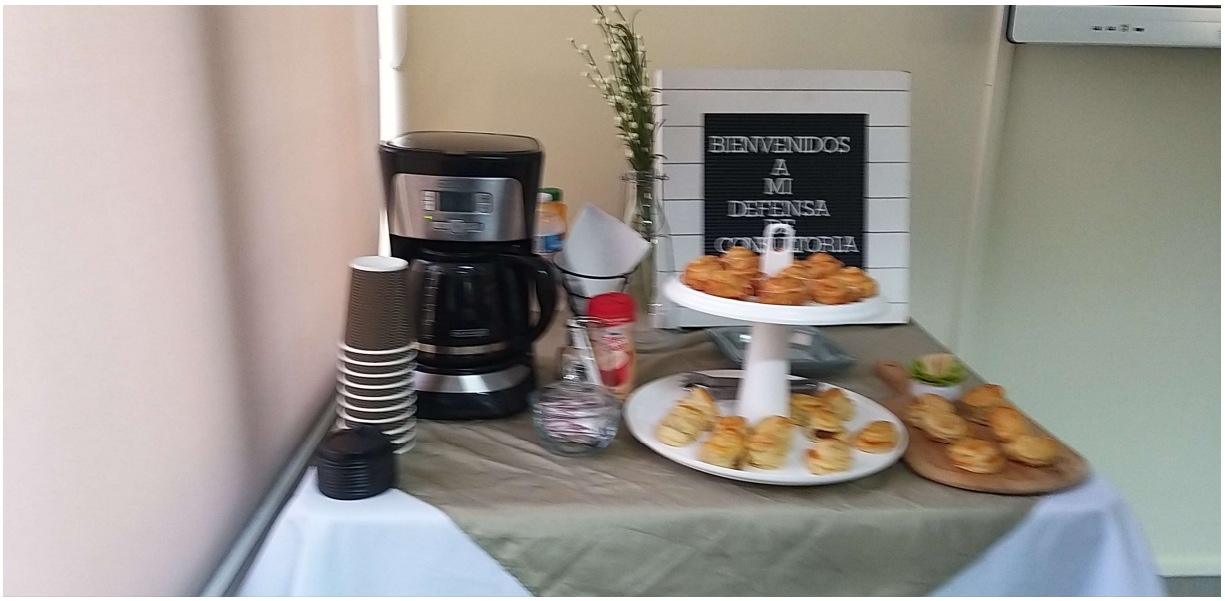
EQUILIBRIO ARQUITECTURA-MOBILIARIO-CONSTRUCCIÓN	**Plan Estratégico del Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.**
Socialización del Documento: Empresarios	Documento socializado
Fecha: 31/07/2019	Fecha de validación: 31/07/2019

PLAN ESTRATEGICO DE GRUPO EQUILIBRIO S.A. DE C.V.

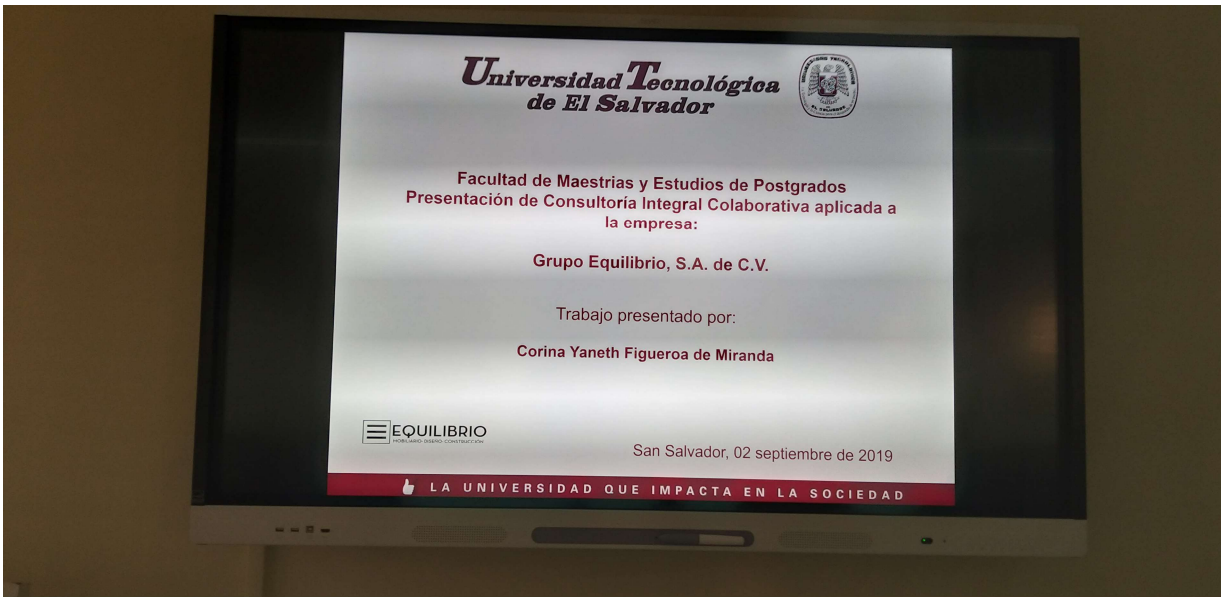
Hecho por:	Fecha de Validación: 31/07/2019	
Firma:	Firma:	Firma:
Consultora: Lic. Corina Yaneth Figueroa de Miranda.	Arq. Lynette Adalinda Mata de Orellana.	Arq. Abelardo de Jesús Orellana Flores.

Anexo 8. Defensa de Consultoría Integral Colaborativa.

a) Fotografías
b) ppt


BIENVENIDOS
A
MI
DEFENSA


Universidad Tecnológica
de El Salvador


Universidad Tecnológica de El Salvador
Facultad de Maestrias y Estudios de Postgrados
Presentación de Consultoría Integral Colaborativa aplicada a la empresa:
Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.
Trabajo presentado por:
Corina Yaneth Figueroa de Miranda
EQUILIBRIO
San Salvador, 02 septiembre de 2019
LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD




MAESTRIAS TEC
con VALOR


Universidad Tecnológica de El Salvador
BIENVENIDOS
EQUILIBRIO
San Salvador, 02 septiembre de 2019
LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD


Universidad Tecnológica de El Salvador
Facultad de Maestrias y Estudios de Postgrados
Presentación de Consultoría Integral Colaborativa aplicada a la empresa:
Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.
Trabajo presentado por:
Corina Yaneth Figueroa de Miranda
EQUILIBRIO
San Salvador, 02 septiembre de 2019
LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Temática a desarrollar

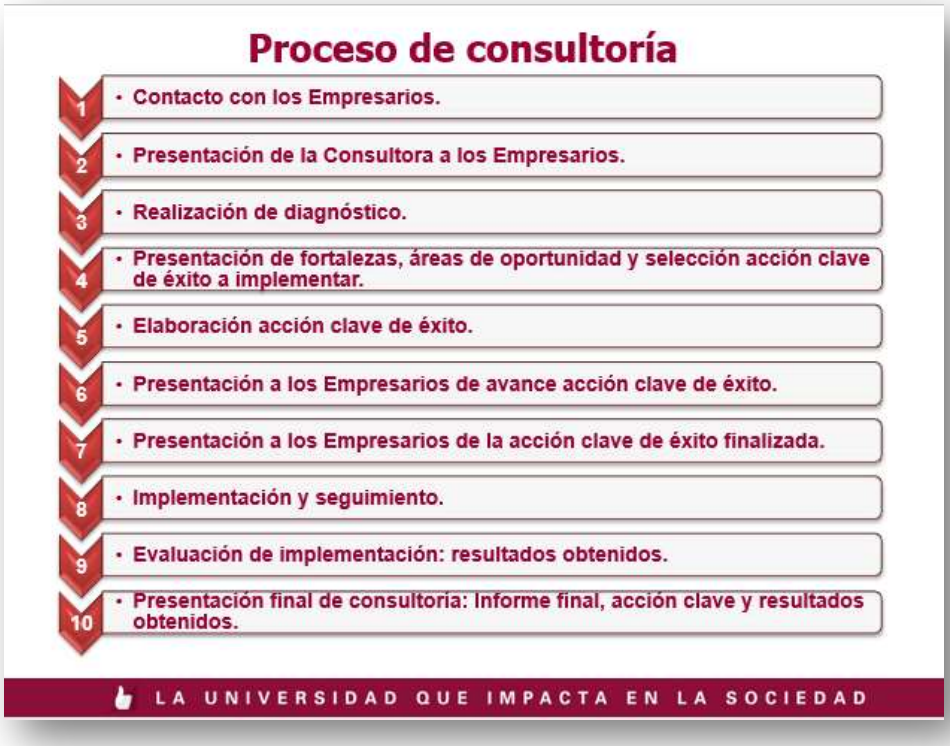


- Acerca del empresario
- Proceso de consultoría
- Diagnóstico
- Acción clave de éxito y sus beneficios
- Descripción de acción clave de éxito
- Plan de implementación
- Resultados de implementación
- Recomendación de la consultora

LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

EQUILIBRIO
MOBILIARIO- DISEÑO- CONSTRUCCIÓN

LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD


Proceso de consultoría
1 · Contacto con los Empresarios.
2 · Presentación de la Consultora a los Empresarios.
3 · Realización de diagnóstico.
4 · Presentación de fortalezas, áreas de oportunidad y selección acción clave de éxito a implementar.
5 · Elaboración acción clave de éxito.
6 · Presentación a los Empresarios de avance acción clave de éxito.
7 · Presentación a los Empresarios de la acción clave de éxito finalizada.
8 · Implementación y seguimiento.
9 · Evaluación de implementación: resultados obtenidos.
10 · Presentación final de consultoria: Informe final, acción clave y resultados obtenidos.
LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD


Diagnóstico
LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD


Fortalezas
Análisis del Entorno
- Comprensión del Sector
Mercadeo y Ventas
- Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento
Estructura Organizacional
- División del trabajo
Recursos Humanos
– Clima y Motivación del Personal
Gestión de Calidad
- Control de Calidad
LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD


Áreas de oportunidad
Dirección estratégica
- Misión y Visión
- Objetivos estratégicos
Análisis del Entorno
- Normativa e Institucionalidad
Finanzas
- Registros contables
- Administración financiera
Recursos Humanos
- Política de Personal
- Incentivos y beneficios del Personal
LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Acción clave de éxito

Áreas de Oportunidad/Sub-áreas	Soluciones (Acción Clave del Éxito)
Dirección Estratégica: ✓ Misión – Visión ✓ Objetivos Estratégicos	**Plan Estratégico**
Análisis del Entorno: ✓ Normativa e Institucionalidad	**Formalización de la Empresa:** **"Documento para constituir empresa"**
Finanzas: ✓ Administración Financiera	**Otras Intervenciones**: 1. Diseño de Organigrama, que define cada puesto y su función. 2. Diseño del perfil de puestos tipo y funciones de los profesionales que fortalecerán la administración financiera.

LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Evidencias

Acción clave de éxito No. 1





LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Evidencias

Acción clave de éxito 2





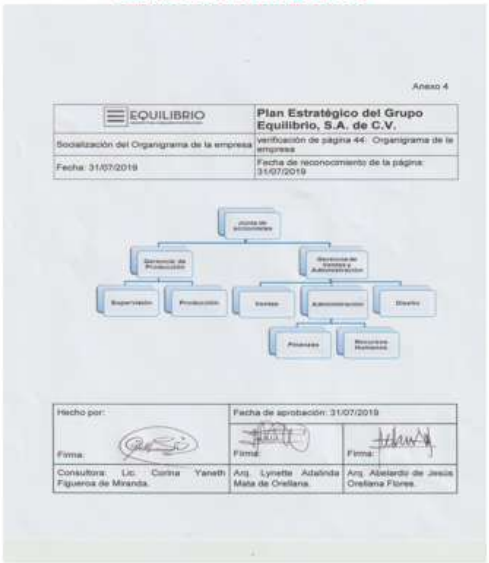
Índice

Portada
Índice
Introducción 1
Información para legalizar una Sociedad en El Salvador 2
Paso Uno: Elaboración y Autorización de la Escritura Pública de Constitución de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. 4
Paso Dos: Inscripción de la Escritura Pública de Constitución de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V; en el Registro de Comercio del CNR 9
Paso Tres: Inscripción del Balance General Inicial, en el Registro de Comercio del CNR 10
Paso Cuatro: Inscripción de la Matrícula de Comerciante Social y de Establecimiento, en el Registro de Comercio del CNR 11
Paso Cinco: Diseño e Inscripción de la Marca, en el Registro de Comercio del CNR 12
Calendario Tributario 2019. Ministerio de Hacienda 15
Visita Socialización con Empresarios: Socializar documento como constituir una Sociedad 16
Anexos 17

LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Evidencias

Otras Intervenciones



Anexo 4

EQUILIBRIO	Plan Estratégico del Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.
Socialización del Organigrama de la empresa	verificación de página 44: Organigrama de la empresa
Fecha: 31/07/2019	Fecha de reconocimiento de la página: 31/07/2019

Hecho por:	Fecha de aprobación: 31/07/2019	
Firma:	Firma:	Firma:
Consultora: Lic. Corina Yaneth Figueroa de Miranda.	Arq. Lynette Adalinda Mata de Orellana.	Arq. Abelardo de Jesús Orellana Flores.

LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Anexo 9. Acción Clave de Éxito No. 1: Plan Estratégico “Grupo Equilibrio. S.A. de C.V.”

EQUILIBRIO
ARQUITECTURA-MOBILIARIO-CONSTRUCCIÓN

PLAN ESTRATEGICO

GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V.



2019

CONSULTORA: LIC. CORINA YANETH FIGUEROA DE MIRANDA

Índice de Ilustraciones

Contenido **Página**

Ilustraciones 1 – Fundamentación teórica ……..……..…4

Ilustraciones 2 – Modelo de Organigrama Jerárquico…….……....23

Ilustraciones 3 – La cadena de Valor de Michael E. Porter…….……..….24

Ilustraciones 4 – El modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter…… ……..…....28

Ilustraciones 5 – Análisis PESTEL…….....30

Ilustraciones 6 – FODA o DAFO……...…..…32

Ilustraciones 7 – Desarrollo de estrategias…….……....35

Ilustraciones 8 – Muebles diversos, Empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. …….….39

Ilustraciones 9 – Valores Empresariales Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. ……...41

Ilustraciones 10 – Organigrama Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. ……..……45

Ilustraciones 11 – Cadena de valor Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. ……..……49

Ilustraciones 12 – Análisis PESTEL Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. ……..…..54

Ilustraciones 13 – Análisis Interno y Externo Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. …….59

Índice de Tablas

Contenido **Página**

Tabla 1 – Razones Financieras……...……...……11

Tabla 2 – Grupos de Usuarios de las razones financieras…….…….……12

Tabla 3 – Misión Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. …….…….40

Tabla 4 – Visión Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. ……...……..…40

Tabla 5 – Objetivos Estratégicos Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. ……...……42

Tabla 6 – Indicadores para Objetivos Estratégicos……43

Tabla 7 – Razones de Liquidez …….…….……....47

Tabla 8 – Razones de Administración de Activos ……..47

Tabla 9 – Razones de Administración de Deuda …….……..…48

Tabla 10 – Razones de Rentabilidad……..…48

Tabla 11 – FODA Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. ……...58

Tabla 12 – Formulación de Estrategias Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. ……...……...62

ÍNDICE

Contenido Página

Agradecimiento ……...1

Introducción ……..…….2

CAPITULO I: FUNDAMENTACION TEORICA DEL PLAN ESTRATEGICO.

1. Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos…….....5

1.1 Misión …….…….5

1.2. Visión …….…….....6

1.3. Valores de la Empresa ……..…7

1.4. Objetivos Estratégicos …….…....7

2. Análisis Interno…….……8

2.1. Análisis Financiero: razones financieras…….……..……10

2.2. Estructura Organizacional …….……...20

2.3. Competencias clave: Cadena de valor y análisis de recursos y capacidades …….……..….23

3. Análisis Externo……...27

3.1. Análisis de su entorno específico: 5 fuerzas de PORTER …….……....27

Contenido **Página**

3.2. Análisis de su entorno general: análisis PESTEL ……..……..……...30

4. Diagnóstico: FODA……..…32

4.1. FODA ……..……..…..32

5. Formular Estrategias……..……35

5.1 Desarrollo de estrategia ……...……..……..35

CAPITULO II: PLAN ESTRATEGICO APLICADO A GRUPO EQUILIBRIO S.A. DE C.V.

1. Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.…...40

1.1. Misión ……..……...40

1.2. Visión ……..……40

1.3. Valores ……..……..41

1.4. Objetivos Estratégicos ……..……..…42

2. Análisis Interno de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V……...……...44

2.1. Análisis Interno (Administración)…...……...……...44

2.2. Análisis Financiero (Razones Financieras)…..……..……..45

2.3. Competencias clave: Cadena de valor y análisis de recursos y capacidades ……..…...49

3. Análisis Externo de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.……..……..…….51

Contenido Página

3.1. Análisis de su entorno específico: 5 fuerzas de PORTER ……..……..51

3.2. Análisis de su entorno general: análisis PESTEL …….…….....54

4. Diagnóstico: FODA Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.……..…….…….……...57

4.1. FODA …….……57

5. Formular Estrategias empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. …….……...60

5.1. Desarrollo de estrategia ……..…….……...60

6. Socialización e Implementación Plan Estratégico de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. ….64

Glosario…….…76

Bibliografía ……..……....79

Anexos …….…….82

Anexo 1. Cargo y perfil: Analista Financiero…….…...83

Anexo 2. Cargo y perfil: Contador Público……...86

Anexo 3. Cargo y perfil: Auditor Externo…….……....88

Anexo 4. Validación del Organigrama de la Empresa……...90

Anexo 5. Validación del Plan Estratégico…….……...……...…..91

Anexo 6. Ratios o Razones Financieros……92

Anexo 7. PPT de Socialización e Implementación Plan Estratégico (Propietarios)…….……95

Anexo 8. PPT de Socialización e Implementación Plan Estratégico (Empleados)…….107

Anexo 9. PPT de Socialización Plan Estratégico con empresarios…….……115

Agradecimiento

Ofrezco mis agradecimientos a los Arquitectos Abelardo de Jesús Orellana Flores y Lynette Adalinda Mata de Orellana, propietarios de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., por el apoyo brindado a mi persona, que me han permitido desarrollar la consultoría gratuita para las MIPYMES, aplicando el proceso de Consultoría Integral Colaborativa con sus diferentes fases, que dio inicio con el contacto con los empresarios y la presentación de la consultora, el llenado de la herramienta de diagnóstico, la presentación de las fortalezas y las áreas de oportunidad, que fundamentaron la fase de selección, elaboración y presentación de las acciones clave del éxito a los empresarios, que consiste en el Plan Estratégico y la recomendación para formalización de la empresa en sociedad con la asignación del profesional Lic. Juan Antonio Miranda Morales (abogado-notario), quien me realizo las diligencias completas de forma gratuita.

La primera acción clave del éxito que consiste en un Plan Estratégico implementado y socializado con la Empresa, el cual establece las líneas de acción en función del cumplimiento de planes, permitirá a la empresa a marcar la ruta adecuada para que su valor se incremente, se elimine la falta de registro de la información para seguimiento y control en la empresa y se reduzca el riesgo de operación del negocio.

Con la implementación de la segunda acción clave del éxito, la elaboración de la escritura de constitución de la Sociedad y su inscripción, la inscripción de la matrícula de comerciante social, la inscripción del balance general inicial y la gestión de inscripción de la marca en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR), se obtiene el resultado de negocio formalizado.

Introducción

El presente plan estratégico, contiene, los índices, el agradecimiento, la introducción, el **Capítulo I "Fundamentación teórica del plan estratégico"**, que es el fundamento teórico del presente documento, es una explicación basada en ideas relacionadas con los temas particulares que sirven de marco de referencia de esta investigación y que consiste en el proceso a través del cual se declara la visión, la misión, los valores de una empresa y los objetivos estratégicos, se realiza un análisis interno y externo, aplicando el análisis FODA, la cadena de valor, las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, posteriormente, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias, todo el marco bibliográfico, brinda el conocimiento para alcanzar dichos objetivos; el **Capítulo II Plan Estratégico aplicado a la empresa "Grupo Equilibrio, S.A. de C.V."** cuenta con los temas desarrollados en el capítulo I pero aplicados particularmente a la razón de ser de la empresa, involucrando todos los recursos con que cuenta: recursos humanos, recursos financieros, recursos económicos, recursos materiales y recursos técnico o tecnológicos.

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, se considera un enfoque general de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y generales, pero que afectan a una gran variedad de actividades para el mejor funcionamiento del negocio, tal es el caso de la empresa "Grupo Equilibrio, S.A. de C.V." dedicada a la fabricación y venta de muebles de madera en general, el desarrollo de proyectos de obra (construcción y reconstrucción); diseño arquitectónico y de interiores en el sector de San Salvador con cobertura a nivel de país, que no cuenta con un plan estratégico que es una herramienta de organización para su adecuado funcionamiento. "Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.", es una empresa que fue creada por los esposos Abelardo de Jesús Orellana Flores y Lynette Adalinda Mata de Orellana, profesionales en Arquitectura, quienes con conocimiento del sector se interesaron por el giro de este rubro que no

Estaba totalmente atendido, tomando como oportunidad decidieron dedicar los productos y servicios que su empresa produce con calidad, materiales de primera, personalizados y garantizados para satisfacer los gustos y necesidades de sus clientes, para obtener una alta fidelización, al mismo tiempo aplicando, ser precisos con la producción y la responsabilidad en la entrega.

Sin embargo, para poder cumplir su misión de ser una empresa referente en la fabricación y venta de muebles reconocida por su buena calidad, con acabado personalizado que les permita mantener la rentabilidad del negocio dieron por aceptada la Consultoría Integral Colaborativa gratuita, en el marco de la alianza que la Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado de la Universidad Tecnológica de El Salvador, tiene con la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa CENTROMYPE.

Los propietarios de la empresa, consideran dentro de las políticas del negocio, utilizar equipos de seguridad industrial y un botiquín de primeros auxilios en el taller de producción y extintores en todos los departamentos, respetar los horarios de entrada y salida del trabajo (control de asistencia de personal), trabajar en equipo, mantener en buenas condiciones los productos en stock, realizar mantenimiento de herramientas y equipos, realizar control de calidad en los productos, lograr el cuidado diligente de los bienes, cumplir con todos los pedidos y las fechas programadas de entrega de bienes y servicios, ofrecer el servicio de atención al cliente de forma personalizado, así como la ejecución de los objetivos de la empresa para cumplir con los requerimientos de control empresarial, aumentar las ventas y la fabricación de muebles de calidad, el control de producción, contar con una contabilidad adecuada, un profesional que se encargue de la administración y finanzas, un auditor externo, así como satisfacer las necesidades de sus clientes en pro del éxito y progreso del negocio, por tanto el Plan Estratégico ha sido socializado e implementado.

Capítulo I

Fundamentación teórica del Plan Estratégico

Ilustración 1: Fundamentación Teórica



Fuente: Biblioteca/Fundamentos y Métodos de Investigación.

1. Misión – Visión – Valores y Objetivos Estratégicos

1.1. Misión:

La misión de una empresa es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa; la misión responde a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser?

Establecer la misión de una empresa nos permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la empresa en función de ésta; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo su luz, logrando así coherencia y organización. Pero además de ello, establecer la misión de una empresa también nos permite:

- Motivar a los miembros de la empresa al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.
- Darle identidad y personalidad a la empresa.
- Cimentar las bases para su cultura organizacional.
- Mostrar a agentes externos tales como clientes y proveedores del ámbito en el cual se desarrolla.
- Distinguirla de otras empresas similares.

Según los especialistas, una declaración de misión efectiva que permita obtener los beneficios descritos anteriormente debe contar con las siguientes características:

- Ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- No ser muy limitada al punto de poder restringir el accionar de los miembros de la empresa.

Pero tampoco muy amplia al punto de no crear confusiones sobre lo que hace la empresa.

- decir en qué consiste el negocio
- distinguir la empresa de sus similares.

Para definir la declaración de la misión de su empresa lo primero que podemos hacer es responder la pregunta: ¿cuál es su razón de ser?, lo cual podría equivaler a responder las preguntas: ¿cuál es su negocio?, ¿qué es lo que hacen? o ¿a qué se dedican?

1.2. Visión:

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.

Es la visión de futuro, la imagen que tienes de tu empresa en el largo plazo. Con ella describes hacia dónde te diriges.

- ¿En qué se convertirá tu empresa en el futuro?
- ¿Dónde ves a tu empresa dentro de unos años?

La visión ha de ser realista, pero también ambiciosa y soñadora, su función es guiar y motivar a todo tu equipo de trabajo.

La visión es tu proyección de futuro, es aquello que aspiras que tu empresa sea el día de mañana, tu meta final.

- ¿Qué quieres lograr?
- ¿Dónde quieres estar en el futuro?
- ¿A quién te vas a dirigir?
- ¿Cuánto quieres crecer?

Es más genérica y menos concreta que la misión. ¡Es tu sueño!, Aunque la misión y la visión se definan de forma distinta, ambas deben estar necesariamente unidas y ser coherentes entre sí.

1.3. Valores:

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Características de los valores

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

1.4. Objetivos Estratégicos:

Se denomina objetivos estratégicos a los objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico.

Los autores Daniel Martínez y Artemio Milla establecen que los objetivos estratégicos se utilizan

para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Los objetivos estratégicos deben suponer un paso intermedio entre la visión y la misión de la organización. Deben ser definidos de forma clara, precisa y comprensible, y deben expresar las metas últimas y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia su misión y visión corporativa. Estos objetivos estratégicos serán alcanzados a través de unas líneas estratégicas de acción.

Los objetivos estratégicos tienen que cumplir las siguientes características para que sean eficaces:

Mensurables: que puede ser medido o valorado

Específicos: que está especialmente destinado a un fin determinado

Apropiados: que resulta conveniente o adecuado para el fin al que se destina

Realistas: que se puedan conseguir equilibradamente

Oportunos: que es bueno o favorable para un fin determinado.

2. Análisis Interno

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.

- Detectar fortalezas y debilidades y de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

Esta fase del análisis tiene una repercusión especial en el caso de las empresas que ya están en funcionamiento y que se plantean realizar una reflexión estratégica. Pero también es de utilidad para proyectos de nueva creación ya que permite a los emprendedores reflexionar sobre sus verdaderos elementos diferenciales.

Determinar la información que se ha recabado mediante el llenado de la herramienta de diagnóstico que se utiliza para determinar e implementar la acción clave del éxito.

En la cual se han abordado los temas de todas las áreas, sobre factores como:

Factores comerciales*:*

Productos o servicios (gama y características), estructura de las ventas (por productos, por clientes, por mercados), clientes (segmentos, concentración, clientes cautivos), marcas y protección de estas, red comercial, fuerza de ventas, publicidad y promoción, imagen de la empresa, etc.

Factores técnicos/productivos*:*

Nivel tecnológico, instalaciones y maquinaria, productividad, calidad obtenida, acuerdos y licencias, gestión de compras, control y gestión de stocks, Seguridad e higiene ocupacional, etc.

Factores humanos y de gestión*:*

Estilo de dirección, organización, delegación de responsabilidades, nivel de formación y experiencia de la plantilla, capacidad del equipo directivo, clima y motivación, etc.

Factores financieros:

liquidez, rentabilidad, capacidad financiera, periodo de cobro y pago, etc.

Una vez recolectada la información, se analiza o se evalúa con espíritu crítico teniendo muy presente la situación de las empresas competidoras (debe intentarse comparar la situación de la empresa respecto a la media del sector o bien respecto a las empresas líderes o referentes.) El resultado de este análisis se puede representar mediante una lista de elementos fundamentales que deben considerarse para el desarrollo del proyecto.

En definitiva, con el resultado de este análisis interno se podrán identificar los puntos fuertes (fortalezas) de la empresa o los puntos débiles a mejorar (debilidades). Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

2.1. Análisis financiero

El análisis financiero (también conocido como análisis de estados financieros o análisis contable o análisis de finanzas) se refiere a una evaluación de la viabilidad, estabilidad y rentabilidad de un negocio, sub-negocio o proyecto.

Lo realizan profesionales que preparan informes utilizando índices que utilizan la información obtenida de los estados financieros y otros informes. Estos informes generalmente se presentan a la alta dirección como una de sus bases para tomar decisiones de negocios. El análisis financiero puede determinar si una empresa:

- Continua o interrumpe su operación principal o parte de su negocio
- Hacer o comprar ciertos materiales en la fabricación de su producto
- Adquirir o alquilar/arrendar ciertas maquinarias y equipos en la producción de sus bienes
- Emitir acciones o negociar un préstamo bancario para aumentar su capital de trabajo.

- Tomar decisiones con respecto a invertir o prestar capital.
- Tomar otras decisiones que permitan a la gerencia realizar una selección informada sobre varias alternativas en la conducción de su negocio.

Razones Financieras

Tabla 1: Razones Financieras






Razones de Solvencia	Razones de Estabilidad	Razones de Actividad	Razones de Rentabilidad
Se refieren a la facilidad con la que la empresa puede pagar sus cuentas.	Indican el monto del dinero de otras personas que usa la empresa para generar utilidades.	Permite a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto al nivel determinado de ventas. nivel de activos o la inversion de los propietarios.	Evaluan la capacidad de la empresa para cubrir los cargos fijos que resultan de sus deudas.

Fuente: Gestiopolis

El análisis financiero se constituye en una herramienta que representa la justa realidad de la

Situación financiera de cualquier organización, puede determinar cómo se ha desempeñado la empresa y evaluar su gestión.

El pilar fundamental del análisis financiero se basa en la información que proporcionan los estados financieros, teniendo en cuenta el tipo de usuario a quien va dirigido y los objetivos específicos, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados (también llamado de Pérdidas y Ganancias), preparados al final del periodo de operaciones por los administradores, en los cuales se evalúa la capacidad del negocio para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos. A continuación, se muestran los usuarios a quienes van dirigidos los análisis financieros realizado a través de las Razones financieras.

Grupos de Usuarios de las Razones Financieras

Tabla 2: Usuarios de las razones financieras

Usuarios	Tipos de Razones
Inversionistas	Retorno sobre capital
Instituciones Financieras	Razones de Apalancamiento
Administradores (Gerencia)	Razones de Retorno
Empleados	Retorno sobre capital
Proveedores	Liquidez
Clientes	Rentabilidad
Gobierno y sus Instituciones	Rentabilidad
Comunidad	Puede variar
Analistas Financieros	Todas las Razones
Grupos Ambientales	Gastos en medidas anticontaminantes
Investigadores	De acuerdo con la naturaleza de su estudio

Fuente: Gestiopolis.

A continuación, se presentan las razones que se consideran comunes:

Proporcionando el nombre, significado, fórmula, lectura e interpretación en términos generales.

a. Razones del grupo de solvencia

Índice de Solvencia Circulante.

Esta razón es la que mide la capacidad de la empresa cuando esta solicita un crédito a corto plazo, es decir, mide la habilidad para cubrir sus deudas y obligaciones a corto plazo.

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

En esta razón se exigía una relación anteriormente de 2 a 1; actualmente, debido a la utilización excesiva del dinero y considerando la situación económica del país en general esta puede ser menor, considerando también el giro de la empresa para poder de esta manera dar una buena interpretación.

Índice de Solvencia Inmediata o Prueba del Ácido.

Esta razón mide la capacidad de la empresa respecto a sus deudas a corto plazo y/o a su habilidad de pagar sus deudas y obligaciones cuando esas vencen, con base a sus cuentas y documentos para cobrar a corto plazo.

$$\text{Índice de Solvencia Inmediata} = \frac{\text{Activo circulante (-) Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

En esa razón se exigía una proporción de 1.5 a 1 por lo mencionado en la razón anterior.

Índice de Liquidez.

Esta razón mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo en forma inmediata, debe cubrir sus deudas en base a su disponible (caja, banco, valores negociables).

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

En esta relación se puede considerar buena de $0.50 por un $ 1.0 sin embargo, en la práctica esta proporción podría representar efectivo ocioso, ya que tan malo es un exceso o faltante de liquidez.

Capital Neto de Trabajo

Esta razón mide la capacidad crediticia ya que representa el margen de seguridad para los acreedores o bien la capacidad de pagar de la empresa para cubrir sus deudas a coro plazo, es decir es el dinero con que la empresa cuenta para realizar sus operaciones normales.

Capital Neto de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante.

Este índice indica la cantidad con la que cuenta la empresa para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo.

b. Razones del grupo estabilidad

Estabilidad Financiera o Apalancamiento Financiero.

Este grupo de razones tiene como finalidad conocer la proporción que existe en el origen de la inversión de la empresa, con relación al capital propio y ajeno.

$$\text{Origen del capital} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Origen del capital a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Origen del capital a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo fijo}}{\text{Capital contable}}$$

En estas razones se considera una proporción de 1 a 1, ya que, si el capital ajeno fuera mayor al propio, se corre el riesgo de que la empresa pase a manos de sus acreedores (3ras. Personas), ya que al tener estos una mayor inversión no se podrían cubrir sus deudas de tal manera que la empresa pasaría a ser de ellos.

Índice de Inversión de Capital

Estas razones muestran la relación que guardan los bienes estables con el capital propio que es una inversión permanente más el capital ajeno a largo plazo; la finalidad es que muestre la posibilidad que tiene la empresa de adquirir nuevos activos fijos.

$$\text{Índice de inversión de capital} = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Capital contable}}$$

La proporción adecuada de esta razón dependerá del tipo de empresa que se sé analizando, y el tiempo que esta lleve establecida operando normalmente.

Índice del Valor Contable de Capital.

Esta razón nos muestra la parte excedente que la entidad a generado con el patrimonio de sus propietarios. Este excedente está compuesto por las utilidades, sus reservas de capital y superávit, es recomendable investigar si se han distribuido utilidades para poder llegar a una interpretación más exacta.

$$\text{Índice del valor contable de capital} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Capital social pagado}}$$

Con resultado en esta razón inferior a uno significa pérdida de capital social pagado, si sucede así la empresa deberá ser motivo de análisis profundo.

c. Razones de grupo de actividad.

Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar

Esta razón financiera nos permite conocer el grado de eficiencia en el cobro de las cuentas, así como la efectividad política en el otorgamiento de créditos. Para ello es necesario tomar solo las ventas a crédito deduciendo de ellas las devoluciones, rebajas, bonificaciones y descuentos para poderlas comparar con el promedio de los saldos mensuales de los clientes para conocer el número de veces que este promedio se desplaza, es decir, ese índice nos indica la eficiencia del departamento de cobranzas.

Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar = Ventas / Cuentas x Cobrar a Clientes

RCC = N° de veces

Plazo de Cobro en Cuentas por Cobrar = Cuentas x cobrar x 360 / Ventas

RCC = Días

Para saber si el resultado obtenido es satisfactorio, es necesario conocer la actividad de la empresa; sin embargo, mientras mayor sea el índice de rotación, mejor será la política administrativa, ya que esta razón nos muestra las veces que se recupera la inversión. Y entre menor sea el plazo de cobro, indica un ciclo económico mejor para la empresa ya que nos muestra el plazo de cobrar en días promedio de nuestras cuentas.

Índice de Rotación de Cuentas por Pagar.

Esta razón financiera nos permite conocer el grado de eficiencia de las cuentas por pagar de la empresa y mide la frecuencia con que se pagan dichas cuentas.

Formulas:

Índice de Rotación de Cuentas x pagar = Compras Netas a Crédito /
Cuentas x pagar a Proveed.

Plazo de Pago = (Cuentas por pagar x 360 Días / Costo de Ventas
Rotación de Cuentas por pagar = N° de días.

En estas razones es importante que el plazo de cobro sea mayor al plazo de pago, ya que de ser así la empresa se encontraría en una situación financiera favorable.

Índice de Rotación de Inventarios.

Estas razones financieras nos ayudan para medir la eficiencia en nuestras ventas, por medio del desplazamiento de nuestros inventarios; así mismo nos ayuda a conocer el número de días promedio necesarios para vender dichos inventarios; de igual manera nos ayuda a conocer indirectamente si la política administrativa ha sido acertada.

Formulas:

Índice de Rotación de Inventarios = Costo de Ventas / Inventarios.

Índice de Ventas = Inventarios x 360 Días / Costo de Ventas
Rotación de Inventarios = No. De días.

Entre mayor sea el índice obtenido, mejor será la política administrativa seguida y entre menor sea el plazo de venta significará que la recuperación de nuestro efectivo es óptima. Sin embargo, es necesario tener presente el giro de la empresa y sus políticas establecidas.

Índice de Rotación de Activos

Estas razones financieras nos permiten medir la eficiencia en la utilización de los activos fijos, así como la estructura total de dichos activos, mostrando el número de veces de su utilización.

Formulas:

Índice de Rotación de Activos Fijos = Ventas Netas /
Activos Fijos (Bruto)

Índice de Rotación de Activo Total = Ventas Netas /
Activos Totales

Una rotación baja en cualquier empresa nos indica que hay ventas insuficientes y/o inversiones elevadas en activos fijos, y que esto nos está ocasionando aumento en nuestros costos, por las depreciaciones, seguros, refacciones, reparaciones, etc.

Índice de Utilización de Capital.

Estas razones financieras miden la eficiencia en la utilización de capital propio o el capital en movimiento como apoyo a las ventas.

Formulas:

Índice de Utilización de Capital Contable = Ventas Netas / Capital Contable

Índice de Rotación de Capital Neto de Trabajo = Ventas Netas / Capital Neto de Trabajo.

Para estos índices mientras mayor sea mejor serán las políticas administrativas seguidas, y la situación será más favorable.

d. Razones del Grupo de Rentabilidad.

Rendimiento sobre el Capital Contable.

Esta razón muestra cual ha sido la ganancia que ha obtenido la empresa, frente a la inversión que fue requerida para lograrla.

Los fundamentos de este índice son:

a) El fin de una empresa es la obtención del máximo rendimiento del capital invertido.

b) Se debe controlar en lo mejor posible los elementos que ejerzan influencia sobre la meta de la empresa.

Formulas:

Rendimiento sobre Capital Contable = Utilidad Neta /
Capital Contable

Rendimiento sobre Capital Contable + Pasivo Total =

Utilidad Neta /
Capital Contable + Pasivo Total

Mientras mayor sea el rendimiento obtenido, la política administrativa adoptada por la empresa nos llevará a una situación financiera solvente y estable. Aquí es necesario hacer una comparación de la utilidad contra nuestras ventas, para precisar si el resultado es normal.

Rendimiento sobre Activos Totales.

Esa razón financiera nos muestra la eficiencia en la aplicación de las políticas administrativas, indicándonos el rendimiento obtenido de acuerdo con nuestra propia inversión.

Formula: Rendimiento sobre Activos Totales = Ingresos neto /
Activos Totales

Mientras mayor sea el porcentaje de rendimiento, dichas políticas administrativas serán buenas.

Margen de Utilidad o de Productividad.

Este conjunto de razones financieras nos muestra el rendimiento que por ventas obtiene la empresa en sus operaciones propias, y de la utilidad que le representa a cada uno de los socios de acuerdo con el número de acciones en su poder.

Formulas:

Margen de Utilidad de Operación = Utilidad de Operación /
Ventas Neas.

Margen de Utilidad = Utilidad Neta /
Ventas Netas

Margen de Utilidad de Acción = Utilidad Neta /
Número de Acciones

Aquí es recomendable que el índice obtenido en cada una de las razones sea mayor, ya que nos indicará que la aplicación de las políticas administrativas adoptadas han sido las correctas y que estas redundarán en una situación financiera estable y solvente.

2.2. Estructura organizacional u organigrama.

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta

estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional.

¿Qué es un organigrama?

De forma resumida, el organigrama es un gráfico que representa la estructura organizativa de una empresa. Estos modelos de organigramas representarán las relaciones jerárquicas o división de sectores y cargos que existen en esa organización. El papel más importante del organigrama es dejar claro a funcionarios, interesados o parte interesada exactamente dónde están dentro de la estructura de la empresa y con qué áreas o personas se relacionan directamente.

Tipos

Muchos tipos de estructuras organizacionales están definidos para cumplir las necesidades de las organizaciones que operan de forma diferente. Los tipos de estructura organizacional incluyen divisional, funcional, geográfica y central. Una estructura divisional es adecuada para las organizaciones con distintas unidades de negocios, mientras que la estructura geográfica provee una jerarquía para las organizaciones que operan en muchos lugares nacional o internacionalmente. Una estructura organizacional funcional está basada en los deberes de trabajo de cada uno. Una estructura central, que tiene dos o más supervisores para que cada trabajador se reporte, es más complicada, pero puede ser necesaria para organizaciones grandes con mucha locaciones y áreas funcionales.

Centralización: Aunque hay muchos tipos de estructuras organizacionales desarrolladas para cumplir con las llaves de cada organización, todas proveen una jerarquía que se reporta a un lugar centralizado y grupo de ejecutivos.

El miembro de rango más alto de una tabla organizacional es uno o varios altos ejecutivos llamados presidente, jefe ejecutivo o jefe operativo.

Descripciones de trabajo

Cuando una estructura organizacional es diseñada, las descripciones de trabajo se pueden desarrollar no sólo para cumplir las metas, sino para permitir el crecimiento organizacional y de los empleados. La equidad interna y la retención de empleados son una clave para las operaciones exitosas. El reclutamiento es también una de las inversiones más grandes para las organizaciones, así que asegurar que los empleados tengan oportunidades de promoción y seguridad en el empleo puede ayudar a reducir los costos de reclutamiento.

Salario

Estructura organizacional también es un núcleo fundamental para crear estructuras de salario para una organización. Una vez que la estructura es establecida, los rangos de salario pueden ser creados para cada empleo en la organización. En la mayoría de los casos, cada trabajo es alineado con un grado de salario, y cada grado tiene un rango de salario específico. Eso permite que una organización cumpla sus objetivos financieros y asegure los salarios distribuidos de forma justa dentro de los presupuestos financieros.

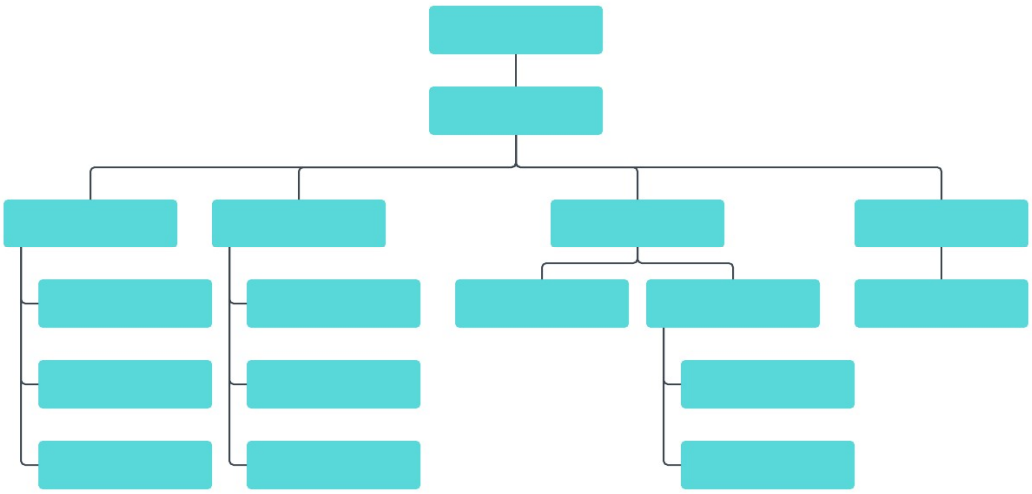
Expansión

Si una organización se expande, la estructura organizacional permite espacio para el crecimiento; esto puede incluir añadir capas adicionales de supervisión, nuevas divisiones, expandir una o varias áreas funcionales o citar altos ejecutivos adicionales. Cuando la estructura se reorganiza por

expansión, provee las bases para evitar las descripciones de trabajo y los salarios rápida y eficientemente con una descripción mínima de las operaciones de la organización.

Modelo de Organigrama Jerárquico

Ilustración 2: Organigrama jerárquico



Fuente: Wikipedia, la enciclopedia libre.

2.3. Competencias clave: Cadena de Valor y Análisis de recursos y capacidades.

La cadena de valor

El análisis de la cadena de valor (Porter, 1985) es una forma estructurada y sistemática de estudiar las actividades internas de la empresa con objeto de evaluar en qué medida contribuyen a la mejora de su posición competitiva.

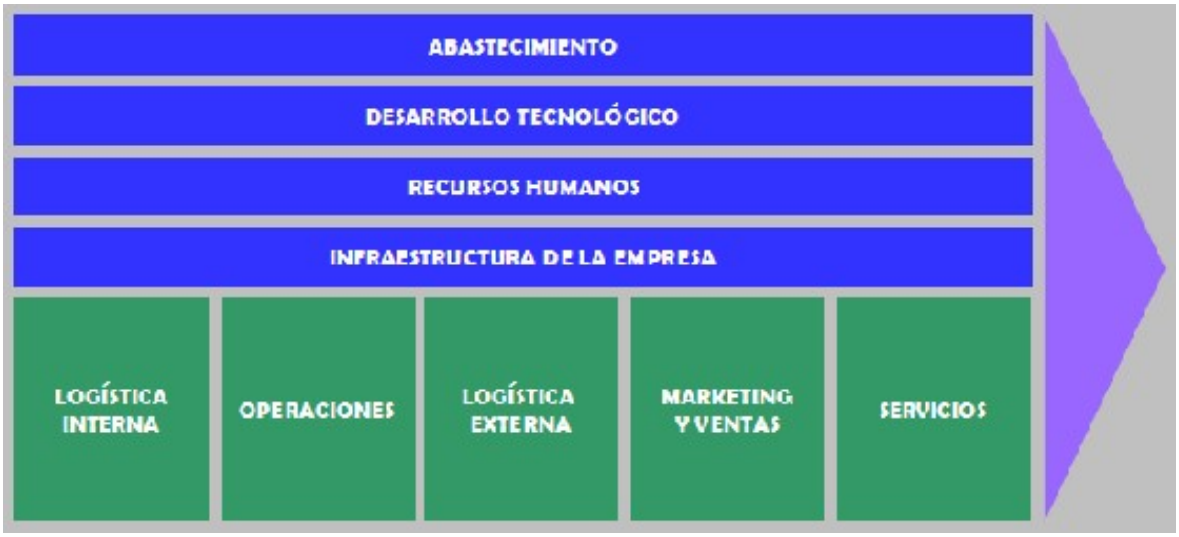
La cadena de valor es una representación esquemática del conjunto de actividades básicas en que se puede desagregar la actividad de la empresa.

Cada actividad dentro de la cadena incorpora una parte del valor asociado al producto final.
Si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio supera el costo de las diferentes actividades, la empresa generará un margen de beneficio por su actividad.
Se trata en la suma de un análisis interno del que se pueden deducir los puntos fuertes y débiles latentes en los distintos centros de actividad de la empresa.

A través del análisis de la cadena de valor se pretende identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa. Éstas pueden estar en las actividades básicas, las interrelaciones entre actividades o en las interrelaciones dentro del sistema de valor.

Para estructurar el estudio se dividen las actividades de la empresa en actividades primarias y secundarias. Las primeras son aquellas orientadas a la recepción de materias primas, realización de procesos de producción, distribución, marketing y servicios postventa. A estos cinco grupos de actividades hay que añadir las denominadas actividades secundarias o de apoyo, centradas en facilitar las labores de los centros de actividades primarias. En este segundo bloque se incluye todo lo correspondiente a infraestructura (entendiendo como tal las acciones de administración y dirección de la empresa), recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento. Entre las actividades típicas de cada uno de los centros se puede citar, a título de ejemplo, las siguientes:

Ilustración 3: La cadena de valor de Porter.



Fuente: Wikipedia, la enciclopedia libre.

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías generales que se observan:

a) Logística Interna:

- Llegada y almacenamiento de materiales.
- Control de inventarios.
- Control de vehículos de aprovisionamiento.
- Control de calidad de mercancías entrantes.

b) Operaciones:

- Fabricación de componentes.
- Embalado de productos.
- Control de calidad de productos.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria.

c) Logística Externa:

- Recepción y almacenajes de productos terminados.
- Control de inventario de salida.
- Programación de la distribución de pedidos.

d) Marketing y Ventas:

- Publicidad de los productos o servicios.
- Identificación de canales de distribución.
- Análisis de mercados.
- Fijación de precios.

e) Servicio Postventa:

- Instalación de productos.
- Reparación de averías.
- Suministro de recambios.

Actividades secundarias o de apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento – compras - la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena de valor completa.

a) Infraestructura:

- Actividades de dirección.
- Actividades de planificación.
- Financiación y contabilidad.

b) Recursos humanos:

- Contratación de personal.
- Formación del personal.
- Evaluación y motivación del personal.
- Actividades de relaciones laborales.

c) Desarrollo tecnológico:

- Actividades de Investigación y Desarrollo (I+D).
- Actividades de innovación.
- Fomento de la tecnología.

d) Abastecimiento:

- Compra de materias primas.
- Compra de inmovilizado.

La cadena de valor es un instrumento muy útil para identificar puntos fuertes y débiles en las actividades de la empresa, pues se basa, en la suma, en un análisis pormenorizado de los distintos centros de actividad y dentro de cada uno de ellos, las actividades más representativas.

3. Análisis Externo

3.1. Análisis de su entorno específico: 5 fuerzas de PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, por tanto, cuanto más atractiva es esta industria en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad. El modelo de las cinco fuerzas de Porter nos permite analizar una industria a través de 1) la identificación y análisis de cinco fuerzas, 2) la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, 3) la amenaza de ingreso de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores, y 5) el poder de negociación de los consumidores. El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979.

Ilustración 4: Cinco fuerzas de Michael E. Porter



Fuente: Wikipedia, la enciclopedia libre.

Las cinco fuerzas de Michael Eugene Porter son:

1. Amenaza de los nuevos competidores: las barreras de entrada son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito.

2. Amenaza de productos y servicios sustitutivos: la sustitución reduce la demanda de una determinada categoría de productos en la medida en que los clientes cambian hacia otras alternativas. Rivalidad competitiva Compradores Entrantes potenciales Proveedores Productos sustitutivos Figura 1: El modelo de las cinco fuerzas Fuente: Michael Porter Poder de negociación Poder de negociación Amenaza de entrada Amenaza de productos sustitutivos Análisis del Sector del Mueble.

3. Poder de negociación de los clientes: Son los compradores de los productos o servicios de la industria: los compradores son los clientes inmediatos de la organización, no necesariamente los consumidores finales.

4. Poder de negociación de los proveedores en la industria: Los proveedores suministran a la organización lo que se necesita para producir el bien o servicio, e incluye trabajo y fuentes de financiación.

5. Grado de rivalidad entre los competidores existentes de la industria: los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes. Dicho método afirma que aquellas industrias donde estas cinco fuerzas son intensas no son atractivas para competir en ellas, ya que existirá demasiada competencia y presión para permitir beneficios razonables.

3.2. Análisis de su entorno general: análisis PESTEL

También conocido como PESTEL o PEST es un **análisis descriptivo del entorno de la empresa**. Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo.

El análisis PESTEL (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña.

Ilustración 5: Análisis PESTEL



Fuente: Wikimedia Commons.

Factores Políticos: Se refiere a aquellos factores relacionados con la intervención del gobierno en la economía de un país: políticas de impuestos, legislación laboral, regulaciones en comercio exterior, estabilidad y riesgo político; presupuestos generales del estado, regionales y locales; deuda del gobierno, déficit o superávit presupuestario, subvenciones, etc.

Factores Económicos: Afecta al poder de compra y patrón de gasto de los consumidores y prevé la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: renta de capital, crecimiento de la renta, tipos de interés, tasa de jubilación, tasa de desempleo, tasa de inflación, balanza comercial, cambio monetario, PIB (producto interior bruto), IPC (índice de precios al consumo), consumo de los hogares, salarios, etc.

Factores Socioculturales: Son los valores, costumbres y normas que influyen en la ubicación de la empresa. Es importante analizar los valores sociales, comportamientos y preferencias de una sociedad o su estilo de vida y cómo éstos van evolucionando. Podemos analizar factores como: idioma, religión, estilo de vida, nivel de educación, nivel de ingresos, distribución por edad, tasa de natalidad y envejecimiento, estructura familiar, tasa de paro, etc.

Factores Tecnológicos: Hoy día, el entorno tecnológico es cada vez más importante para las empresas modernas. Las nuevas tecnologías aportan nuevas oportunidades a las empresas para crear, vender y promocionar sus productos/servicios. Ejemplo el internet, facilita a las empresas poder comparar fácilmente los precios actuales de un producto o servicio con el precio de los competidores, así como poder comercializar y promocionar los suyos propios a través de las redes sociales. La tecnología aporta: mejoras en la productividad industrial, automatización, nuevos procesos de fabricación, nuevos productos y servicios, poder investigar en otros mercados, etc.

Factores Ecológicos: La sociedad es cada vez más consciente del deterioro medioambiental, por lo que surgen leyes y movimientos medioambientales que tratan de preservar el entorno y medio ambiente, cuidar los recursos naturales y promover fuentes de energía limpia.

Hay que averiguar qué leyes o movimientos medioambientales afectan directa o indirectamente a nuestro sector ya que en algunos casos el peso será mayor que en otros.

Por ejemplo, tendremos que prestar atención a legislaciones relacionadas con:

gestión de residuos, espacios protegidos, desechos industriales, emisiones atmosféricas y acuáticas, etc.

Factores Legislativos: Son aquellas leyes y reglamentos que influyen en la actividad de una empresa. Incluye legislación para el consumidor, seguridad/salud laboral, ley de empleo, salario mínimo, leyes sindicales, propiedad intelectual e industrial, etiquetado de productos, acuerdos comerciales entre países, descanso laboral y días festivos, licencias municipales, ayudas y subvenciones a las que se puede acceder (a nivel estatal, autonómico, provincial y local), cambios legislativos (en materia fiscal, mercantil, laboral, contable, etc.)

4. Diagnóstico: FODA

4.1 FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada por las empresas, consiste en realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa.

Ilustración 6: FODA



Fuente: El blog de Víctor Yepes.

Definiremos cada uno de los componentes del análisis FODA, con cinco ejemplos que ilustran a cada elemento:

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

- Posibilidades de acceder a créditos
- Buen ambiente laboral
- Conocimiento del mercado
- Buena calidad del producto final
- Equipamiento de última generación

2. Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, aprovechables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad insatisfecha a cubrir con nuestro producto
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del público objetivo.

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

- Salarios bajos
- Mala situación financiera
- Deficientes habilidades gerenciales
- Falta de motivación de los recursos humanos
- Producto o servicio sin características diferenciales.

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

- Conflictos gremiales
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Contracción del segmento en el que compite la empresa
- Legislación cambiante del producto.

5. Formular Estrategias

5.1. Desarrollo de estrategia

La formulación de estrategias se hace con base a los factores internos y externos del FODA.

Ilustración 7: Desarrollo de estrategias



Fuente: Roberto Espinoza.

a) Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchara por superarlas y convertirlas en fuerzas

Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratara de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave. pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explorar dichas oportunidades.

Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad)

Una estrategia DO posible consistirá en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO seria contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

c) Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las fortalezas bien canalizadas, nos protegen y nos hace menos vulnerables a estos factores para mejorar nuestras posibilidades de éxito en el entorno.

Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas instruments uso un magnifico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

d) Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Nótese que la primera, segunda, tercera y cuarta estrategia son: FO, DO, FA y DA, respectivamente.

Nótese que la matriz FODA cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamada FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A.

No obstante, la matriz amenazas – oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) es instrumento de ajuste, muy importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategia:

1. Estrategias de fuerzas y debilidades,

2. Estrategias de debilidades y oportunidades,

3. Estrategias de fuerzas y amenazas y

4. Estrategias de debilidades y amenazas.

¿Como hacerla?

La matriz de las estrategias con base al FODA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultates en la celda adecuada.
7. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Capitulo II

Plan Estratégico aplicado a Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Ilustración 8: Muebles diversos Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.



Fuente: Pagina web Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

1. Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

1.1.Misión: La misión de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., fue determinada por los propietarios de la empresa, de la combinación de tres propuestas de misión, la cual quedó estructurada de la siguiente forma:

Tabla 3: Misión Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

"Ofrecer soluciones integrales y eficientes en el rubro de la fabricación de mobiliario, arquitectura y construcción, con creatividad e innovación; apoyándonos con tecnología y procesos que nos permite ser más productivos y competitivos en el mercado, obteniendo mayores beneficios para nuestros clientes, colaboradores y nuestra propia razón de ser."

Fuente: Empresarios Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

1.2.Visión: Es el sueño que todo empresario desea alcanzar, en un largo plazo, es el futuro esperado, con esta premisa los empresarios de Grupo Equilibrio determinaron y combinaron una visión de tres propuestas presentadas, la cual definieron como:

Tabla 4: Visión Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

"Ser empresa líder en el mercado regional en fabricación y distribución de mobiliario, interiorismo, arquitectura y construcción, reconocidos por nuestra experiencia, calidad, innovación y estabilidad a través de un equipo altamente capacitado y comprometido, haciendo uso de la más moderna tecnología a nuestro alcance."

Fuente: Empresarios Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

1.3.Valores Empresariales: Los valores de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., que aplica dentro del negocio, son los pilares fundamentales que la definen como empresa, a sus dirigentes y a sus empleados.

Ilustración 9: Valores Empresariales.



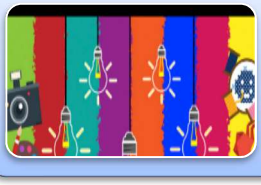
Integridad:

- Nos comprometemos no sólo a hacer las cosas correctamente, también hacerlas de la forma correcta.



Calidad

- En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizamos.



Creatividad e innovación

- Creatividad e innovacion continua de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo. desarrollando soluciones que se anticipen y satisfagan las necesidades de nuestros clientes, con productos y servicios de alta calidad.



Compromiso

- De asumir con profesionalismo aquellas funciones, cometidos o valores que faciliten alcanzar la misión de la empresa. Es ser consecuentes con lo que se compromete, cumpliendo y llevando a cabo todo aquello que se ha acordado.



Confianza

- En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.



Orientación al Cliente

Escuchar, atender, identificar y colaborar en la búsqueda de soluciones que satisfagan sus necesidades con un servicio integral que genere fidelidad y confianza mutuas.



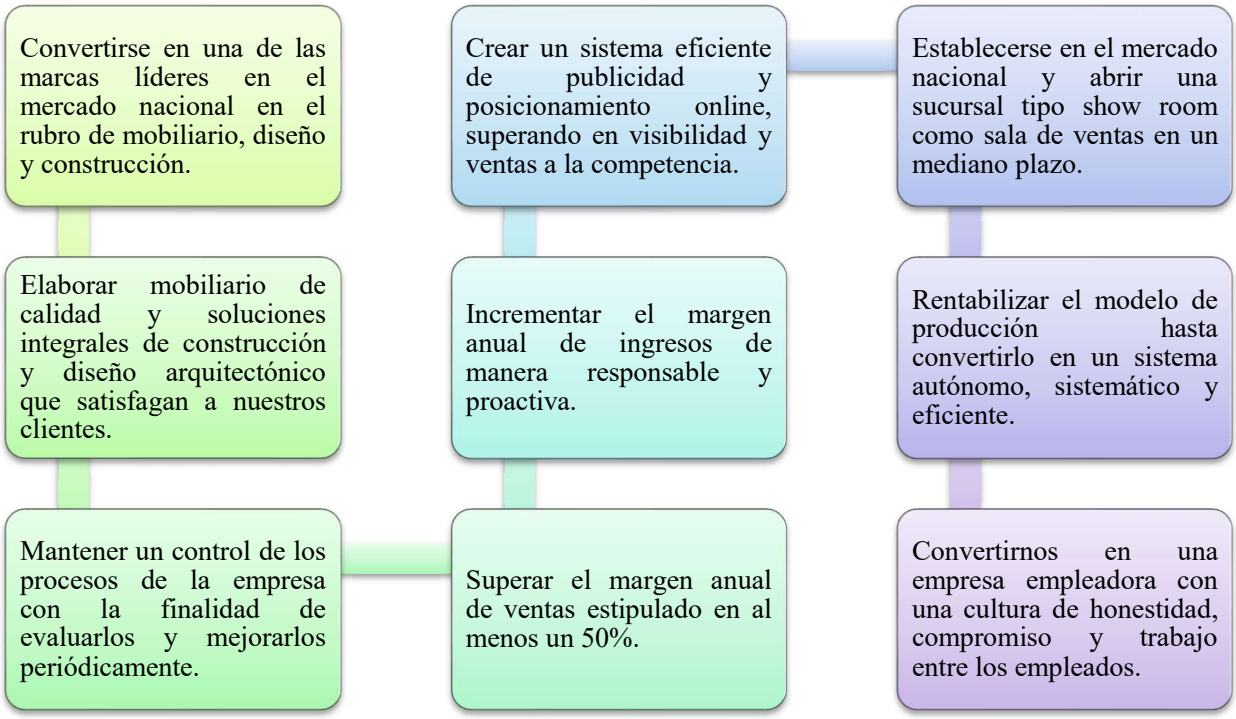
Trabajo en equipo

compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo común. Supone trabajar con liderazgo y compromiso compartido, con método y flexibilidad, en un ambiente que promueva el enriquecimiento mutuo, en el cual se valoran y se respetan todas las opiniones e ideas y donde el trabajo de cada uno es trabajo de todos.

1.4.Objetivos Estratégicos:

Los objetivos que se ha planteado la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. son los resultados que la organización espera alcanzar en un tiempo no mayor a un año, para ello realizara acciones que le permitan cumplir con su misión inspirados en la visión, los objetivos estratégicos son los siguientes:

Tabla 5: Objetivos estratégicos.



Fuente: Empresarios Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Indicadores de Objetivos Estratégicos desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 6: Indicadores de objetivos estratégicos.

Perspectiva	Cuadro de Mando Integral		
	Objetivos Estrategicos	**Indicadores**	**Meta**
1. Perspectiva Financiera.	Incrementar el margen anual de ingresos de manera responsable y proactiva.	1. Incremento Anual de Ingresos.	**+ 25%**
		2. Margen de Utilidad Bruta.	**+ 33%**
	Superar el margen anual de ventas estipulado en al menos un 50%.	1. Incrementar la cartera de clientes por año.	**+ 5%**
		2. Satisfacción del Cliente.	**+ 10%**
		3. Incrementar la facturación.	**+ 5%**
2. Perspectiva del Cliente.	Elaborar mobiliario de calidad y soluciones integrales de construcción y diseño arquitectónico que satisfagan a nuestros clientes.	1. Incremento del consumo interno /cliente.	**+ 10%**
		2. Porcentaje de nuevos clientes.	Planes de ofertas promocionales.
3. Perspectiva del Proceso Interno.	Convertirse en una de las marcas líderes en el mercado nacional en el rubro de mobiliario, diseño y construcción.	1. Capacitaciones de mejora continua a los empleados.	Plan de capacitaciones anual.
		2. Número de impacto publicitario por consumidor al mes	+ 2
	Mantener un control de los procesos de la empresa con la finalidad de evaluarlos y mejorarlos periódicamente.	1. Tiempo de trabajo.	Diseñar instrucciones claras.
		2. No rotacion de personal.	Retención del personal clave que interviene en los productos y servicios.
	Rentabilizar el modelo de producción hasta convertirlo en un sistema autónomo, sistemático y eficiente.	1. Tasas de conformidad	Cumplir expectativas de tiempo y satisfacción.
		2. Empleados capacitados.	Formaciones por año.
4. Perspectiva de la Innovacion y del Aprendizaje.	Crear un sistema eficiente de publicidad y posicionamiento online, superando en visibilidad y ventas a la competencia.	1. Publicidad por Internet.	Presupuesto para campaña de publicidad.
		2. Clientes.	Análisis de resultados de la Web
	Establecerse en el mercado nacional y abrir una sucursal tipo show room como sala de ventas en un mediano plazo.	1. Aumento anual de ventas.	+ 5%
		2. Incrementar Personal de Ventas.	Fortalecer fuerza de ventas.
	Convertirnos en una empresa empleadora con una cultura de honestidad, compromiso y trabajo entre los empleados.	1. Aumentar el % de personal formado.	+ 1
		2. Equipo Humano comprometido	Beneficios e incentivos.

2. Análisis Interno Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

2.1. Análisis Interno (Administración)

Origen de la empresa.

La empresa Grupo Equilibrio, S.A., fue fundada en el año de 2013, con el nombre de Markideas, para atender el área comercial, en el año 2016 crearon la marca para la construcción de mobiliario en general y le cambiaron el nombre a la empresa denominándola Grupo Equilibrio, 2 años después se enfocaron en el nombre de la empresa UDP Grupo Equilibrio, además de la construcción de mobiliario, se incluyó el diseño Arquitectónico y de interiores, así como los proyectos de construcción. La idea de emprender el negocio fue pensando como una nueva oportunidad de negocios en mercados poco abastecidos y porque poseen un producto que se estimo podía generar mercado, en el presente año 2019, la empresa cuenta con la inscripción de la escritura de constitución de la sociedad, la inscripción de la matrícula de comerciante social, la inscripción del balance general inicial de la sociedad y la gestión de inscripción de la marca en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR), denominando la razón social de la empresa como: Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Recursos Humanos

Con base a la información recogida en la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., a través de la herramienta de diagnóstico para identificar las áreas de oportunidad de la empresa, se determinó que, en el rubro de los recursos humanos, es necesario contar con un Analista Financiero que se encargue de llevar el registro, seguimiento y control de las transacciones de la empresa, un Contador que se encargue de validar los registros contables que se generen en la empresa, así como

efectuar los registros contables directos que se produzcan en el proceso administrativo y financiero, de igual manera se requiere de un auditor externo, este último según lo establecido por los estatutos de la sociedad, ver perfiles de los tres profesionales citados en anexos: 1, 2 y 3.

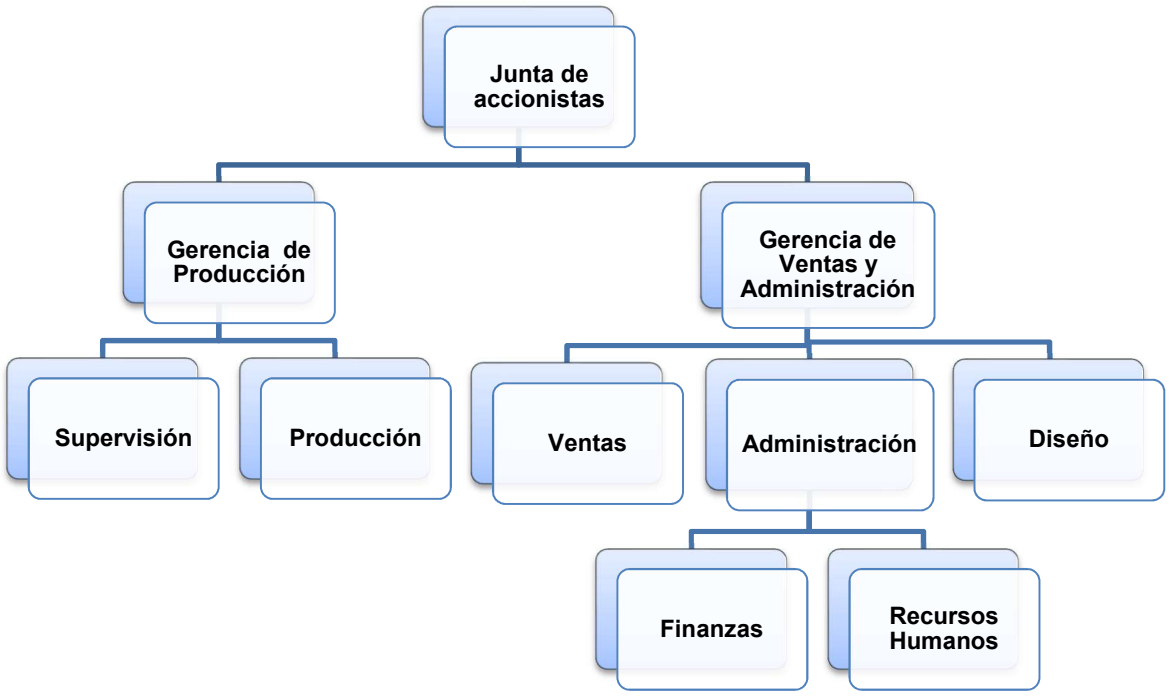
Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., divide el trabajo en funciones y las relaciones que determinan las funciones para su posterior coordinación.

A continuación, el modelo se aplicó el organigrama jerárquico, que hace la representación gráfica de su estructura departamental, así como de las personas que las dirigen, ver figura:

Organigrama de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Ilustración 10: Organigrama Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.



Fuente: Creación propia.

2.2. Análisis Financiero (Razones Financieras)

Para que la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., realice un análisis financiero de forma periódica, se le entrega la versión electrónica de una plantilla en Excel con los Ratios o Razones financieras, que consta de cinco hojas, cada una contiene: 1) Indicaciones, 2) Balances, 3) Análisis Financiero, 4) Análisis de Rentabilidad y 5) Análisis de Gestión.

En la hoja "Indicaciones": se le instruye en el uso de la plantilla, la hoja de "**Balances"**, es la base de la plantilla, en la cual deberán incorporar los valores de las cuentas de los estados financieros principales de los últimos cuatro años o de los años que tenga de funcionar la empresa, sin tocar las filas de color ya que tienen las fórmulas, las 3 hojas subsiguientes de análisis: Financiero, Rentabilidad y Gestión son el resultado de la hoja "Balances".

Cuando instale la plantilla en su computadora, no deberá tocar las hojas de análisis financiero, de rentabilidad y de gestión, dado que cambian automáticamente, cuando se incorporan los datos en la hoja "Balances", al mismo tiempo los gráficos de barras incluidos tambien se actualizarán, debido a ello es importante que siga las instrucciones, caso contrario la plantillas en Excel de Ratios Financieros no tendrá el resultado esperado.

Razones Financieras:

Razones de liquidez:

Un activo es líquido cuando puede transformarse más rápido en efectivo sin pérdida de su valor inicial. Las empresas utilizan el inventario y las cuentas por cobrar como la fuente más rápida para cubrir obligaciones.

Tabla 7: Razones de Liquidez

Liquidez	
Liquidez	$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$
Prueba Acida	$\frac{\text{Activos Circulantes - Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$

Razones de Administración de activos: mide la forma eficiente en que la empresa provee sus activos, lo toman en cuenta para producir ingresos ahora como para periodos futuros.

Tabla 8: Razones de Administración de Activos

Administración de Activos	
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$
Rotación Cartera	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas anuales / 360}}$
Rotación Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$
Rotación Activos Totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$

Razones de Administración de deudas: El apalancamiento financiero es la posibilidad de respaldar algunas compras de los activos sin tener la necesidad de disponer del dinero de la operación de la empresa en circunstancia actuales.

Tabla 9: Razones de Administración de deuda

Administración de Deudas	
Razón de Endeudamiento	$\frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Activos totales}}$
Rotación del interés ganado	$\frac{\text{UAII}}{\text{Cargos por intereses}}$
Cobertura de los cargos fijos	$\frac{\text{UAII + Pagos de Arrendamiento}}{\text{Cargos por intereses + Pagos de Arrendamientos}}$

Razones de Rentabilidad: Presenta una relación entre las razones de liquidez, administración de los activos y de deuda referente a los resultados operativos.

Está formado por las razones de margen de utilidad neta, rendimiento de los activos totales, rendimiento del capital contable común.

Tabla 10: Razones de Rentabilidad

Rentabilidad	
Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Rendimiento sobre los activos totales (RAT)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$
Rendimiento sobre el capital común (RCC)	$\frac{\text{Utilidad neta disponible para accionistas comunes}}{\text{Capital contable común}}$
Valor de Mercado	
Precio / Utilidades (P/U)	$\frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$
Valor de mercado / Valor en libros	$\frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Valor de mercado por acción}}$

2.3. Competencias clave: Cadena de valor y análisis de recursos y capacidades

Empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

La **Cadena de Valor** de Michael **Porter,** es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar **valor** al cliente final y a la misma empresa.

Ilustración 11: Cadena de Valor Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.



Fuente: modelo Michael E. Porter.

A continuación, se desarrolla la cadena de valor de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Criterio para identificar las actividades de la empresa:

1. Que cada actividad tenga distinto fundamento económico.

2. Que cada actividad tenga un fuerte impacto potencial en la diferencia.

Actividades Primarias

Cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total. Considerando este criterio como base se definen las actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran conformadas por:

a. Logística Interna: compuesta por las actividades de recepción, Gestión de Materiales (incorporar al proceso productivo), almacenamiento y manipulación, recepción de información.

b. Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (Fabricación, prestación de servicios, producción, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación). Transformación de materiales en productos terminados.

c. Logística Externa:

constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de producto terminado, manejo de materiales, distribución, entregas (vehículos de reparto), pedidos y programación). Almacenamiento, gestión y distribución de los productos terminados.

d. Marketing y ventas:

Integra las actividades involucradas promoción, posicionamiento y ventas de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios). Promoción, impulsó y venta del producto/ servicio

e. Servicios Postventa:

Se identifican los servicios, atención al cliente y postventa, constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, capacitación, suministro de repuestos y ajuste del producto).

Actividades Soporte

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

a. Compras: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales, materias primarias, suministros y artículos de uso, necesarios para llevar a cabo todo el ciclo productivo, así como activos.

- Selección de proveedores de materia prima y materiales
- Gestión de negociación de precios con proveedores
- Realización, recepción y registro de los pedidos
- Control de pagos

b. Desarrollo Tecnológico: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor, e incorporar a los procesos o los productos.

c. Recursos Humanos: conformada por la búsqueda, Selección y contratación del Recurso Humano, motivación del Personal, sistema de incentivos.

d. Infraestructura de la empresa: conformada por las actividades de planificación de la empresa, contabilidad, finanzas, control, organización, calidad y auditoría externa.

3. Análisis Externo de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

3.1. Análisis de su entorno específico:

Cinco fuerzas de PORTER aplicadas a Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

El análisis de la estructura competitiva según el modelo de Porter se basa en cinco fuerzas competitivas básicas, así mismo Michael Porter sostiene que una industria está en un estado de permanente rivalidad y competición debido a la interacción de las cinco fuerzas:

1)Amenaza de nuevas empresas que ingresa al sector,

2)Amenaza de productos sustitutos,

3)Poder de negociación de los proveedores,

4) Poder de negociación de los clientes,

5)Rivalidad entre las empresas del mismo sector

Con base a la fundamentación teórica, se aplicarán las cinco fuerzas a la empresa grupo equilibrio, S.A. de C.V. las cuales se describen a continuación:

1. La amenaza de nuevas empresas que ingresan al sector, depende de:

Aumentar la calidad de los productos.

Diferenciación del producto.

Reducir los precios.

Aumentar los canales de venta.

Aumentar la publicidad.

Ofrecer mejores condiciones de ventas.

2. La amenaza de productos sustitutos depende de:

Realizan las mismas funciones del producto en estudio.

Constituyen una fuerza que determina el atractivo del sector.

Pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o representar una alternativa para satisfacer la demanda.

Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

3. El poder de negociación de los proveedores se verá potenciada en función de las siguientes características:

Mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación.

Pocos proveedores muchos compradores.

Al no haber tanta oferta de insumos los proveedores pueden fácilmente aumentar sus precios.

Que la empresa no sea un cliente importante para los proveedores.

Que el producto que venden sea un insumo de vital importancia para la empresa.

4. El poder de negociación de los clientes: tiende a aumentar cuando**:**

No hay diferenciación en los productos.

Los consumidores pueden cambiarse fácilmente por las marcas competidoras o productos sustitutos. Los consumidores están bien informados, acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.

La calidad del producto del sector industrial no es importante para el cliente.

5. La rivalidad entre las empresas del mismo sector industrial depende de:

Los requisitos mínimos del capital de una empresa son muy bajos, por lo que pueden iniciar a funcionar como empresa.

"Guerra de precios" entre empresas para captar clientes.

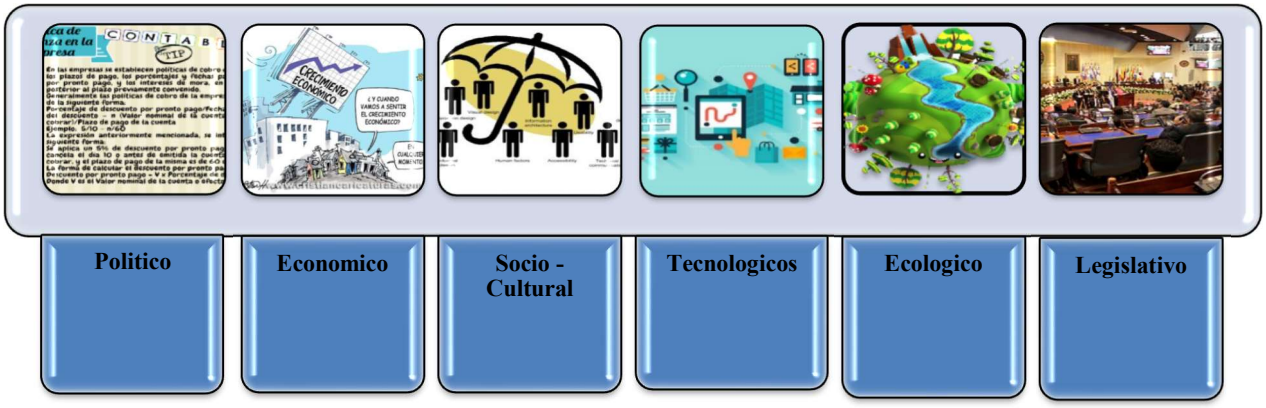
El número y tamaño de los competidores.

Taza de crecimiento del sector industrial.

Costos elevados y falta de diferenciación de los productos.

3.2. Análisis de su entorno general: análisis PESTEL

Ilustración 12: Análisis PESTEL.



Fuente: www.Ana Trenza.com

- **Políticos**: Evalúa de que forma la intervención del gobierno puede afectar a la empresa:
  - Cambios de gobierno central y sus Instituciones.

- La Política fiscal de El Salvador.
- Impuestos tributarios Municipales.
- La Previsión Social (AFP, ISSS, FSV)
- Las modificaciones de los diferentes tratados comerciales (TLC, TPS, DR-CAFTA, etc.).
- Las modificaciones de los diferentes acuerdos comerciales.
- Alternabilidad del Gobierno de El Salvador.
- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas sobre la sociedad y la empresa.

- **Económicas**: Como el entorno macroeconómico interno y externo, puede afectar a la empresa.
  - Ciclos económicos de nuestro país, y de los países con los que nos relacionamos.
  - Política de Estabilización del Sistema Monetario
  - La política económica del gobierno de El Salvador.
  - Dolarización de la economía salvadoreña.
  - La inflación (alto costo de la vida).
  - Cambio de la tasa de desempleo.
  - Los tipos de interés del sistema financiero.
  - El tipo de cambio del Dólar.

- **Sociales**: Evalúa cultura, religión, creencias, hábitos, preferencias, etc.
  - Nivel de educación de la población.
  - Cambios en el nivel de Ingresos de la población.
  - Calidad de vida de la población.
  - Vertiginoso crecimiento de la población

- Sociedad consumista.
- Desintegración Familiar.
- La conciencia por la Salud.
- Cambios en los gustos o en las modas que repercuten en el nivel de consumo.

- **Tecnológicos**: Cada día trae un avance tecnológico y no hay sector que no se pueda beneficiar de ello. de acuerdo con la experiencia este es el aspecto más difícil y desaprovechado de todos.
- El reto que está en que la empresa sea consciente de que tipo de tecnologías la pueden beneficiar.
  - Vehículos autónomos.
  - Los niveles de inversión en I+D.
  - La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.
  - Software en la nube.
  - Internet.
  - Cambios en los usos de la energía y consecuencias.
  - Nuevas formas de producción y distribución.
  - Nueva maquinaria o dispositivos electrónicos.

- **Ecológicos**: Evalúa de qué forma el medio ambiente afecta a la organización.
  - Cambio climático.
  - Aumento de la contaminación.
  - Escasez de materias primas.
  - Reciente intervención del gobierno.
  - Leyes de protección medioambientales.

- Regulación sobre el consumo de energía.
- Conciencia social ecológica actual y futura.

- **Legales:** Las empresas deben cumplir si o si la ley y esta cambia constantemente. A veces no solo aplica la ley del país donde está la organización, también aplica la ley del país donde se desea estar.
  - Leyes sobre el empleo.
  - Derechos de propiedad intelectual.
  - Leyes de salud y seguridad laboral.
  - Leyes de protección medioambiental.
  - Salario Mínimo.
  - Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.
  - Certificaciones y acreditaciones necesarias para ejercer.
  - Estándares nacionales

4. Diagnóstico: FODA

4.1. Análisis FODA

Con base a la información tomada de la herramienta de diagnóstico, se determina preparar el análisis interno y externo haciendo uso de la herramienta FODA, tomando los aspectos internos de la empresa, así como de su entorno que han permitido identificar de forma precisa el comportamiento de las variables internas (fortalezas y debilidades) y las variables externas (oportunidades y amenazas) del negocio. a continuación, se puede observar el FODA (diagnostico interno y externo), ver tabla 10

Tabla 11: FODA Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

No.	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1	Generan fuentes de trabajo	Cuenta con proveedores que le suministran los materiales de calidad para la elaboración de su producto.	Difícil acceso al financiamiento por falta de garantías.	Ausencia de líneas de crédito que respondan a las necesidades y características de la pyme.
2	Cuentan con recurso humano motivado y altamente calificado (personal técnico).	Es un mercado que no está completamente atendido.	Desconocimiento de herramientas de organización que necesitan conocer y aplicar para obtener una ventaja competitiva frente a otras empresas.	Debido a la desforestación en el país, la madera como materia prima se vuelve escaza y de muy alto costo.
3	La marca es reconocida por los clientes	Existe una demanda insatisfecha que puede ser atendida con los productos de la empresa.	Contratación de un Auditor Externo con base a Ley.	Productos sustitutos de la madera como el plástico y el metal.
4	Fabricación de productos con precios competitivos en el mercado.	Hay una competencia que no tiene presencia en el sector.	No cuenta con un profesional que se encargue de la administración financiera.	Importación de muebles de baja calidad, pero con buena presentación y apariencia.
5	Ofrecen beneficios a sus clientes: calidad y la garantía por defectos de fabricación.	Ventajas competitivas por la calidad de la materia prima y materiales utilizados.	Falta de un perfil del profesional de Administración de empresas y de un Auditor Externo.	Bajo potencial de crecimiento de la empresa por falta de herramientas de organización
6	Alta fidelización de sus clientes.	Apoyo y Asesoría Financiera y contable.	No cuentan con una persona que se encargue de la publicidad y la promoción de la empresa.	Al tener un solo proveedor, que salga del mercado se corre el riesgo de afectar la producción y el plan de ventas.
7	Comercialización directa con el cliente lo que evita que el precio se traslade al producto.	Precios debajo de la competencia.	Problemas financieros que podrían ser ocasionados por la carencia de una Administración Financiera.	---

Fuente: Creación propia.

Conclusión: Una vez terminado el análisis FODA puedo decir que esta es una herramienta efectiva y de fácil aplicación.

Que permite observar detenidamente el análisis interno, al grado de saber que estrategias poner en práctica para corregir las debilidades y mantener o potenciar las fortalezas de igual manera para el análisis externo con la formulación de las estrategias, sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado y afrontar las amenazas detectadas, corrigiendo los puntos débiles.

Análisis Interno y Externo FODA

Ilustración 13: Análisis Interno y Externo



Fuente: Creación propia

5. Formular Estrategias

5.1. Desarrollo de la estrategia

La Formulación de Estrategias a partir de la cadena de valor de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. se extiende desde los proveedores hasta los clientes. Las tareas de cada uno de los eslabones que conforman su cadena de valor están definidos, una vez terminado el análisis, la empresa ha detectado las principales ventajas competitivas, se debe optar por una estrategia que

Permita el cumplimiento de la misión de empresa, considerando el desarrollo del entorno **(OA).**

No obstante, la matriz amenazas – oportunidades-debilidades-fuerzas **(FODA)** es instrumento de ajuste, muy importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategia:

1.Estrategias de fuerzas y debilidades,

2.Estrategias de debilidades y oportunidades,

3.Estrategias de fuerzas y amenazas y

4.Estrategias de debilidades y amenazas.

¿Como hacerla?

La matriz FODA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO.

6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultates en la celda adecuada.

7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

8. Adecuar las debilidades a las amenazas y registrar las estrategias **DA** resultantes en la celda adecuada.

Formulación Estrategias:

Posteriormente de haber realizado el análisis foda, detallando las fortalezas y debilidades que son parte del análisis interno, al mismo tiempo se han determinado la oportunidades y amenazas del análisis externo, obtenidos del cruce de las variables de la herramienta de análisis FODA, presentados en la tabla 10 y la ilustración 13, aplicados a la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Con el resultado obtenido del cruce de las variables del análisis interno y externo, se lleva a cabo la fase de formulación de las estrategias de la empresa en estudio, considerando tambien la misión y la visión, se hace el cruce de la FO, fortalezas y oportunidades, el cruce de las DO, debilidades y oportunidades; de igual manera se interrelacionan las FA, fortalezas y amenazas y se cruzan las DA, debilidades y amenazas, a continuación ver la tabla 11: formulación de estrategias, que he elaborado con la información real de la empresa.

Formulación de estrategias Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Tabla 12: Formulación de estrategias.

	Fortalezas (F)	**Debilidades (D)**
	1.Cuentan con recurso humano motivado y altamente calificado. **2.**La marca es reconocida por los clientes. **3.**Generan fuentes de trabajo. **4.**Fabricación de productos con precios competitivos en el mercado. **5.** Ofrecen beneficios a sus clientes: calidad y la garantía por defectos de fabricación. **6.** Alta fidelización de sus clientes.	**1.** Difícil acceso al financiamiento por falta de garantías. **2.** Desconocimiento de herramientas de organización que se deben aplicar para obtener una ventaja competitiva frente a otras empresas. **3.** Contratación de un Auditor externo, contador público externo y analista financiero. **4.**Falta de un Perfil de profesionales: Analista Financiero y Contador Público.
Oportunidades (O)	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
1.Es un mercado que no está completamente atendido. **2.**Cuentan con proveedores que le suministran los materiales de calidad para la elaboración de su producto. **3.**Existe una demanda insatisfecha que puede ser atendida con los productos de la empresa. **4.**Ventajas competitivas por la calidad de la materia prima y materiales utilizados. **5.**Apoyo y asesoría Financiera-Contable. **6.**Hay una competencia que no tiene presencia en el sector.	**1.** La empresa se convierte en referente en el rubro de la fabricación de mobiliario de madera en el mercado Nacional. (F1, F4, O2) **2.** La empresa cuenta con un clima laboral positivo y productivo. (F1, O2, O4)	**1.**Se formaliza y se legaliza la empresa, que incrementa la oportunidad de optar a nuevos mercados. (D1, O6) **2.**Reduce el riesgo Operacional de la empresa. (D3, D4, D5, O5)
Amenazas (A)	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
1.Ausencia de Líneas de crédito que respondan a las necesidades y características de la pyme. **2.**Debido a la deforestación en el país, la madera como materia prima escasea y su costo es alto. **3.**Importación de muebles de baja calidad, pero con muy buena presentación y apariencia. **4.**Productos sustitutos de la madera como el plástico y el metal. **5.**Al tener un solo proveedor, que salga del mercado se corre el riesgo de afectar la producción y el plan de ventas	**1.**Se reduce el riesgo de patentes y marcas comerciales. (F2, A4) **2.** Marca la estrategia para conseguir los objetivos de la empresa (F1, F2, A1) **3.** Posiciona la imagen de la empresa en el mercado Nacional. (F2, A1, A2)	**1.**El Plan Estratégico establece las líneas de acción en función del cumplimiento de planes. (D2, D4, A1) **2.** Marca la estrategia para conseguir los objetivos de la empresa (D2, A1)

Fuente: Creación propia

a) Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)

1. La empresa se convierte en referente en el rubro de la fabricación de mobiliario de madera en el mercado Nacional. (F1, F4, O2)

2. La empresa cuenta con un clima laboral positivo y productivo. (F1, O2, O4)

b) Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)

1.Se legaliza la empresa, que incrementa la oportunidad de optar a nuevos mercados. (D1, O6)

2.Reduce el riesgo Operacional de la empresa. (D3, D4, D5, O5)

c) Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)

1.Se reduce el riesgo de patentes y marcas comerciales. (F2, A4)

2. Marca la estrategia para conseguir los objetivos de la empresa (F1, F2, A1)

3. Posiciona la imagen de la empresa en el mercado Nacional. (F2, A1, A2)

d) Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)

1. El Plan Estratégico forma líneas de acción en función del cumplimiento de planes (D2, D4, A1)

2. Marca la estrategia para conseguir los objetivos de la empresa (D2, A1)

6. Socialización e Implementación del Plan Estratégico de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Para la fase de socialización e implementación del Plan Estratégico de la Empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., la consultora Lic. Corina Yaneth Figueroa de Miranda, programo dos visitas a la empresa, la primera visita fue realizada el 21 de junio de 2019, planificada para socializar con los propietarios de la empresa Arquitectos Lynette Adalinda Mata de Orellana y Abelardo de Jesús Orellana Flores, la parte de Dirección Estratégica de la Empresa, presentándoles tres propuestas de Misión, Visión, Valores empresariales y Objetivos Estratégicos, que forman parte del Plan Estratégico de la empresa, lo importante de este proceso, fue la aceptación de los propietarios quienes muy interesados, de las tres propuestas presentadas con los temas detallados, construyeron su propia misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

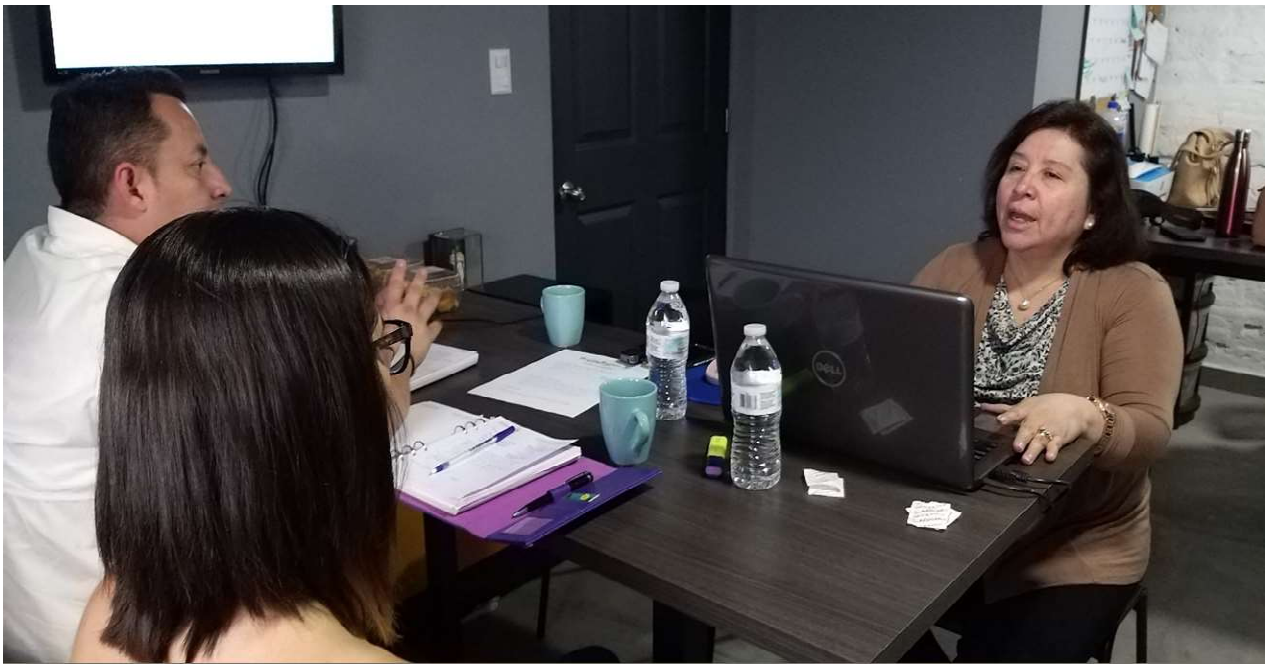
La segunda visita fue realizada el 28 de junio de 2019, previa coordinación de mi persona con los empresarios para realizar un taller con los trabajadores de la empresa, para el evento la Consultora preparo el material que consistió en: a) lista de registro de los participantes, b) la agenda del taller, c) ficha de informe de seguimiento, d) fotografías, e) papelería para los participantes y f) la ppt, se inició con la apertura del taller, dando los empresarios la bienvenida a sus trabajadores, luego la Consultora inicio con la presentación (ppt) de la misión, visión, valores empresariales y objetivos estratégicos, al finalizar el taller, los propietarios aprovecharon para compartir con sus trabajadores un delicioso desayuno, se adjuntan documentos y fotos para comprobación del evento.

Y como cierre de la programación de visitas a los empresarios, con fecha 31 de julio de 2019, se realizado la tercera y última visita a la empresa para socializar, los productos que constituyen la acción clave del éxito 1 : Plan Estratégico de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. y la

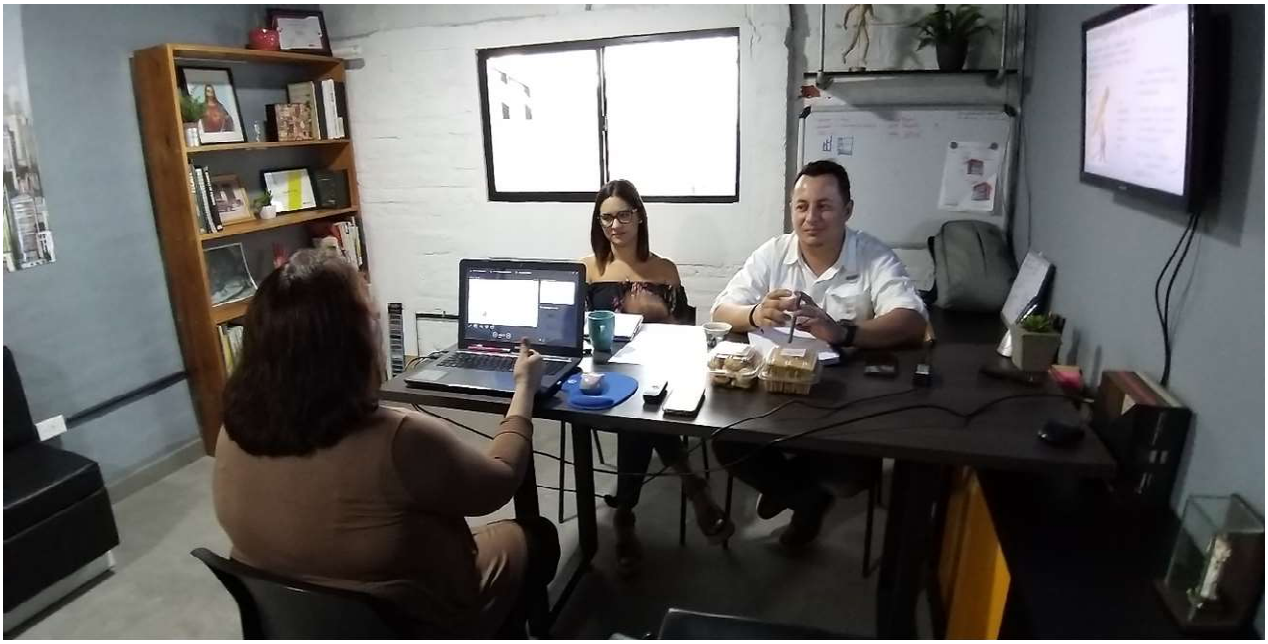
acción clave del éxito 2: Documentos para constituir una sociedad, que relata los pasos a seguir para la formalización de la empresa y los documentos de respaldo, se adjunta: ppt del plan estratégico, anexos 4 y 5 firmados de validado por los propietarios de la empresa, ficha de informe de seguimiento y fotografías.

6.1. Visita (primera): Socialización de Misión, Visión, Valores y Objetivos estratégicos, realizada 21 de junio de 2019

Socializar con los Arquitectos Lynette Adalinda Mata de Orellana y Abelardo de Jesús Orellana Flores, la parte de Dirección Estratégica construida para la empresa, presentándoles tres propuestas de Misión, Visión, Valores empresariales y Objetivos Estratégicos, con estos insumos construyeron los elementos que se plasman en el presente documento.







Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Determinación de: Misión, Visión Valores y Objetivos Estrategicos

Fecha: 21/06/2019

Equipo Consultor: Estrategic Consulting,

Nombre y Apellidos	Firma
Corina Janeth figueroa de Miranda	

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación de Propuestas (3) de Mision, Visión Valores y Objetivos Estratégicos, para determinación y Selección por parte de los empresarios de UDP Grupo Equilibrio, adoptandolos para su empresa e incorporación en el Plan Estrategico.

Firma del Empresario: Alejandro Orellana

Lyrette Mata de Orellana

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

6.2. Visita (segunda): Taller de Socialización e Implementación Plan Estratégico, Realizada: 28 de junio de 2019: taller de socialización con los empresarios y trabajadores de la empresa.









EQUILIBRIO
ARQUITECTURA-MOBILIARIO-CONSTRUCCIÓN

Lista de Participantes

Taller de Socialización de misión, visión, valores y objetivos estratégicos

No.	Nombre
1	Jaime Henriquez Cabezas
2	Juan Antonio Ramirez
3	Concepción Rivera Sanchez
4	Kristian Alexander Alvarado Rivas
5	Kelvin Jonathon Barahona.
6	FRANCISCO ANTONIO REYES
7	Kevin Eduardo Molina Navarro
8	Lynette Adalin de Maria de Orellana
9	Abelardo de Jesús Orellana Flores
10	

EQUILIBRIO
ARQUITECTURA MOBILIARIO CONSTRUCCIÓN

Agenda del taller

Objetivo del Taller Socializar con el personal de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.; la misión, visión, Valores y Objetivos Estratégicos, definidos por sus propietarios y que forman parte de su Plan Estratégico.		
Duración	**Actividad**	**Participantes**
8.00 - 8.10 am	Recepción y registro de participantes	Gerentes y empleados
8.10 - 8.25 am	Palabras de apertura del taller	Arq. Lynette Adalinda Mata de Orellana Arq. Abelardo de Jesús Orellana Flores
8.25 - 8.45 am	PPT: Misión, Visión, Valores y Objetivos estratégicos	Consultora: Lic. Corina de Miranda
8.45 - 8.55 am	Conclusiones y cierre	Consultora: Lic. Corina de Miranda
8.55 - 9.00 am	Refrigerio	Arq. Lynette Adalinda Mata de Orellana Arq. Abelardo de Jesús Orellana Flores

GRUPO EQUILIBRIO
info@grupoequilibrio.com
(503) 2264-7006 (503) 7803 6101
www.grupoequilibrio.com
Fábrica y oficina: 6ª calle Oriente, N°772, San Salvador, El Salvador.

Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Taller de Socialización

Fecha: 28/06/2019

Equipo Consultor: Strategic Consulting

Nombre y Apellidos	Firma
Corina Yaneth Figueroa de Miranda	

Breve descripción de la actividad realizada:

Taller de Socialización: Con Propietarios y trabajadores de la empresa Grupo Equilibrio S.A. de C.V sobre los temas: Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos, que son parte del plan Estratégico de la empresa.

Firma del Empresario:

Abelardo de Jesus Orellana Flores

Lyna de Adalenita Mata de Orellana

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

6.3. Visita (tercera): Socialización e Implementación "Acción Clave del Éxito 1: Plan Estratégico, Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. y Acción Clave del Éxito 2: "Recopilación de documentos para constituir una Sociedad", Realizada: 31 de julio de 2019.

Se socializo con los empresarios, los productos derivados de la Acción Clave del Éxito 1 y 2 que consisten en: un Plan Estratégico de la empresa y una Recopilación de documentos legales para constituir una sociedad, resultado de la formalización de la empresa, que cambia su razón social a Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., con la descripción de los pasos del proceso, se adjuntan: las fichas del informe de seguimiento y las fotografías que evidencian la socialización.







Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Socialización Plan Estratégico

Fecha: 31/07/2019

Equipo Consultor: Strategic Consulting

Nombre y Apellidos	Firma
Lic. Corina Yaneth figueroa de Miranda	

Breve descripción de la actividad realizada:

Socialización de la herramienta de Organización Denominada "Plan Estratégico, Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. (Acc. Clave del Exito 1), presentando la PPT con el contenido Capitulo I fundamentación Teórica, cap. II plan Estratégico que contiene toda la fundamentación teorica para aplicado a los factores Internos y Extoxnos de la empresa, con enfasis en el Recurso Humano, adjuntando los anexo 1, 2 y 3 Perfil de los profesionales y del puesto.

Firma del Empresario:

Lisette Adalinda Mata de Orellana

Alcemido de Jesús Orellana Perales

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

GLOSARIO

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

Análisis Interno: Consiste en el análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta para conocer su situación, capacidades y detectar fortalezas y debilidades, para diseñar estrategias: que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

Análisis del Posicionamiento: Es la evaluación de la empresa en relación con la competencia: puntos fuertes y débiles relativos.

Análisis Funcional: El propósito fundamental del análisis funcional es determinar el tipo y las características fundamentales del sistema empresarial, y la identificación de las variables claves para su análisis.

Características de los Objetivos de una Empresa: Los objetivos deben ser alcanzables; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Representan el sentido y fin de la misma, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de los propietarios, gerentes con valores y actitudes, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la empresa.

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

Diagnóstico de la Empresa: Consiste en el análisis de la estructura interna de la empresa y sus puntos fuertes y débiles, para lo que se requiere detectar cuáles son los factores claves de éxito.

Dirección Estratégica de la Empresa: La Dirección estratégica de la empresa es la fuente de éxito de toda empresa para alcanzar sus metas y propósitos adaptándose, al medio y transformando los obstáculos en oportunidades.

Estructura Organizacional: Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura ayuda a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro.

FODA: Es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.

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

Análisis de la Cadena de Valor: según (Porter, 1985): Es una forma estructurada y sistemática de estudiar las actividades internas de la empresa con objeto de evaluar en qué medida contribuyen a la mejora de su posición competitiva. La cadena de valor es una representación esquemática del conjunto de actividades básicas en que se puede desagregar la actividad de la empresa.

Los Valores de Empresa: Son los pilares más importantes de cualquier empresa u Organización.

Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Misión de la Empresa: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Objetivos Estratégicos: Son los objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

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

PESTEL: (También conocido como PESTEL o PEST): Es un análisis descriptivo del entorno de la empresa. Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo.

Tipos de Estructura Organizacional: Los tipos de estructura organizacional incluyen divisional, funcional, geográfica y central. Una estructura divisional es adecuada para las organizaciones con distintas unidades de negocios, mientras que la estructura geográfica provee una jerarquía para las organizaciones que operan en muchos lugares nacional o internacionalmente. Una estructura organizacional funcional está basada en los deberes de trabajo de cada uno.

Visión de la Empresa: Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

Bibliografía

Autor: Arturo R. (Año:2014) Titulo del Artículo: La Misión de una Empresa. Recuperado de: https://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/

Autor: Ana Trenza (Año:2018) Titulo: La Misión, Visión y Valores de una empresa. Definición y Ejemplos. Recuperado de: https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/

Autor: Sin Autor. (Año:2019) Titulo del Artículo: Los Valores de una Empresa. Recuperado de: http://www.trabajo.com.mx/valoresdeunaempresa.htm

Autor: Wikipedia. Enciclopedia Libre. (Año:2012) Titulo: Objetivos Estratégicos. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos_estrat%C3%A9gicos

Autor: El Blog ceupe. (Año:2019) Titulo: ¿Que son los Objetivos Estratégicos? Recuperado de: https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html

Autor: Lucy Friend. Traducido por Laura De Alba (Año:2019) Titulo: ¿Cuál es el significado de estructura organizacional? Recuperado de: https://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html

Autor: Van Horne y Wachowicz, p.132. (Año:2015) Titulo: Razones financieras para el análisis financiero. Recuperado de: https://www.gestiopolis.com/razones-financieras-analisis-financiero/

Autor: Wiki libros Proyectos de Negocios. (Año:2012) Titulo: Análisis interno en Proyectos de negocio. Recuperado de: https://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisisinternoenProyectosdenegocio

Autor: Lucy Friend. Traducido por Laura De Alba (Año:2019) Titulo: ¿Cuál es el significado de estructura organizacional? Recuperado de: https://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html

Autor: Mario Devment (Año:2017) Titulo: Cadena del valor, análisis y perfiles de la estrategia Recuperado de: https://www.atic.cl/cadena-del-valor-analisis-perfiles-la-estrategia/ y https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9695/1/QT07831.pdf

Autor: Wikipedia. La Enciclopedia Libre (Año:2019) Titulo: Análisis Porter de las Cinco Fuerzas Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisisPorterdelascincofuerzas

Autor: Ingenio Empresa (Año:2018) Titulo: Como Hacer un Análisis Pestel
Recuperado de: https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/

Autor: Mariano Menéndez. (Año: 2016) Titulo: Elemento fundamental del planeamiento estratégico: Análisis FODA. Recuperado de: https://www.linkedin.com/pulse/elemento-fundamental-del-planeamiento-estrat%C3%A9gico-foda-men%C3%A9ndez

Formular Estrategias: Empresariales y Organizacionales

https://www.gestionar-facil.com/ejemplos-de-estrategias-empresariales/

Autor: Riquelme Leiva, Matías (2016, diciembre). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Recuperado de: https://www.analisisfoda.com/

Autor: María Méndez. Título: Análisis FODA y sus Estrategias. Recuperado de: https://es.slidehare.net/MaríaMénde/analisis 29/analisis-foda y sus estrategias, análisis-toda-y-sus estrategias.

Autor: Gabriel Roncancio. Título: Cuadro de mando integral. Recuperado de: https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico/9-implementacion-de-la-estrategia/f-cuadro-de-mando-integral

Anexos

Anexo 1

EQUILIBRIO MOBILIARIO- DISEÑO- CONSTRUCCIÓN	**Cargo: Analista Financiero** **Perfil: del Profesional.**

1. Relaciones del cargo

Empresa	:	Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.
Área	:	Administración.
Se reporta a	:	Gerencia de Ventas y Administración.
Cargo:	:	Analista Financiero.

2. Perfil del Profesional

Educación
Licenciado (a) en Administración de Empresas o carrera afín
Habilidades Principales
• Pensamiento analítico • Capacidad de análisis de documentos contables y financieros • Elaboración de informes financieros • Manejo de paquetes utilitarios: Word y Power Point • Excelente manejo de Excel • Uso de aplicaciones: Facebook, Twitter, Instagram, Messenger entre otros.
Valores Éticos
• Objetividad, • Imparcialidad, • Independencia, • Integridad, • Veracidad, • Transparencia, • Honestidad, • Lealtad • buena fe

3. Descripción de funciones del cargo

Funciones del Cargo
1. Coordinar y llevar el registro de las transacciones de la empresa.
2. Recibir los estados financieros mensuales, trimestrales y anuales del Contador Externo, para revisión y preparación del análisis financiero utilizando las Razones Financieras.
3. Evaluar la capacidad de inversión de la empresa, determinando si hay suficientes fondos para ello.
4. Analizar los márgenes de ganancia al final de cada mes y reportar las observaciones realizadas a la gerencia de ventas y administración.
5. Archivar y resguardar toda la documentación financiera y contable de la empresa
6. Apoyar en la elaboración de planillas de pago mensual de los empleados.

Actividades derivadas de las funciones
1. Coordinar y llevar el registro de las transacciones de la empresa.
• Recibir y revisar facturas de todos los gastos de la empresa y extender el quedan a los proveedores. • Verificar fondos de caja y bancos • Preparar calendario de pago de las obligaciones de la empresa. • Elaborar los cheques de las obligaciones de pago de la empresa. • Preparar archivo de documentación financiera para entregar al contador externo. • Revisar calendario de pago de impuestos tributarios • Revisar calendario de pago de impuestos y tasas municipales
2. Recibir los estados financieros mensuales, trimestrales y anuales del Contador Externo, para revisión y preparación del análisis financiero utilizando las Razones Financieras.
• Recepción y revisión de estados financieros mensuales, trimestrales y anuales, presentados por el contador externo. • Preparación del análisis financiero, aplicación de las Razones Financieras.
3. Evaluar la capacidad de inversión de la empresa, determinando si hay suficientes fondos para ello.

• Basado en los análisis financieros, por medio de las razones financieras de liquidez y razones de rentabilidad, evaluar la capacidad de inversión de la empresa.
4. Elaborar las planillas de pago mensual de los empleados
• Actualizar información de personal para la planilla del mes • Elaborar la planilla de personal del mes a pago • Elaborar las boletas o recibos de pago • Preparar información de planillas para entregar al contador externo • Archivar planillas en el archivo financiero contable de la empresa.

Anexo 2

EQUILIBRIO MOBILIARIO- DISEÑO- CONSTRUCCIÓN	**Cargo: Contador Público** **Perfil: del Profesional**

1. Relaciones del cargo

Empresa	:	Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.
Área	:	Administración.
Se reporta a	:	Gerencia de Ventas y Administración.
Cargo:	:	Contador Público Titulado.

2. Perfil del Profesional

Educación
Licenciado (a) en Contaduría Pública o carrera afín
Habilidades Principales
• Pensamiento analítico • Capacidad de análisis de documentos contables y financieros • Elaboración de informes financieros • Elaboración de presupuestos • Manejo de paquetes utilitarios: Word y Power Point • Excelente manejo de Excel.
Valores Éticos
• Objetividad, • Imparcialidad, • Independencia, • Integridad, • Veracidad, • Transparencia, • Honestidad, • Lealtad • buena fe.

3. Descripción de funciones del Cargo

Objetivo del Cargo
Su misión es, validar los registros contables que se generen en la empresa, así como efectuar los registros contables directos que se produzcan en el proceso administrativo y financiero, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones de la organización, de acuerdo con la normativa vigente en El Salvador.

Funciones del Cargo
1. Recibir y revisar periódicamente, toda la documentación del proceso financiero contable para el registro de las transacciones de la empresa.
2. Preparar y entregar los estados financieros mensuales, trimestrales y anuales a la Gerencia de la empresa.
3. Presentar propuesta de soluciones para que la gerencia de la empresa tome las medidas correctivas pertinentes.
4. Conocimiento de los procesos contables de la empresa. Implica conocimiento de programas y software relacionados y de los pormenores contables ligados a los procesos financieros contables.
5. Archivar y devolver periódicamente toda la documentación financiera y contable de la empresa.

Actividades
• Efectuar y validar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable. • Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo con los plazos establecidos. • Generar, verificar y firmar juntamente con la Gerencia General los informes financieros básicos y de ejecución presupuestaria institucional, tanto mensuales y como anuales que sean requeridos. • Mantener debidamente referenciado y completo el archivo de documentación de respaldo contable institucional. • Mantener un adecuado sistema de control interno contable. • Cumplir con otras actividades adicionales asignadas por la Gerencia General relacionadas con la contabilidad.

Anexo 3

EQUILIBRIO MOBILIARIO-DISEÑO-CONSTRUCCIÓN	**Cargo: Auditor Externo** **Perfil: del Profesional**

1. Relaciones del cargo

Empresa	:	Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.
Área	:	Administración.
Se reporta a	:	Gerencia de Ventas y Administración.
Cargo:	:	Auditor Externo

2. Perfil del Profesional

Educación
Licenciado (a) en Contaduría Pública o carrera afín.
Habilidades Principales
• Pensamiento Analítico • Con experiencia en Auditoria Financiera • Con experiencia en Auditoria Fiscal • Capacidad de análisis • Capacidad de análisis de documentos contables y Estados Financieros • Elaboración de informes financieros • Asesoramiento contable • Capacidad de proponer soluciones contables para la empresa • Manejo de paquetes utilitarios: Word y Power Point • Excelente manejo de Excel.
Aspectos Éticos
• Objetividad e imparcialidad • Autocontrol • Conocimientos y experiencia • Integridad • Iniciativa • Autonomía • Prudencia • Buena fe.

3. Descripción del Cargo

Objetivo del Cargo
Brindar apoyo a los propietarios de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. a través del asesoramiento, participación, apoyo profesional y técnico, en materias de control interno, aspectos legales, administrativos y financieros, mediante la realización de auditorías y estudios específicos, cuyas observaciones y recomendaciones, tiendan a la minimización de riesgos de la empresa y a la aplicación de medidas preventivas y /o correctivas, derivadas de la auditoría.

Funciones del Cargo
1. Responsable de la planificación, ejecución y finalización de la auditoría
2. Diseñar el presupuesto y supervisar su ejecución
3. Administrar el tiempo asignado al Presupuesto
4. Asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con la empresa
5. Verificación de toda la documentación financiera y contable de la empresa
6. Verificar toda la documentación de la empresa y asegurar que la evidencia sea suficiente y adecuada.
7. Identifica problemas y los comunica de forma oportuna a la gerencia con las alternativas de solución.
8. Diseña, crea y valida los informes a entregar a la gerencia de la empresa
9. Encargarse del seguimiento de pago de los impuestos tributarios e impuestos y tasas municipales.
10. Ejecutar otras tareas asignadas en el desarrollo del trabajo de auditoria.
11. Recomendar mejoras al proceso de auditoría.

Anexo 4

EQUILIBRIO ARQUITECTURA-MOBILIARIO-CONSTRUCCIÓN	**Plan Estratégico del Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.**
Socialización del Organigrama de la empresa	verificación de página 44: Organigrama de la empresa
Fecha: 31/07/2019	Fecha de reconocimiento de la página: 31/07/2019



Hecho por: Firma:	Fecha de aprobación: 31/07/2019	
	Firma:	Firma:
Consultora: Lic. Corina Yaneth Figueroa de Miranda.	Arq. Lynette Adalinda Mata de Orellana.	Arq. Abelardo de Jesús Orellana Flores.

Anexo 5

EQUILIBRIO ARQUITECTURA-MOBILIARIO-CONSTRUCCIÓN	**Plan Estratégico del Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.**
Socialización del Documento: Empresarios	Documento socializado
Fecha: 31/07/2019	Fecha de validación: 31/07/2019

PLAN ESTRATEGICO DE GRUPO EQUILIBRIO S.A. DE C.V.

Hecho por:	Fecha de Validación: 31/07/2019	
Firma:	Firma:	Firma:
Consultora: Lic. Corina Yaneth Figueroa de Miranda.	Arq. Lynette Adalinda Mata de Orellana.	Arq. Abelardo de Jesús Orellana Flores.

Ratios o Razones Financieras **Anexo 6**

Análisis de Balances	PERÍODOS			
ACTIVO	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
ACTIVO FIJO	$ 4,940.00	$ 4,810.00	$ 4,650.00	$ 4,700.00
Terrenos y construcciones	$ 1,000.00	$ 1,000.00	$ 1,100.00	$ 1,300.00
Otro activo fijo material	$ 4,000.00	$ 4,200.00	$ 4,250.00	$ 4,500.00
activo fijo inmaterial	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00
Amortiz. Activo fijo material	$ 560.00	$ 890.00	$ 1,200.00	$ 1,600.00
Existencias	$ 900.00	$ 1,100.00	$ 1,000.00	$ 1,050.00
REALIZABLES	$ 840.00	$ 920.00	$ 1,080.00	$ 970.00
Clientes	$ 700.00	$ 800.00	$ 900.00	$ 770.00
Otro realizable	$ 140.00	$ 120.00	$ 180.00	$ 200.00
DISPONIBLE	$ 430.00	$ 640.00	$ 510.00	$ 550.00
Caja	$ 130.00	$ 140.00	$ 160.00	$ 150.00
Bancos	$ 300.00	$ 500.00	$ 350.00	$ 400.00
TOTAL ACTIVO	$ 7,110.00	$ 7,470.00	$ 7,240.00	$ 7,270.00

PASIVO	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
RECURSOS PROPIOS	$ 4,840.00	$ 5,140.00	$ 5,135.00	$ 5,250.00
Capital	$ 3,000.00	$ 3,000.00	$ 3,000.00	$ 3,000.00
Reservas	$ 1,070.00	$ 1,340.00	$ 1,340.00	$ 1,455.00
Perdidas y ganancias	$ 770.00	$ 800.00	$ 795.00	$ 795.00
Otros recursos				
ACREEDORES A LARGO PLAZO	$ 1,460.00	$ 1,360.00	$ 1,480.00	$ 1,300.00
Deudas con entidades de crédito	$ 1,460.00	$ 1,360.00	$ 1,480.00	$ 1,300.00
Otras deudas a largo plazo				
ACREEDORES A CORTO PLAZO	$ 810.00	$ 970.00	$ 625.00	$ 720.00
Proveedores	$ 500.00	$ 550.00	$ 430.00	$ 450.00
Entidades de crédito	$ 110.00	$ 50.00	$ 10.00	$ 60.00
Otras deudas a corto	$ 200.00	$ 370.00	$ 185.00	$ 210.00
TOTAL PASIVO	$ 7,110.00	$ 7,470.00	$ 7,240.00	$ 7,270.00

Ratios Financieros

RATIOS O RAZONES FINANCIERAS						
PlanillaExcel.com						
RATIOS FINANCIEROS	2017	2018	2019	2020	FÓRMULA	SIGNIFICADO
Tesorería	$ 1.57	$ 1.61	$ 2.54	$ 2.11	DISPON. + REALIZABLE / EXIGIBLE A CORTO PLAZO	Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto sin vender existencias
Liquidez	$ 2.68	$ 2.74	$ 4.14	$ 3.57	ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE	Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto basándose en la realización del activo circulante
Autonomía	$ 0.68	$ 0.69	$ 0.71	$ 0.72	RECURSOS PROPIOS / ACTIVOS TOTALES	Autonomía financiera que indica nivel de autofinanciación
Endeudamiento	$ 0.47	$ 0.45	$ 0.41	$ 0.38	PASIVO EXIGIBLE / RECURSOS PROPIOS	Relación entre financiación propia y ajena
Estabilidad	$ 0.78	$ 0.74	$ 0.70	$ 0.72	ACTIVO FIJO / EXIG. LARGO + R. PROP.	Estructura de financiación del inmovilizado
Capital de trabajo	$ 1,360.00	$ 1,690.00	$ 1,965.00	$ 1,850.00	RECURSOS A LARGO PLAZO	Capital de trabajo. Parte de activo circulante financiado con recursos a largo plazo.

Ratios de Rentabilidad

RATIOS O RAZONES FINANCIERAS						
PlanillaExcel.com						
RATIOS RENTABILIDAD	2017	2018	2019	2020	Fórmula	Significado
Financiera	14%	13%	14%	13%	(Bº + G. FINANC.)x100 / RECURS. TOTALES	Rentabilidad financiera de todos los recursos empleados en la empresa
Recursos Propios	16%	16%	15%	15%	RESULTADO NETO x 100 / RECURSOS PROPIOS	Rentabilidad de los recursos propios
Global	11%	11%	11%	11%	RESULTADO NETO x 100 / RECURSOS TOTALES	Rentabilidad económica de todos los recursos empleados
De Capital	26%	27%	27%	27%	RESULTADO NETO x 100 / CAPITAL SOCIAL	Rentabilidad del capital social
Rent. Ventas	15%	16%	15%	13%	RESULTADO NETO x 100 / VENTAS	Rentabilidad de la ventas
Margen sobre ventas	46%	51%	49%	48%	MARGEN x100 / VENTAS	Porcentaje de margen sobre ventas

Ratios de Gestión

RATIOS O RAZONES FINANCIERAS						
				PlanillaExcel.com		
RATIOS DE GESTIÓN	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**Fórmula**	**Significado**
EXISTENCIAS EN DÍAS DE COMPRA	121.67	160.60	135.19	125.66	365 x EXISTENCIAS / CONSUMOS	Número de días que tardan en vaciarse el saldo en inventarios
DÍAS DE PAGO A PROVEEDORES	70.19	74.35	60.37	52.98	365 x PROVEEDORES / COMPRAS	Número de días concedidos por proveedores
DÍAS DE COBRO A CLIENTES	51.10	57.25	61.98	47.64	365 x CLIENTES / VENTAS	Plazo medio concedido a clientes
ROTACIÓN DE TESORERÍA	60.37	86.52	71.60	64.76	365 x DISPONIBLE / COMPRAS	Días de compra cubiertos con el saldo disponible
PRODUCTIVIDAD	2.63	3.13	2.92	2.72	RESULTADO GESTIÓN / GASTOS PERSONAL	Relación entre el resultado de la gestión y los gastos de personal

Anexo 7

PPT Socialización de Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

UDP Grupo Equilibrio

Determinación: Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos

Desarrollo de una Misión

- Describe el propósito y el negocio actual de la empresa "quienes somos, que hacemos y porque estamos aquí
- Comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante especifico para darle a la compañía su propia identidad.





- ✓ Identificar
- ✓ Especificar las necesidades
- ✓ Identificar los grupos de clientes
- ✓ Precisar sus enfoques
- ✓ Otorgar a la compañía su identidad propia

Desarrollo de la visión.

- Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.
- Distintiva y especifica.
- Comunicar lo que se quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas.





Vincular la visión y misión a los valores de la compañía

- Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persiguen su visión estratégica y su misión





- Pretende crear una cultura corporativa: los valores se convierten en parte integral de la compañía y es lo que hace funcionar. Los ejecutivos "hacen lo que dicen

Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha limite para su consecución.



Los objetivos concretos son valiosos por:

1.- Centran esfuerzos y alinean acciones en toda la organización.

2.-sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y avances de la compañía.

3.-Motivan e inspiran a los empleados a esforzarse mas.

PROPUESTA 1

1.- MISION
2.- VISION
3.- VALORES Y
4.- OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Misión 1

"OFRECER A LOS CLIENTES, VARIEDAD DE MUEBLES DE CALIDAD, SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES Y GUSTOS DE LOS CLIENTES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, ASEGURANDO LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO".

Visión 1

"SER REFERENTE EN EL MERCADO NACIONAL DE MUEBLES DE CALIDAD, SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES, CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO, TECNOLOGÍA AVANZADA, QUE DEN VALOR AGREGADO A NUESTROS CLIENTES, MAYORES UTILIDADES A LOS SOCIOS Y MEJORES INGRESOS A LOS EMPLEADOS.

Valores 1

- RESPONSABILIDAD
- INTEGRIDAD
- CALIDAD
- CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
- RESOLUTORES DE PROBLEMAS DE LOS CLIENTES

Objetivos estratégicos 1

- SATISFACER LAS NECESIDADES Y GUSTOS DE LOS CLIENTES
- ELABORAR MOBILIARIO DE CALIDAD Y PRESTAR SERVICIOS EFICIENTES
- MANTENER CONTROL DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA, CON LA FINALIDAD DE MEJORARLOS
- CUMPLIR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE PERMITAN DESARROLLAR AL PERSONAL, AL MISMO TIEMPO MEJORAR LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA.

PROPUESTA 2

1.- MISION
2.- VISION
3.- VALORES Y
4.- OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Misión 2

PROPORCIONAR A NUESTROS CLIENTES VARIEDAD DE MUEBLES DE CALIDAD, PROYECTOS DE OBRA, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES, SUPERANDO LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES CON LA MEJOR TECNOLOGÍA, MATERIALES DE CALIDAD Y NUESTRO PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO.

Visión 2

POSICIONARNOS EN EL ÁMBITO PUBLICO Y PRIVADO COMO MEJORES REFERENTES EN EL RUBRO DE CONSTRUCCIÓN DE MUEBLES DE CALIDAD, CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES Y MANTENERNOS A LA VANGUARDIA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS, A TRAVÉS DE LA ESPECIALIZACIÓN Y EXPERIENCIA DE NUESTRO PERSONAL QUE CONTRIBUYAN AL ÉXITO DE LA EMPRESA.

Valores 2

- CALIDAD
- COMPETITIVIDAD E INNOVACION
- CUMPLIMIENTO
- CONFIANZA
- RESPONSABILIDAD LABORAL

Objetivos estratégicos 2

- SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE MUEBLES EN MADERA PARA CASA Y OFICINA CON CALIDAD
- DIVERSIFICAR LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN, DE LOS MUEBLES DE CASA Y DE OFICINA EN EL MEDIANO PLAZO, PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EN EL MERCADO CENTRAL Y REGIONAL DEL PAÍS.
- DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA MEJORAR SU CAPACIDAD LABORAL.

Misión 3

- ENTREGAR BIENES Y SERVICIOS DE CALIDAD, CON TECNOLOGÍA Y MANO DE OBRA CALIFICADA, DANDO CONFIABILIDAD Y SERVICIO OPORTUNO, PARA LA COMODIDAD Y SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES, CONTRIBUYENDO A LA GENERACIÓN DE UTILIDADES DEL NEGOCIO.

Visión 3

- SER LA EMPRESA LÍDER EN LA FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA, PROYECTOS DE OBRA, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES PARA CASAS, OFICINAS Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES EN EL SALVADOR.

Valores 3

- RESPONSABILIDAD
- HONESTIDAD
- CALIDAD
- SEGURIDAD

Objetivos estratégicos 3

- MEJORAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
- SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS CON CALIDAD
- DIVERSIFICAR LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN A LOS MUEBLES DE MADERA PARA CASA, OFICINA Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES EN EL PAÍS.

DETERMINACIÓN PROPUESTA 1

No.	Misión	Visión	Valores	Objetivos Estratégicos
1	"OFRECER A LOS CLIENTES, VARIEDAD DE MUEBLES DE CALIDAD, SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES Y GUSTOS DE LOS CLIENTES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, ASEGURANDO LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO".	"SER REFERENTE EN EL MERCADO NACIONAL DE MUEBLES DE CALIDAD, SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES, CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO, TECNOLOGÍA AVANZADA, QUE DEN VALOR AGREGADO A NUESTROS CLIENTES, MAYORES UTILIDADES A LOS SOCIOS Y MEJORES INGRESOS A LOS EMPLEADOS".	• RESPONSABILIDAD • INTEGRIDAD • CALIDAD • CREATIVIDAD E INNOVACIÓN • RESOLUTORES DE PROBLEMAS DE LOS CLIENTES	• SATISFACER LAS NECESIDADES Y GUSTOS DE LOS CLIENTES • ELABORAR MOBILIARIO DE CALIDAD Y PRESTAR SERVICIOS EFICIENTES • MANTENER CONTROL DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA, CON LA FINALIDAD DE MEJORARLOS • CUMPLIR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE PERMITAN DESARROLLAR AL PERSONAL, AL MISMO TIEMPO MEJORAR LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA.

DETERMINACIÓN PROPUESTA 2

No.	Misión	Visión	Valores	Objetivos Estratégicos
1	PROPORCIONAR A NUESTROS CLIENTES VARIEDAD DE MUEBLES DE CALIDAD, PROYECTOS DE OBRA, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES, SUPERANDO LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES CON LA MEJOR TECNOLOGÍA, MATERIALES DE CALIDAD Y NUESTRO PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO.	POSICIONARNOS EN EL ÁMBITO PUBLICO Y PRIVADO COMO MEJORES REFERENTES EN EL RUBRO DE CONSTRUCCIÓN DE MUEBLES DE CALIDAD, CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES Y MANTENERNOS A LA VANGUARDIA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS, A TRAVÉS DE LA ESPECIALIZACIÓN Y EXPERIENCIA DE NUESTRO PERSONAL QUE CONTRIBUYAN AL ÉXITO DE LA EMPRESA.	• CALIDAD • COMPETITIVIDAD E INNOVACION • CUMPLIMIENTO • CONFIANZA • RESPONSABILIDAD LABORAL	• SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE MUEBLES EN MADERA PARA CASA Y OFICINA CON CALIDAD • DIVERSIFICAR LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN, DE LOS MUEBLES DE CASA Y DE OFICINA EN EL MEDIANO PLAZO, PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EN EL MERCADO CENTRAL Y REGIONAL DEL PAÍS. • DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA MEJORAR SU CAPACIDAD LABORAL.

DETERMINACIÓN PROPUESTA 3

No.	Misión	Visión	Valores	Objetivos Estratégicos
1	• ENTREGAR BIENES Y SERVICIOS DE CALIDAD, CON TECNOLOGÍA Y MANO DE OBRA CALIFICADA, DANDO CONFIABILIDAD Y SERVICIO OPORTUNO, PARA LA COMODIDAD Y SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES, CONTRIBUYENDO A LA GENERACIÓN DE UTILIDADES DEL NEGOCIO.	• SER LA EMPRESA LÍDER EN LA FABRICACIÓN DE MUEBLES DE MADERA, PROYECTOS DE OBRA, DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES PARA CASAS, OFICINAS Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES EN EL SALVADOR.	• RESPONSABILIDAD • HONESTIDAD • CALIDAD • SEGURIDAD	• MEJORAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA • SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS CON CALIDAD • DIVERSIFICAR LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN A LOS MUEBLES DE MADERA PARA CASA, OFICINA Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES EN EL PAÍS.

Anexo 8

PPT Taller de Socialización con Trabajadores y empresarios

EQUILIBRIO
ARQUITECTURA-MOBILIARIO-CONSTRUCCIÓN

Taller de socialización Plan Estratégico:
Misión, visión, valores y objetivos estratégicos



EQUILIBRIO
ARQUITECTURA-MOBILIARIO-CONSTRUCCIÓN

¿Qué es la misión?

La misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa "quienes somos, que hacemos y porque estamos aquí



Defina:

La Misión

Determinación de la Misión:

"Ofrecer soluciones integrales y eficientes en el rubro de la fabricación de mobiliario, arquitectura y construcción, con creatividad e innovación; apoyándonos con tecnología y procesos que nos permite ser más productivos y competitivos en el mercado, obteniendo mayores beneficios para nuestros clientes, colaboradores y nuestra propia razón de ser."

¿Qué es la visión?

Es un conjunto de ideas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro



Defina:

La Visión

Visión:

"Ser empresa líder en el mercado regional en fabricación y distribución de mobiliario, interiorismo, arquitectura y construcción, reconocidos por nuestra experiencia, calidad, innovación y estabilidad a través de un equipo altamente capacitado y comprometido, haciendo uso de la más moderna tecnología a nuestro alcance."

Que son los valores de una empresa

Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que señala de alguna manera el espíritu de la misma.



Defina:

Los Valores de su empresa

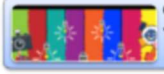
Valores: los valores de la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. han sido definidos de la siguiente manera:



Integridad:
• Nos comprometemos no sólo a hacer las cosas correctamente, sino también lo que es correcto



Calidad
•En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizamos



Creatividad e innovación
• Continua de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo, desarrollando soluciones que se anticipen y satisfagan las necesidades de nuestros clientes, con productos y servicios de alto valor.



Compromiso
•De asumir con profesionalismo aquellas funciones, cometidos o valores que faciliten alcanzar la misión de la empresa. Es ser consecuentes con lo que se compromete, cumpliendo y llevando a cabo todo aquello que se ha acordado.



Confianza
•En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.



Orientación al Cliente
Escuchar, atender, identificar y colaborar en la búsqueda de soluciones que satisfagan sus necesidades con un servicio integral que genere fidelidad y confianza mutuas.



Trabajo en equipo
compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo común, en el cual se valoran y se respetan todas las opiniones e ideas y donde el trabajo de cada uno es trabajo de todos.

Objetivos Estratégicos, ¿que son?

Se denomina objetivos estratégicos a los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.



Defina:

Los Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos.

- Convertirse en una de las marcas líderes en el mercado nacional en el rubro de mobiliario, diseño y construcción.
- Elaborar mobiliario de calidad y soluciones integrales de construcción y diseño arquitectónico que satisfagan a nuestros clientes.
- Mantener un control de los procesos de la empresa con la finalidad de evaluarlos y mejorarlos periódicamente.
- Superar el margen anual de ventas estipulado en al menos un 50%.
- Crear un sistema eficiente de publicidad y posicionamiento online, superando en visibilidad y ventas a la competencia.
- Establecerse en el mercado nacional y abrir una sucursal tipo show room como sala de ventas en un mediano plazo.
- Rentabilizar el modelo de producción hasta convertirlo en un sistema autónomo, sistemático y eficiente.
- Incrementar el margen anual de ingresos de manera responsable y proactiva.
- Convertirnos en una empresa empleadora con una cultura de honestidad, compromiso y trabajo entre los empleados.

Conclusión

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en la configuración de su futuro, puede emprender actividades e influir en ellas por tal razón, puede controlar su destino.

El proceso de planeación estratégica es más importante por la participación de propietarios y trabajadores.
Una de las mayores responsabilidades de los propietarios es tomar buenas decisiones estratégicas.
Y de los trabajadores el compromiso de brindar su apoyo a la empresa.

Anexo 9

PPT Taller de Socialización con Empresarios, Plan Estratégico, Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

EQUILIBRIO

ACCION CLAVE DE ÉXITO 1:
PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA
GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V.

1

EQUILIBRIO

INDICE:

CAPITULO I: FUNDAMENTACION TEORICA DEL PLAN ESTRATEGICO.

CAPITULO II: PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA EMPRESA.

ANEXOS:

2

CAPITULO I



3

CAPITULO I:

FUNDAMENTACION TEORICA DEL PLAN ESTRATEGICO.

1. Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos
1.1 Misión
1.2. Visión
1.3. Valores de la Empresa
1.4. Objetivos Estratégicos
2.Análisis Interno
2.1. Análisis Financiero: razones financieras, Recursos Humanos
2.2. Estructura Organizacional
2.3. Competencias clave; Cadena de valor y análisis de recursos y capacidades
3. Análisis Externo
3.1. Análisis de su entorno específico: 5 fuerzas de PORTER
3.2. Análisis de su entorno general: análisis PESTEL
4. Diagnóstico: FODA
5. Formular Estrategias
34. Desarrollo de estrategia

4


CAPITULO II
EQUILIBRIO

5


CAPITULO II:
PLAN ESTRATEGICO EMPRESA GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V.
3. Análisis Externo de Grupo Equilibrio, S.A. DE C.V.
3.1. Análisis de su entorno específico: 5 fuerzas de PORTER
3.2. Análisis de su entorno general: análisis PESTEL
4. Diagnóstico: FODA a Grupo Equilibrio, S.A. DE C.V
4.1. FODA
5. Formular Estrategias empresa Grupo Equilibrio, S.A. DE C.V.
5.1. Desarrollo de estrategia
6. Socialización e Implementación Plan Estratégico de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. Glosario
Bibliografía
Anexos

7


CAPITULO II:
PLAN ESTRATEGICO EMPRESA GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V.
1. Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos de Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.
1.1. Misión
1.2. Visión
1.3. Valores
1.4. Objetivos Estratégicos
2. Análisis Interno de Grupo Equilibrio, S.A. C.V
2.1. Análisis Interno (Administración)
2.2. Análisis Financiero (Razones Financieras)
2.3. Competencias clave: Cadena de valor y análisis de recursos y capacidades

6

Anexo 10. Acción Clave de Éxito No. 2:

Legalización de la empresa Grupo Equilibrio. S.A. de C.V.

“Documentos para constituir empresa.”

DOCUMENTOS PARA CONSTITUIR UNA SOCIEDAD

GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V.



2019

CONSULTORA: LIC. CORINA YANETH FIGUEROA DE MIRANDA

Índice

Portada

Índice

Introducción……...1

Información para legalizar una Sociedad en El Salvador……..2

Paso Uno: Elaboración y Autorización de la Escritura Pública de Constitución de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. ……...4

Paso Dos: Inscripción de la Escritura Pública de Constitución de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.; en el Registro de Comercio del CNR…….9

Paso Tres: Inscripción del Balance General Inicial, en el Registro de Comercio del CNR……10

Paso Cuatro: Inscripción de la Matrícula de Comerciante Social y de Establecimiento, en el Registro de Comercio del CNR ……..11

Paso Cinco: Diseño e Inscripción de la Marca, en el Registro de Comercio del CNR ……12

Calendario Tributario 2019, Ministerio de Hacienda……...15

Visita Socialización con Empresarios: Socializar documento como constituir una Sociedad……16

Anexos ……..……..17

Anexo 1: Escritura Pública de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., inscrita en el Registro de Comercio del CNR 18

Anexo 2: Balance General Inicial de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., debidamente inscrito en el Registro de Comercio del CNR……..38

Anexo 3: Matrícula de Comerciante Social y de Establecimiento de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., debidamente inscrita en el Registro de Comercio del CNR..……40

Anexo 4: Diseño y Proceso de Inscripción de la Marca de la Sociedad Grupo Equilibrio, S. A. de C.V. debidamente inscrita en el Registro de Comercio del CNR……..44

Anexo 5: tabla de Gastos Notariales y Aranceles de los Derechos de Inscripción de la Sociedad Grupo Equilibrio, S. A. de C.V……..45

Anexo 6: Número de la Tarjeta del IVA y Número de Identificación Tributaria (NIT) de la Sociedad Grupo Equilibrio, S. A. de C.V…….47

Anexo 7: Calendario Tributario año 2019, Ministerio de Hacienda…….49

Anexo 8: Ficha de Informe de Seguimiento visita de Socialización Documento para constituir una Sociedad……...62

Introducción

En el presente trabajo se describen los documentos legales para constituir la Sociedad Grupo Equilibrio, S. A. de C.V., y los pasos a seguir para el Proceso de Legalización de dicha empresa; Además se exhibirán los Instrumentos elaborados para la Inscripción de la Sociedad Grupo Equilibrio, S. A. de C.V. acompañados de la base legal de cada uno de los mismos inscritos en las instituciones Gubernamentales, tales como el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros y el Ministerio de Hacienda, entre otros.

Con el fin de conocer los Pasos a seguir y los instrumentos necesarios para la legalización de la Empresa Grupo Equilibrio, la cual funcionaba como una Unión de Personas (UDP), se ha tenido a bien resguardar en el presente documento, cada uno de los pasos, con su respectivo Instrumento legal y la normativa regulatoria, entre los cuales se encuentran los siguientes: Escritura de Constitución de la Sociedad, Matricula de Comerciante Social, Balance General Inicial de la sociedad, Trámite de la Marca de la Empresa, pago de Aranceles del Registro de Comercio y Tarjeta de NIT e IVA de la Sociedad, adjuntando el Calendario Tributario del año 2019, del Ministerio de Hacienda.

Información para Legalizar una Sociedad en El Salvador

En la República de El Salvador, las Sociedades pueden tener como Socios a personas Naturales o Jurídicas (Empresas), se requiere un mínimo de 2 Socios para Constituir una Sociedad Salvadoreña, y su capital mínimo de fundación es de USD $ 2,000.00, conforme a las Reformas al Código de Comercio, vigentes a partir del 7 de julio de 2008.

Información y Documentos Necesarios.

a. Número de Identificación Tributaria NIT de los socios.

b. Documento Único de Identidad (DUI), Carné De Residente o Pasaporte de cada uno de los socios; para el caso de ser Accionistas otras Empresas se requiere los documentos de fundación de la Sociedad y Credenciales que acrediten la Personería Jurídica.

c. Nombre con el que se pretende denominar a la Sociedad; para investigar sí está disponible su uso en el Registro de Comercio.

d. Finalidad: El giro o actividad principal a lo que se dedicará la Empresa: Capital Social: Las reformas a la Ley relacionada al principio, expresan que tanto para salvadoreños como para Extranjeros el Capital Social como mínimo debe ser de USD $ 2,000.00, de los cuales deberán pagarse con cheque certificado de un Banco Salvadoreño a nombre de la Nueva Sociedad, la cantidad total o USD $100.00 (que es el 5% del capital mínimo requerido). El saldo del Capital Social se pagará en un plazo no mayor de un año.

e. Con la información y documentos arriba detallados, se otorgará la Escritura de Constitución de la Sociedad, y se inscribirá en el Registro de Comercio.

f. La Escritura Pública de constitución de la Sociedad contendrá los Estatutos de la Sociedad constituida, en los que desarrollarán: la organización de la Sociedad y los derechos y obligaciones que existen entre ella y sus socios;

g. Junto a la Escritura de Constitución de la Sociedad, se deberá presentar en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR), para su inscripción: La Matrícula de Comerciante Social y de establecimiento y el Balance General Inicial de la Sociedad, debidamente firmado por un Auditor y un Contador. Acompañado de los Aranceles correspondientes.

Paso uno

Elaboración y Autorización de la Escritura Pública de Constitución de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Antecedentes

La empresa Grupo Equilibrio, era una empresa informal administrada por los Arquitectos Abelardo de Jesús Orellana Flores y Lynette Adalinda Mata de Orellana, funcionaba como una Unión De Personas (UDP), su actividad económica o giro se limitaba a la Fabricación de Muebles en General, Servicios de Arquitectura y Construcción y no contaban con una contabilidad formal; En el marco del proceso de Consultoría Integral Colaborativa, a propuesta de la Consultora Licenciada Corina Yaneth Figueroa de Miranda, quien les oriento para que valoraran el estatus de la empresa, que con la formalización se incrementan las oportunidades de optar a nuevos mercados, de acceder a financiamiento con el sector financiero para ampliar el negocio, entre otros beneficios, derivado de ello la aceptación de los Arquitectos Abelardo de Jesús Orellana Flores y Lynette Adalinda Mata de Orellana, propietarios de la Empresa Grupo Equilibrio, de formalizar la empresa: por tanto el abogado asignado dio inicio a la legalización con la elaboración e inscripción de la escritura de constitución de la sociedad, la inscripción de la matrícula de comerciante social, inscripción del balance general inicial de la sociedad y la inscripción de la marca en el Registro de Comercio, del Centro Nacional de Registros, con la legalización de la empresa, su razón social la denomina: Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. cambiando así de una empresa informal a una Sociedad Anónima de Capital Variable.

Elaboración y Autorización por parte del Notario asignado quien elaboro la Escritura de Constitución de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. DE C.V.

La Escritura de Constitución de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V; Se escrituro y legalizo en la Ciudad de San Salvador, departamento de San Salvador, a las catorce horas del día tres de Junio del año dos mil diecinueve, ante los oficios Notariales del Notario Juan Antonio Miranda Morales; En la Escritura Número 82 del Libro 15 de Constitución de la Sociedad se desarrollan veinticuatro Clausulas, que constituyen el funcionamiento, organización y los derechos y deberes de los socios de la Sociedad Grupo Equilibrio, S. A. de C. V.

Entre las Cláusulas de referencia que podemos mencionar de la Escritura de Constitución de la Sociedad están las siguientes:

A) Clausula Primera: NATURALEZA, REGIMEN DE CAPITAL, NACIONALIDAD, DENOMINACION Y DOMICILIO. La Sociedad que se constituye es de naturaleza jurídica Anónima, sujeta al régimen de Capital Variable, su nacionalidad salvadoreña y su denominación es " GRUPO EQUILIBRIO, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE “, que podrá abreviarse "GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V." La Sociedad tendrá su domicilio en la ciudad de San Salvador, municipio y departamento de San Salvador; pero podrá ejercer sus actividades y establecer representaciones, sucursales, agencias, oficinas o establecimientos por acuerdo de la Asamblea General de Accionistas, en cualquier otro lugar dentro o fuera del país.

B) CLAUSULA TERCERA: FINALIDAD SOCIAL. La Sociedad tendrá por finalidad: a) La Fabricación de Muebles NCP; b) Servicios de Arquitectura y Planificación Urbana y Servicios Conexos NCP; c) Servicios Profesionales y Científicos; d) El ejercicio del comercio en general de cualquier tipo de mercadería, bienes y productos para lo cual podrá establecer o adquirir establecimientos comerciales de cualquier tipo, en cualquier lugar del territorio nacional o extranjero; e) La compra y venta de cualquier bien, dentro o fuera del país; f) La realización de inversiones en general, la participación en Sociedades de personas o de capitales, la adquisición y venta de cualquier clase de títulos valores; g) La explotación de todos sus bienes, pudiendo arrendarlos, pignorarlos, darlos en comodato, constituir cualquier derecho real sobre ellos; h) Recibir o dar dinero a mutuo, con o sin garantía hipotecaria; i) Obtener toda clase de créditos o financiamientos dentro o fuera del país, emitiendo si fuere necesario obligaciones tales como bonos y otros títulos de crédito, nominativos o al portador, en moneda nacional o extranjera, para ser colocados dentro o fuera del país, observando las disposiciones legales que para tal efecto se establezcan; j) Es entendido que los objetivos expresados en la presente cláusula no tienen el propósito de limitar las actividades de la sociedad ya que su enumeración no es limitativa, sino ejemplificativa, y por consiguiente, la sociedad podrá desarrollar cualquier otra actividad mercantil, agrícola, industrial, financiera o de servicios no expresada en la presente cláusula y que a juicio de la Junta de Directores o de los administradores de la sociedad, sea conveniente desarrollar para los intereses de la misma, siempre que dicha actividad sea considerada lícita por las Leyes del país;

C) CLAUSULA CUARTA: CAPITAL SOCIAL Y CAPITAL MINIMO. La sociedad se constituye con un capital social de DOS MIL DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, representado y dividido en veinte acciones comunes y nominativas de un valor nominal de CIEN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, cada una; siendo su capital social mínimo de DOS MIL DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA;

D) CLAUSULA: DECIMA OCTAVA: AUDITORIA. La Junta General Ordinaria de Accionistas nombrará a un auditor externo por el plazo que estime conveniente, el cual no podrá ser menor de un año, para que ejerza todas las funciones de vigilancia de la administración de la sociedad, con las facultades y obligaciones que determina la ley. En caso de muerte, renuncia, incapacidad o inhabilidad del Auditor, la junta general elegirá a otra persona para que ejerza las funciones de vigilancia de la administración social. Asimismo, la Junta General Ordinaria si la ley lo requiriere, elegirá a un Auditor Fiscal de conformidad como dispone el Código Tributario. En caso de muerte, renuncia, incapacidad o inhabilidad del auditor fiscal, la junta general estará obligada a nombrar nuevo auditor fiscal dentro de diez días hábiles siguientes de suscitada la muerte, renuncia, incapacidad o inhabilidad, debiendo informar dicho nombramiento a la Administración Tributaria en la forma prevista en el Artículo Ciento treinta y uno del Código Tributario, dentro del plazo de cinco días hábiles de ocurrido el nombramiento. Asimismo, los nombramientos del Auditor y del Auditor Fiscal deberán inscribirse en el Registro de Comercio;

E) CLAUSULA VIGESIMA CUARTA: NOMBRAMIENTO DE LA PRIMERA ADMINISTRACION: En este estado, los otorgantes me expresan que acuerdan

por unanimidad constituirse en Junta General de Accionistas y al efecto se constituyen. La Junta General de Accionistas Acuerda: Que para el primer período de siete años, la administración de la sociedad estará a cargo de un Administrador Único y su respectivo Suplente y acuerdan elegir como Administrador Único propietario a la señora LYNETTE ADALINDA MATA DE ORELLANA, de las generales antes relacionadas y Administrador Único Suplente al señor ABELARDO DE JESUS ORELLANA FLORES, de generales antes dichas, quienes estando presentes desde el inicio de este acto aceptan el cargo conferido; los cuales entrarán en funciones desde la fecha de inscripción de esta escritura en el Registro correspondiente. (Ver: Anexo 1)

Paso dos

Inscripción de la Escritura Pública de Constitución de la Sociedad Equilibrio, S.A. de C.V.; en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR).

Base Legal

El Art. 13 de La Ley del Registro de Comercio regula la Obligación de Registrar e inscribir las Sociedades, en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR).

La Escritura de Constitución de la Constitución de la Sociedad GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V. fue inscrita en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros, según los datos siguientes:

Inscrita en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros

Al Numero 105

Libro No. 4079 del Registro de Sociedades

Del Folio No.330 al 345

Fecha de Inscripción: 25 de junio de 2019 (Ver Anexo No.1)

Paso tres

Inscripción del Balance General Inicial, en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR).

Base legal

De conformidad al Art. 411 y 441 del Código de Comercio, es obligación de la sociedad, Inscribir anualmente en el Registro de Comercio el balance de su empresa, debidamente certificado por Contador Público autorizado en el país.

Para darle cumplimiento a dicha disposición el día 10 de junio del año 2019, fue elaborado el balance inicial de la Sociedad Grupo Equilibrio, S. A. de C. V; suscrito por el Licenciado Julio Cesar Ventura Cortez, Auditor Externo, Licenciado Julio Gerardo Natividad Contador Público y por la Arquitecta Lynette Adalinda Mata de Orellana, Representante Legal de la Empresa.

El balance General inicial de la Sociedad GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V. fue inscrito en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros, según los datos siguientes:

Depositado en el Registro de Comercio

Al Número 150493

Fecha de Inscripción: 9 de Julio de 2019 (Ver Anexo No. 2)

Paso cuatro

Inscripción de la Matrícula de Comerciante Social y de Establecimiento en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR).

Base legal

De conformidad al Artículo 411 y 413 del código de Comercio, es obligación de la sociedad Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.

Para darle cumplimiento a dicha disposición con fecha 20 de junio del año 2019, se elaboró la Matricula Social y la dirección del establecimiento de la Sociedad Grupo Equilibrio, S. A. de C. V. suscrita por la Arquitecta Lynette Adalinda Mata de Orellana y Autenticada por el Notario Licenciado Juan Antonio Miranda Morales;

La Matricula Social y la dirección del establecimiento de la Sociedad GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V. fue inscrita en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros, según los datos siguientes:

Inscrita en el Registro de Comercio

Al Número 87

Libro No.393 de Asientos de Matricula de Empresa

Del Folio No.175 al 176

Fecha de Inscripción: 25 de junio de 2019 (Ver Anexo 3)

El Establecimiento de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., fue inscrito según el detalle siguiente:

Registro de Local No. 20190944581 001

Fecha de Inscripción: 25 de junio de 2019 (Ver Anexo 3)

Paso Cinco

Diseño e Inscripción de la Marca en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR).

Base legal

Según el Artículo 2 de la Ley de Marcas y Otros distintivos define a la marca de la siguiente manera:

“MARCA: Cualquier Signo o Combinación de Signos que permita distinguir los bienes o servicios de una persona de los de otra, por considerarse estos suficientes distintivos susceptibles de identificar los bienes o servicios a los que se apliquen frente a los de su misma especie o clase”;

El procedimiento para registro de Marcas los regula el Artículo 10, de la Ley de Marcas y Otros Distintivos, el cual es el siguiente:

“Art. 10.- La solicitud de registro de una marca será presentada ante el Registro y deberá contener lo siguiente:

a) Designación de la autoridad a que se dirige;

b) Nombre, razón social o denominación, nacionalidad, domicilio y demás generales del solicitante y el nombre, profesión y domicilio del representante legal o mandatario cuando la petición se haga por su medio;

c) La Marca cuyo Registro se solicita, debiendo adherirse a un modelo o ejemplar.

Cuando la Marca estuviese constituida únicamente por un diseño, el solicitante le asignara una forma de identificación.

Cuando la Marca estuviese constituida por sonidos, la reproducción de la misma deberá ser necesariamente de carácter gráfico, pudiendo efectuarse mediante su representación en pentagrama o por cualquier otro medio conocido o por conocerse, además deberá anexarse la Marca sonora en un soporte material.

Cuando la marca estuviese constituida por algún elemento denominativo y este tuviese significado en un idioma distinto del castellano, se deberá incluir una simple traducción de este. (1)

d) Una lista que contenga el nombre de los productos o servicios que distinguirá la marca, conforme a la clasificación establecida en el Art. 85 de esta Ley, con indicación de la clase a que correspondan;

e) Las reservas que se hagan respecto del tipo de letra, color o combinación de colores, diseños o características de la marca, en la misma disposición en que aparezcan en el modelo, cuando fuese el caso. Las reservas que se formulen sobre elementos que no aparezcan en el modelo carecerán de valor;

f) Indicación concreta de lo que se pide;

g) Dirección exacta para recibir notificaciones; y

h) Lugar y fecha de la solicitud y firma autógrafa del solicitante, apoderado o representante legal. Con la solicitud a que se refiere el inciso anterior deberá presentarse lo siguiente: a) Fotocopia certificada del poder legalmente otorgado, si la solicitud se hiciere por medio de mandatario, salvo que la personería de éste estuviere ya acreditada en el Registro, caso en el cual se indicará en la solicitud la fecha y el número del registro. Cuando el interesado presente original del poder podrá pedir que éste se razone en autos y se le devuelva; b) Quince modelos o ejemplares de la marca; y, c) Los documentos o autorizaciones requeridos en los casos previstos en los Artículos

8 y 9 de la presente Ley, cuando fuese pertinente. A petición de la Sociedad Grupo Equilibrio, S. A. de C. V. se inscribió la marca de la Sociedad (Ver Anexo 4)

Calendario Tributario 2019

Cuando la sociedad está registrada ante una institución de gobierno, adquiere obligaciones frente a dicha institución. Estas obligaciones son mensuales, otras son anuales.

Por lo anterior, la empresa Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., tiene que contribuir con el pago de obligaciones mensuales al Ministerio de Hacienda, en concepto de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA) y el pago del Impuesto sobre la Renta, para ello se adjunta en el presente documento el Calendario Tributario 2019 del Ministerio de Hacienda. (ver anexo 7)

Referencias Bibliográficas

Vázquez López, L. (2017). *Código civil de El Salvador* (19ª ed.). San Salvador, El Salvador: Lis.

Vázquez López, L. (2017). *Código de comercio de El Salvador* (30ª ed.). San Salvador, El Salvador: Lis.

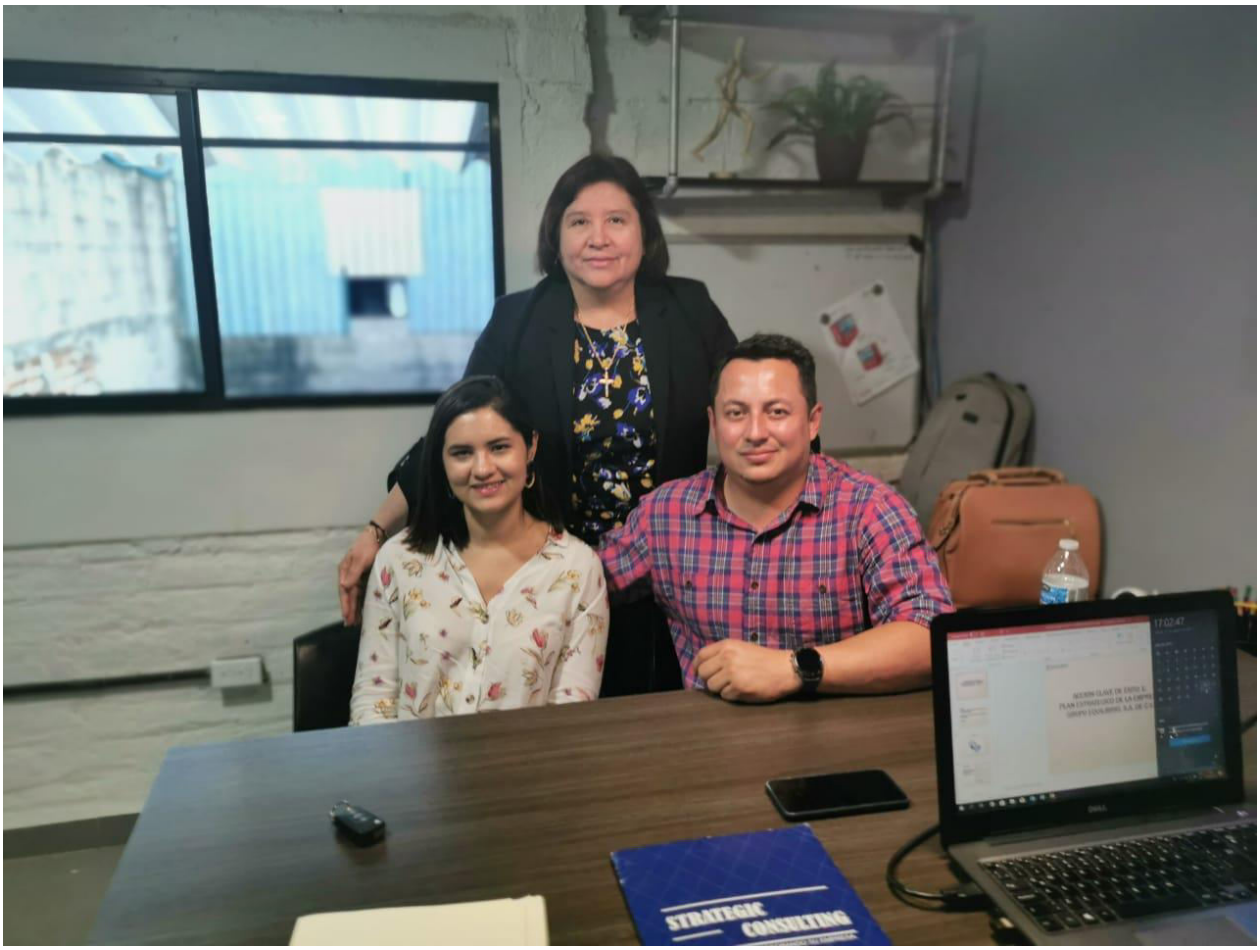
Vásquez López, L. (2017). *Código tributario de El Salvador* (25ª ed.). San Salvador, El Salvador: Lis.

Vásquez López, L. (2016). *Constitución de El Salvador con su prontuario.* San Salvador, El Salvador: Lis.

Vázquez López, L. (2017). *Ley de marcas y otros signos distintivos (30ª ed.).* San Salvador, El Salvador: Lis.

Visita: Socialización con Empresarios sobre Documento para constituir una Sociedad, fecha de realizada el 31 de julio de 2019.

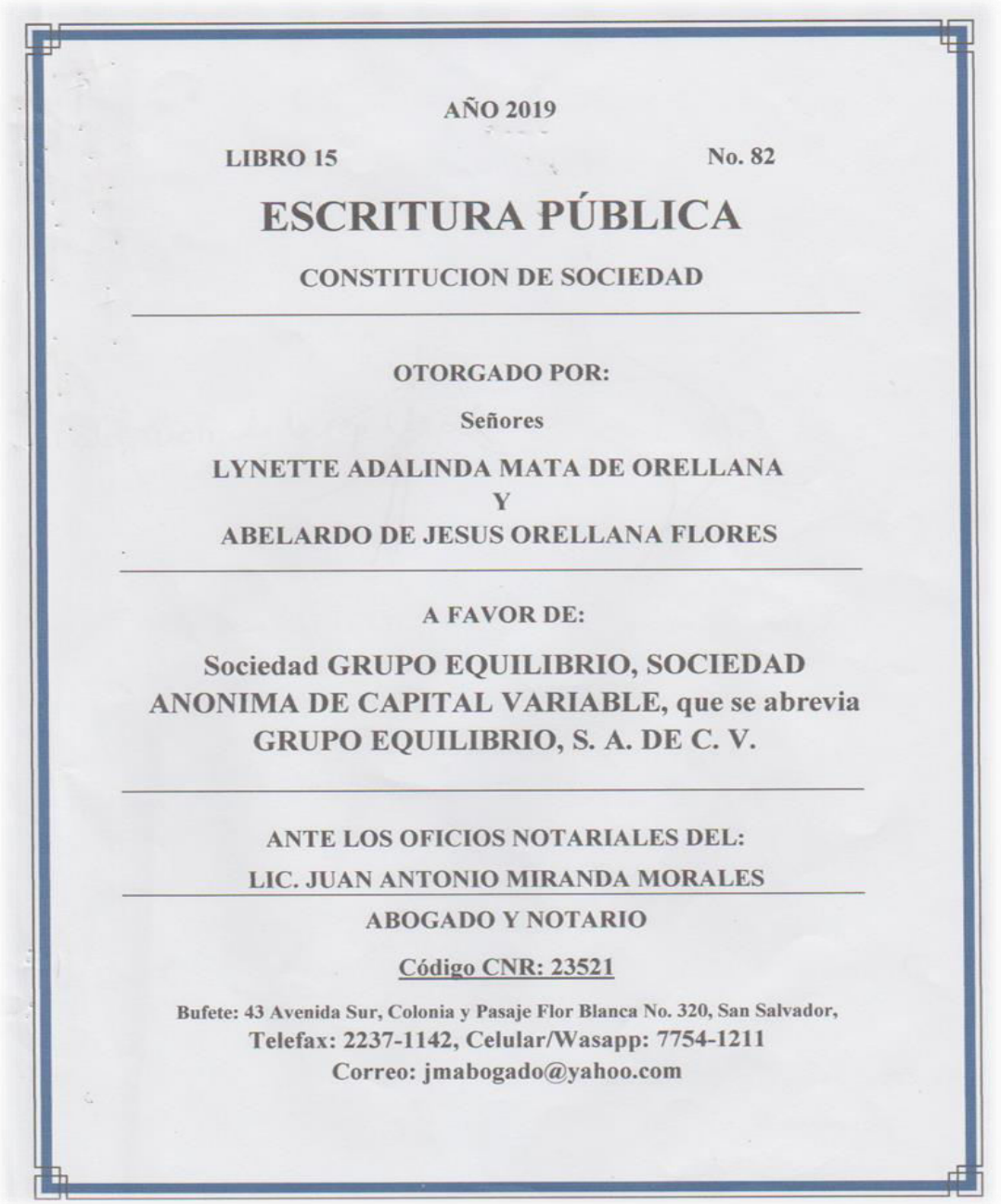
Socializar con los Arquitectos Lynette Adalinda Mata de Orellana y Abelardo de Jesús Orellana Flores, el documento mediante el cual se hace la recopilación de todos los documentos que intervinieron para efectuar la legalización de la Sociedad, con el resultado de la empresa legalizada, y la razón social denominada Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., se adjunta la ficha de informe de seguimiento (ver anexo 8) y se adjuntan fotos para la comprobación de la participación de los empresarios y la consultora.



ANEXOS

Anexo 1

Escritura de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. debidamente inscrita en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR).



AÑO 2019

LIBRO 15 No. 82

ESCRITURA PÚBLICA

CONSTITUCION DE SOCIEDAD

OTORGADO POR:

Señores

LYNETTE ADALINDA MATA DE ORELLANA
Y
ABELARDO DE JESUS ORELLANA FLORES

A FAVOR DE:

Sociedad GRUPO EQUILIBRIO, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, que se abrevia GRUPO EQUILIBRIO, S. A. DE C. V.

ANTE LOS OFICIOS NOTARIALES DEL:

LIC. JUAN ANTONIO MIRANDA MORALES

ABOGADO Y NOTARIO

Código CNR: 23521

Bufete: 43 Avenida Sur, Colonia y Pasaje Flor Blanca No. 320, San Salvador,
Telefax: 2237-1142, Celular/Wasapp: 7754-1211
Correo: jmabogado@yahoo.com

CIENTO CINCUENTA Y SIETE

PAPEL PARA PROTOCOLO

M. DE H.

DOS COLONES

Nº 20757607

REGISTRO DE COMERCIO DOCUMENTOS MERCANTILES EL SALVADOR, C.A.

JUAN ANTONIO MIRANDA MORALES NOTARIO REPÚBLICA DE EL SALVADOR

JUAN ANTONIO MIRANDA MORALES
NOTARIO
REPÚBLICA DE EL SALVADOR

NUMERO OCHENTA Y DOS. LIBRO QUINCE. CONSTITUCION DE SOCIEDAD. En la ciudad de San Salvador, departamento de San Salvador, a las once horas del día diez de Junio del año dos mil diecinueve. Ante mí, JUAN ANTONIO MIRANDA MORALES, Notario, del domicilio de San Salvador, departamento de San Salvador, comparecen: **LYNETTE ADALINDA MATA DE ORELLANA**, de treinta y dos años de edad, Arquitecta, del domicilio de San Salvador, departamento de San Salvador, de nacionalidad Salvadoreña, a quien no conozco pero identifico por medio de su Documento Unico de Identidad numero cero tres seis cuatro tres cero cero cero - cinco, con número de Identificación Tributaria cero seis uno cuatro - dos nueve uno cero ocho seis - uno cero dos - siete; y **ABELARDO DE JESUS ORELLANA FLORES**, de treinta

Impresos Dilefran 2208-6365 2228-9349 #70013 Tiraje del 19,326,001 al 20,826,000 22/02/2013

REGISTRO DE COMERCIO
DOCUMENTOS MERCANTILES
EL SALVADOR, C.A.

PAPEL PARA PROTOCOLO

JUAN ANTONIO MIRANDA MORALES NOTARIO REPÚBLICA DE EL SALVADOR

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA SECCIÓN DEL NOTARIADO EL SALVADOR, C.A.

REGISTRO DE COMERCIO DOCUMENTOS MERCANTILES EL SALVADOR, C.A.

DOS COLONES

Nº 20757608

y cuatro años de edad, Constructor, del domicilio de San Salvador, departamento de San Salvador, de nacionalidad Salvadoreña, a quien no conozco pero identifico por medio de su Documento Unico de Identidad numero cero uno tres cero cuatro nueve seis dos - tres, con número de Identificación Tributaria cero seis uno cuatro - uno nueve cero seis ocho cuatro - uno cero siete - cuatro, y **ME DICEN:** Que por medio de esta escritura han convenido en constituir una Sociedad de Naturaleza Jurídica Anónima, de conformidad con las siguientes cláusulas: **PRIMERA: NATURALEZA, REGIMEN DE CAPITAL, NACIONALIDAD, DENOMINACION Y DOMICILIO**. La Sociedad que se constituye es de naturaleza jurídica Anónima, sujeta al régimen de Capital Variable, su nacionalidad salvadoreña y su denominación es " **GRUPO EQUILIBRIO, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE** ", que podrá abreviarse **"GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V.**". La Sociedad tendrá su domicilio la ciudad de San Salvador, municipio y departamento de San Salvador; pero podrá ejercer sus actividades y establecer representaciones, sucursales, agencias, oficinas o establecimientos por acuerdo de la Asamblea General de Accionistas, en cualquier otro lugar dentro o fuera del país. **SEGUNDA: PLAZO**. La sociedad que se constituye es por un plazo indeterminado. **TERCERA: FINALIDAD SOCIAL**. La Sociedad tendrá por finalidad: **a)** La Fabricacion de Mobiliario en General No Clasificados Previamente; b) Servicios de Arquitectura y Planificacion Urbana y Servicios Conexos No Clasificados Previamente; c) Servicios Profesionales y Cientificos; d) El ejercicio del comercio en general de cualquier tipo de mercadería, bienes y productos para lo cual podrá establecer o adquirir establecimientos comerciales de cualquier tipo, en cualquier lugar del territorio nacional o extranjero; **e)** La compra y venta de cualquier bien, dentro o fuera del país; **f)**La realización de inversiones en general, la participación en Sociedades de personas o de

57693173

capitales, la adquisición y venta de cualquier clase de títulos valores; g) La explotación de todos sus bienes, pudiendo arrendarlos, pignorarlos, darlos en comodato, constituir cualquier derecho real sobre ellos; h) Recibir o dar dinero a mutuo, con o sin garantía hipotecaria; i) Obtener toda clase de créditos o financiamientos dentro o fuera del país, emitiendo si fuere necesario obligaciones tales como bonos y otros títulos de crédito, nominativos o al portador, en moneda nacional o extranjera, para ser colocados dentro o fuera del país, observando las disposiciones legales que para tal efecto se establezcan; j) Es entendido que los objetivos expresados en la presente cláusula no tienen el propósito de limitar las actividades de la sociedad ya que su enumeración no es limitativa, sino ejemplificativa, y por consiguiente, la sociedad podrá desarrollar cualquier otra actividad mercantil, agrícola, industrial, financiera o de servicios no expresada en la presente cláusula y que a juicio de la Junta de Directores o de los administradores de la sociedad, sea conveniente desarrollar para los intereses de la misma, siempre que dicha actividad sea considerada lícita por las Leyes del país. **CUARTA: CAPITAL SOCIAL Y CAPITAL MINIMO**. La sociedad se constituye con un capital social de **DOS MIL DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA** representado y dividido en veinte acciones comunes y nominativas de un valor nominal de **CIEN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**, cada una; siendo su capital social mínimo de **DOS MIL DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA; QUINTA: SUSCRIPCION Y PAGO DEL CAPITAL SOCIAL**. El capital social está totalmente suscrito y pagan los otorgantes así: **LYNETTE ADALINDA MATA DE ORELLANA**, suscribe **DIEZ ACCIONES,** y paga cincuenta dólares de los Estados Unidos de América, que es el cinco por ciento del valor de cada acción, **ABELARDO DE JESUS ORELLANA FLORES,** suscribe **DIEZ ACCIONES,** y paga cincuenta dólares

Impresos Dilehan 2288-6365 2228-9349 #70013 Tiraje del 19,326,001 al 20,826,000 22/02/2017

REGISTRO DE COMERCIO DOCUMENTOS MERCANTILES EL SALVADOR, C.A.

PAPEL PARA PROTOCOLO

JUAN ANTONIO MIRANDA MORALES NOTARIO REPÚBLICA DE EL SALVADOR

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA SECCIÓN DEL NOTARIADO EL SALVADOR, C.A.

CENTRO DE DOCUMENTOS MERCANTILES EL SALVADOR, C.A.

DOS COLONES

Nº 20757609

de los Estados Unidos de América, que es el cinco por ciento del valor de cada acción, mediante cheque Certificado que tuve a la vista serie "B" número uno cero tres cero cero dos siete, de la cuenta número uno cero cero cero cero cero - uno cero cero cero cuatro ocho seis cero, por la cantidad de cien dólares de los Estados Unidos de América, librado contra BANCO PROAMERICA, SOCIEDAD ANONIMA, a favor de la Sociedad **GRUPO EQUILIBRIO, S.A DE C.V.**, fechado el dia veintiocho de Mayo del año dos mil diecinueve, correspondiente al aporte pagado por **LYNETTE ADALINDA MATA DE ORELLANA y ABELARDO DE JESUS ORELLANA FLORES**, en la forma expresada quedan suscritas la totalidad de las acciones y pagado el cinco por ciento del capital social de cada acción o sea la cantidad de CIEN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA. La parte insolvente del capital social suscrito y no pagado, los otorgantes se obligan a pagarlo en dinero en efectivo, en el plazo de un año, contado a partir de la fecha de inscripción en el Registro de Comercio del testimonio que extenderé de este instrumento. Los otorgantes a nombre de la Sociedad que se organiza se dan por recibidos de las aportaciones relacionadas. **SEXTA: CONDICIONES PARA EL AUMENTO Y DISMINUCION DEL CAPITAL SOCIAL**. Los aumentos y disminuciones del capital social se harán previo acuerdo de Junta General Extraordinaria de Accionistas, adoptado con el voto favorable de las tres cuartas partes de las acciones en que se encuentre dividido y representado el capital social. La Junta General Extraordinaria de Accionistas fijará los montos de los aumentos o disminuciones de capital social; asimismo, en caso de aumento de capital social, determinará la forma y términos en que debe hacerse la correspondiente suscripción, pago y emisión de las nuevas acciones, en su caso, todo de conformidad a la ley y a las estipulaciones contenidas en esta escritura. Todo aumento o disminución de capital

social deberá inscribirse en el Libro a que se refiere el Artículo trescientos doce del Código de Comercio, el cual podrá ser consultado por cualquier persona que tenga interés en ello. **SEPTIMA: DE LAS ACCIONES**. Las acciones serán siempre nominativas, por tanto, los requisitos de emisión de los títulos, del libro de registro de accionistas, la representación de acciones, la transferencia, la transmisión y la constitución de derechos reales sobre ellas y demás regulaciones relativas a las acciones, se regularán de conformidad con el Código de Comercio y a falta de regulación en éste, por las leyes comunes o a la que al respecto se decreten. Los títulos de las acciones o los certificados representativos de las mismas, serán firmados por el Presidente de la Junta Directiva o quien haga sus veces o por el Administrador Unico de la Sociedad, en su caso. DERECHO PREFERENTE DE SUSCRIPCION DE ACCIONES EN CASO DE AUMENTO: En caso de aumento de capital social, los accionistas gozarán de derecho preferente de suscripción de acuerdo a lo establecido en el artículo ciento cincuenta y siete del Código de Comercio. **OCTAVA: DEL GOBIERNO DE LA SOCIEDAD**. El Gobierno de la Sociedad será ejercido por la Junta General de Accionistas, quien constituirá la suprema autoridad, con las facultades y obligaciones que señala la Ley. **NOVENA: JUNTAS GENERALES:** Las Juntas Generales de Accionistas serán Ordinarias, Extraordinarias o Mixtas si su convocatoria así lo expresaré; sus respectivas competencias, convocatorias, quórums, agendas, porcentajes de votación, y demás aspectos legales que deben observar se regirán por las disposiciones establecidas en la sección "C", Capítulo VII, Titulo II, del Libro Primero del Código de Comercio. **DECIMA: ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD**. La administración de la Sociedad, según lo decida la Junta General de Accionistas podría ser confiada a una Junta Directiva que sería integrada por un Director Presidente, un

Impresos Dilefran 2288-6365 2228-9349 #70013 Tiraje del 19,326,001 al 20,826,000 22/02/2017

REGISTRO DE COMERCIO DOCUMENTOS MERCANTILES EL SALVADOR, C.A.

Vicepresidente y un Secretario y sus respectivos suplentes o podría ser confiada en un Administrador Unico propietario y su respectivo suplente. Y tendrían todos los poderes generales, especiales y todo lo que en Derecho fuere necesario, que se requieran para la dirección y representación de la Sociedad. Cualquiera que sea su caso, durarán en sus funciones siete años, pudiendo ser reelectos; si vencido el plazo del nombramiento no se hubiesen elegido a los nuevos Directores o Administrador Unico, los nombrados continuarán fungiendo en el desempeño de su cargos, hasta que se elijan sustitutos y los nuevamente nombrados tomen posesión de sus cargos, tomando en consideración lo establecido en los incisos segundo y tercero del artículo doscientos sesenta y cinco del Código de Comercio. Las vacantes temporales o definitivas de los Directores Unicos o de Junta Directiva, se suplirán de conformidad con las reglas establecidas en el artículo doscientos sesenta y cuatro del Código de Comercio. **DECIMA PRIMERA: REPRESENTACION LEGAL Y USO DE LA FIRMA SOCIAL**. Corresponderá al Director Presidente y /o Director Secretario de la Junta Directiva, conjunta o separadamente, al Administrador Unico Propietario , indistintamente cualquiera de ellos que se designe, representar judicial y extrajudicialmente a la Sociedad y el uso de la firma social, quien podrá suscribir toda clase de contratos y escrituras, otorgar toda clase de instrumentos públicos y privados, comparecer en juicios, adquirir toda clase de bienes, gravar y enajenar los bienes muebles o inmuebles, valores o derechos pertenecientes a la sociedad, obtener y dar dinero a título de mutuo con o sin garantía; abrir o cerrar cuentas bancarias, retirar fondos en forma parcial o total de la mismas; obtener cartas de crédito y en general realizar las operaciones financieras necesarias para el desempeño de los objetivos de la Sociedad. Tendrá en el ejercicio de sus funciones las facultades generales del mandato, especialmente podrá recibir emplazamientos o darse

por emplazado, renunciar la apelación, recusar Magistrados y Jueces, desistir de los recursos ordinarios o extraordinarios, aceptar desistimientos, aceptar o rechazar confesiones, transigir y terminar cualquier tipo de procesos anticipadamente por medio de la renuncia, la transacción, el desistimiento y el allanamiento; asimismo facultan al Director Presidente y /o Director Secretario de la Junta Directiva, conjunta o separadamente, al Administrador Unico Propietario, que se elija, para que a nombre de la Sociedad puedan otorgar poderes ya sean éstos de naturaleza judicial, administrativos, mercantiles o especiales, sin autorización de la Junta General de Accionistas, los que podrá también revocar. ---------- la Junta Directiva, también podrán confiar las atribuciones de representación judicial y extrajudicial a cualquiera de los Directores que determine o a un Gerente de su nombramiento. Asimismo, para el caso de representación judicial podrán nombrar un representante judicial, de conformidad a lo establecido en el inciso segundo del artículo doscientos sesenta del Código de Comercio y cuyo nombramiento deberá inscribirse en el Registro de Comercio. **DECIMA SEGUNDA: REQUISITOS PARA SER MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA O ADMINISTRADOR UNICO.** Los Directores o Administrador Unico podrán ser o no accionistas. **DECIMA TERCERA: ACTIVIDADES MERCANTILES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA O DEL ADMINISTRADOR UNICO**. Los Directores o el Administrador Unico, podrán dedicarse por cuenta propia o a través de terceros a cualquier ramo del comercio e industria que explote la Sociedad, pudiendo participar en Sociedades que tengan la misma finalidad social. **DECIMA CUARTA: ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA O ADMINISTRADOR UNICO.** La Junta Directiva o el Administrador único, tendrán todos los poderes generales y especiales que requiera la dirección y representación de la

REGISTRO DE COMERCIO DOCUMENTOS MERCANTILES EL SALVADOR, C.A.

PAPEL PARA PROTOCOLO

JUAN ANTONIO MIRANDA MORALES NOTARIO REPÚBLICA DE EL SALVADOR

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA SECCIÓN DEL NOTARIADO REP. DE EL SALVADOR, C.A.

M. DE H.

REGISTRO DE COMERCIO DOCUMENTOS MERCANTILES EL SALVADOR, C.A.

DOS COLONES

Nº 20757611

Sociedad y especialmente estarán encargados de: a) Atender la organización interna de la sociedad y reglamentar su funcionamiento; b) Abrir y cerrar agencias, sucursales, oficinas o dependencias; c) Nombrar y remover a los gerentes y demás ejecutivos o empleados, señalándoles sus atribuciones y remuneraciones; d) Crear plazas del personal de la sociedad; e) Reglamentar el uso de las firmas; f) Elaborar y publicar los estados financieros en tiempo y forma; g) Convocar a los accionistas a juntas generales; h) Proponer a la junta general la aplicación de utilidades, así como la creación y modificación de reservas y distribución de dividendos o pérdidas. La Junta Directiva podría delegar sus facultades de administración y representación en uno de los directores o en comisiones que designe de entre sus miembros, quienes deberán ajustarse a las instrucciones que reciban y dar periódicamente cuenta de su gestión. **DECIMA QUINTA: REUNIONES, QUORUM Y DECISIONES CUANDO EXISTA JUNTA DIRECTIVA**. La Junta Directiva se reunirá por lo menos tres veces al año o cuando se crea conveniente, en el domicilio de la Sociedad o en cualquier otro lugar fuera o dentro del territorio de la república, si así se expresaré en la convocatoria, la cual se hará por el gerente o por cualquiera de los directores, por escrito, telefónicamente o por cualquier otro medio, inclusive electrónico. Los acuerdos de la sesión se asentarán en el Libro de Actas que para tal efecto lleve la sociedad y habrá quórum con la asistencia de la mayoría de sus miembros y tomarán sus resoluciones por la mayoría de los votos presentes, teniendo el Presidente voto de calidad en caso de empate. Asimismo, las sesiones de junta directiva podrán celebrarse a través de video conferencias, cuando alguno o algunos de sus miembros o la mayoría de ellos se encontraren en lugares distintos, dentro o fuera del territorio de la república, siendo responsabilidad del director secretario grabar por cualquier medio que la tecnología permita, la video conferencia y

PAPEL PARA PROTOCOLO

M. DE H.

DOS COLONES

Nº 20757611

Sociedad y especialmente estarán encargados de: a) Atender la organización interna de la sociedad y reglamentar su funcionamiento; b) Abrir y cerrar agencias, sucursales, oficinas o dependencias; c) Nombrar y remover a los gerentes y demás ejecutivos o empleados, señalándoles sus atribuciones y remuneraciones; d) Crear plazas del personal de la sociedad; e) Reglamentar el uso de las firmas; f) Elaborar y publicar los estados financieros en tiempo y forma; g) Convocar a los accionistas a juntas generales; h) Proponer a la junta general la aplicación de utilidades, así como la creación y modificación de reservas y distribución de dividendos o pérdidas. La Junta Directiva podría delegar sus facultades de administración y representación en uno de los directores o en comisiones que designe de entre sus miembros, quienes deberán ajustarse a las instrucciones que reciban y dar periódicamente cuenta de su gestión. **DECIMA QUINTA: REUNIONES, QUORUM Y DECISIONES CUANDO EXISTA JUNTA DIRECTIVA**. La Junta Directiva se reunirá por lo menos tres veces al año o cuando se crea conveniente, en el domicilio de la Sociedad o en cualquier otro lugar fuera o dentro del territorio de la república, si así se expresaré en la convocatoria, la cual se hará por el gerente o por cualquiera de los directores, por escrito, telefónicamente o por cualquier otro medio, inclusive electrónico. Los acuerdos de la sesión se asentarán en el Libro de Actas que para tal efecto lleve la sociedad y habrá quórum con la asistencia de la mayoría de sus miembros y tomarán sus resoluciones por la mayoría de los votos presentes, teniendo el Presidente voto de calidad en caso de empate. Asimismo, las sesiones de junta directiva podrán celebrarse a través de video conferencias, cuando alguno o algunos de sus miembros o la mayoría de ellos se encontraren en lugares distintos, dentro o fuera del territorio de la república, siendo responsabilidad del director secretario grabar por cualquier medio que la tecnología permita, la video conferencia y

PAPEL PARA PROTOCOLO

M. DE H.

DOS COLONES

Nº 20757811

Sociedad y especialmente estarán encargados de: a) Atender la organización interna de la sociedad y reglamentar su funcionamiento; b) Abrir y cerrar agencias, sucursales, oficinas o dependencias; c) Nombrar y remover a los gerentes y demás ejecutivos o empleados, señalándoles sus atribuciones y remuneraciones; d) Crear plazas del personal de la sociedad; e) Reglamentar el uso de las firmas; f) Elaborar y publicar los estados financieros en tiempo y forma; g) Convocar a los accionistas a juntas generales; h) Proponer a la junta general la aplicación de utilidades, así como la creación y modificación de reservas y distribución de dividendos o pérdidas. La Junta Directiva podría delegar sus facultades de administración y representación en uno de los directores o en comisiones que designe de entre sus miembros, quienes deberán ajustarse a las instrucciones que reciban y dar periódicamente cuenta de su gestión. **DECIMA QUINTA: REUNIONES, QUORUM Y DECISIONES CUANDO EXISTA JUNTA DIRECTIVA**. La Junta Directiva se reunirá por lo menos tres veces al año o cuando se crea conveniente, en el domicilio de la Sociedad o en cualquier otro lugar fuera o dentro del territorio de la república, si así se expresaré en la convocatoria, la cual se hará por el gerente o por cualquiera de los directores, por escrito, telefónicamente o por cualquier otro medio, inclusive electrónico. Los acuerdos de la sesión se asentarán en el Libro de Actas que para tal efecto lleve la sociedad y habrá quórum con la asistencia de la mayoría de sus miembros y tomarán sus resoluciones por la mayoría de los votos presentes, teniendo el Presidente voto de calidad en caso de empate. Asimismo, las sesiones de junta directiva podrán celebrarse a través de video conferencias, cuando alguno o algunos de sus miembros o la mayoría de ellos se encontraren en lugares distintos, dentro o fuera del territorio de la república, siendo responsabilidad del director secretario grabar por cualquier medio que la tecnología permita, la video conferencia y

hacer una transcripción literal del desarrollo de la sesión que asentará en el libro de actas correspondiente, debiendo remitir una copia de la misma por cualquier sistema de transmisión, a todos los miembros de la junta directiva, quienes además podrán requerir una copia de la grabación respectiva. **DECIMA SEXTA: DE LA GERENCIA**: La Junta Directiva o el Administrador Único en su caso, podrán nombrar para la ejecución de decisiones a uno o varios gerentes o subgerentes, y los poderes que se les otorguen determinarán la extensión de su mandato. Tanto el nombramiento de gerentes o subgerentes como los poderes conferidos deberán ser inscritos en el Registro de Comercio, así como su revocatoria. Asimismo, cuando la terminación de los poderes conferidos se produzca por la cesación de las funciones del representante legal que los haya conferido o de quien haga sus veces, deberán otorgarse nuevos poderes e inscribirlos en el Registro de Comercio, así como solicitar la cancelación registral de los poderes terminados. **DECIMA SEPTIMA: EJERCICIO ECONOMICO**. El ejercicio económico de la sociedad será de un año, comprendido desde el uno de enero al treinta y uno de diciembre de cada año. **DECIMA OCTAVA: AUDITORIA**. La Junta General Ordinaria de Accionistas nombrará a un auditor externo por el plazo que estime conveniente, el cual no podrá ser menor de un año, para que ejerza todas la funciones de vigilancia de la administración de la sociedad, con las facultades y obligaciones que determina la ley. En caso de muerte, renuncia, incapacidad o inhabilidad del Auditor, la junta general elegirá a otra persona para que ejerza las funciones de vigilancia de la administración social. Asimismo, la Junta General Ordinaria si la ley lo requiriere, eligirá a un Auditor Fiscal de conformidad como dispone el Código Tributario. En caso de muerte, renuncia, incapacidad o inhabilidad del auditor fiscal, la junta general estará obligada a nombrar nuevo auditor fiscal dentro de diez días hábiles siguientes de

Impresos Difran 2288-6365 2228-9349 #70013 Tiraje del 19,326,001 al 20,826,000 22/02/2017

REGISTRO DE COMERCIO DOCUMENTOS MERCANTILES EL SALVADOR, C.A.

PAPEL PARA PROTOCOLO

M. DE H.

DOS COLONES

Nº 20757612

suscitada la muerte, renuncia, incapacidad o inhabilidad, debiendo informar dicho nombramiento a la Administración Tributaria en la forma prevista en el Artículo Ciento treinta y uno del Código Tributario, dentro del plazo de cinco días hábiles de ocurrido el nombramiento. Asimismo, los nombramientos del Auditor y del Auditor Fiscal deberán inscribirse en el Registro de Comercio. **DECIMA NOVENA: DISTRIBUCION DE UTILIDADES Y FONDO DE RESERVAS**. Las reservas legales serán las que indiquen los artículos ciento veintitrés y ciento veinticuatro del Código de Comercio. Además la Junta General de Accionistas podrá acordar: la constitución de reservas voluntarias, cuantía, forma y tiempo de los dividendos a repartir entre los accionistas o no repartir dividendos. **VIGESIMA: ARBITRAJE**. Las diferencias que pudiesen surgir entre la Sociedad y los socios o entre éstos con motivo de este instrumento, los otorgantes de conformidad al artículo veintidós de la Ley de Mediación, Conciliación y Arbitraje, acuerdan someterse a arbitraje, y sujetarse a lo establecido en dicha Ley. **VIGESIMA PRIMERA: DISOLUCION Y LIQUIDACION**. La disolución de la sociedad procederá en cualquiera de los casos contemplados en la Ley, debiendo reconocerse las causales respectivas de conformidad como señala el Artículo ciento ochenta y ocho del Código de Comercio. Disuelta la sociedad, se pondrá en liquidación, observándose las disposiciones del Capitulo XI, Titulo II, del Libro Primero del Código de Comercio. La liquidación estará a cargo de un liquidador que se nombre, y su sustitución se hará de la misma forma en que se debe realizar el nombramiento. **VIGESIMA SEGUNDA:** En todo lo que no estuviese prescrito en esta escritura, se decidirá conforme lo dispuesto en el Código de Comercio y demás leyes vigentes. **VIGESIMA TERCERA:** Las estipulaciones contenidas en esta escritura, no restringirán las facultades que la legislación futura pudiese conceder a la Sociedad, siempre y cuando la Asamblea

General de Accionistas estime conveniente al interés social, hacer uso de tales facultades. **VIGESIMA CUARTA: NOMBRAMIENTO DE LA PRIMERA ADMINISTRACION:** En este estado, los otorgantes me expresan que acuerdan por unanimidad constituirse en Junta General de Accionistas y al efecto se constituyen. La Junta General de Accionistas Acuerda: Que para el primer período de siete años, la administración de la sociedad estará a cargo de un Administrador Unico y su respectivo Suplente y acuerdan elegir como Administrador Unico propietario a la señora **LYNETTE ADALINDA MATA DE ORELLANA**, de las generales antes relacionadas y Administrador Unico Suplente al señor **ABELARDO DE JESUS ORELLANA FLORES,** de generales antes dichas, quienes estando presentes desde el inicio de este acto aceptan el cargo conferido; los cuales entrarán en funciones desde la fecha de inscripción de esta escritura en el Registro correspondiente. Hago constar que hice saber a los otorgantes, las advertencias a que se refieren los artículos trescientos cincuenta y tres del Código de Comercio, treinta y nueve de la Ley de Notariado, y la advertencia a que se refiere el artículo doscientos veinte del Código Tributario, que para la inscripción del presente instrumento se requiere estar solvente y autorizado, según corresponda, por la Administración Tributaria y lo que respecta de la obligación de inscribir esta escritura en el Registro de Comercio, de las consecuencias de la falta de su inscripción. Así se expresaron los comparecientes a quienes les expliqué los efectos legales de este instrumento, cerciorándome que lo han comprendido y leído que hube lo escrito, íntegramente en un solo acto, ratifican su contenido por estar de conformidad con su voluntad y todos firmamos. **DOY FE.**

5751 5107
5573 0592

Impresos Dilefran 2288-6365 2228-9349 #70013 Tiraje del 19,326,001 al 20,826,000 22/02/2017

REGISTRO DE COMERCIO DOCUMENTOS MERCANTILES EL SALVADOR, C.A.

General de Accionistas estime conveniente al interés social, hacer uso de tales facultades. **VIGESIMA CUARTA: NOMBRAMIENTO DE LA PRIMERA ADMINISTRACION:** En este estado, los otorgantes me expresan que acuerdan por unanimidad constituirse en Junta General de Accionistas y al efecto se constituyen. La Junta General de Accionistas Acuerda: Que para el primer período de siete años, la administración de la sociedad estará a cargo de un Administrador Unico y su respectivo Suplente y acuerdan elegir como Administrador Unico propietario a la señora **LYNETTE ADALINDA MATA DE ORELLANA**, de las generales antes relacionadas y Administrador Unico Suplente al señor **ABELARDO DE JESUS ORELLANA FLORES,** de generales antes dichas, quienes estando presentes desde el inicio de este acto aceptan el cargo conferido; los cuales entrarán en funciones desde la fecha de inscripción de esta escritura en el Registro correspondiente. Hago constar que hice saber a los otorgantes, las advertencias a que se refieren los artículos trescientos cincuenta y tres del Código de Comercio, treinta y nueve de la Ley de Notariado, y la advertencia a que se refiere el artículo doscientos veinte del Código Tributario, que para la inscripción del presente instrumento se requiere estar solvente y autorizado, según corresponda, por la Administración Tributaria y lo que respecta de la obligación de inscribir esta escritura en el Registro de Comercio, de las consecuencias de la falta de su inscripción. Así se expresaron los comparecientes a quienes les expliqué los efectos legales de este instrumento, cerciorándome que lo han comprendido y leído que hube lo escrito, íntegramente en un solo acto, ratifican su contenido por estar de conformidad con su voluntad y todos firmamos. **DOY FE.**

5751 5107
5573 0592

Impresos Dilefran 2288-6365 2228-9349 #70013 Tiraje del 19,326,001 al 20,826,000 22/02/2017

REGISTRO DE COMERCIO DOCUMENTOS MERCANTILES EL SALVADOR, C.A.

PAPEL PARA PROTOCOLO

CIENTO SESENTA Y TRES

M. DE H.

JUAN ANTONIO MIRANDA MORALES
NOTARIO
REPÚBLICA DE EL SALVADOR

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA
SECCIÓN DEL NOTARIADO
REPÚBLICA DE EL SALVADOR, C.A.

DOS COLONES

Nº 20757613

REGISTRO DE COMERCIO
DOCUMENTOS MERCANTILES
EL SALVADOR, C.A.

REGISTRO DE COMERCIO
DOCUMENTOS MERCANTILES
EL SALVADOR, C.A.

JUAN ANTONIO MIRANDA MORALES
NOTARIO
REPÚBLICA DE EL SALVADOR

PA

SO ANTE MI, del folio número CIENTO CINCUENTA Y SIETE VUELTO, al folio numero CIENTO SESENTA Y TRES FRENTE, del Libro QUINCE DE MI PROTOCOLO, que vence el día dieciocho de Septiembre del año dos mil diecinueve, y para ser entregado a la SOCIEDAD GRUPO EQUILIBRIO, SOCIEDAD ANONIMA, DE CAPITAL VARIABLE, que puede abreviarse GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V; Extiendo, firmo y sello el presente TESTIMONIO, en la Ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, a los diez días del mes de Junio del año dos mil diecinueve.

JUAN ANTONIO MIRANDA MORALES
NOTARIO
REPÚBLICA DE EL SALVADOR

REGISTRO DE COMERCIO
DOCUMENTOS MERCANTILES
EL SALVADOR, C.A.

E 0037854

REPUBLICA DE EL SALVADOR
CENTRO NACIONAL DE REGISTROS
REGISTRO DE COMERCIO

REGISTRO DE COMERCIO: DEPARTAMENTO DE DOCUMENTOS MERCANTILES: San Salvador, a las ocho horas y siete minutos del día veinticinco de junio de dos mil diecinueve.

Inscríbase la anterior ESCRITURA DE CONSTITUCION de la Sociedad GRUPO EQUILIBRIO, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE. DERECHOS: $11.43, comprobante de pago número 0100040732, del día catorce de junio de dos mil diecinueve; presentado en este Registro a las diez horas y veinticuatro minutos, del día veinte de junio de dos mil diecinueve, según asiento número N201901146.

Lic. Jaime Ricardo Amaya Nieves
REGISTRADOR

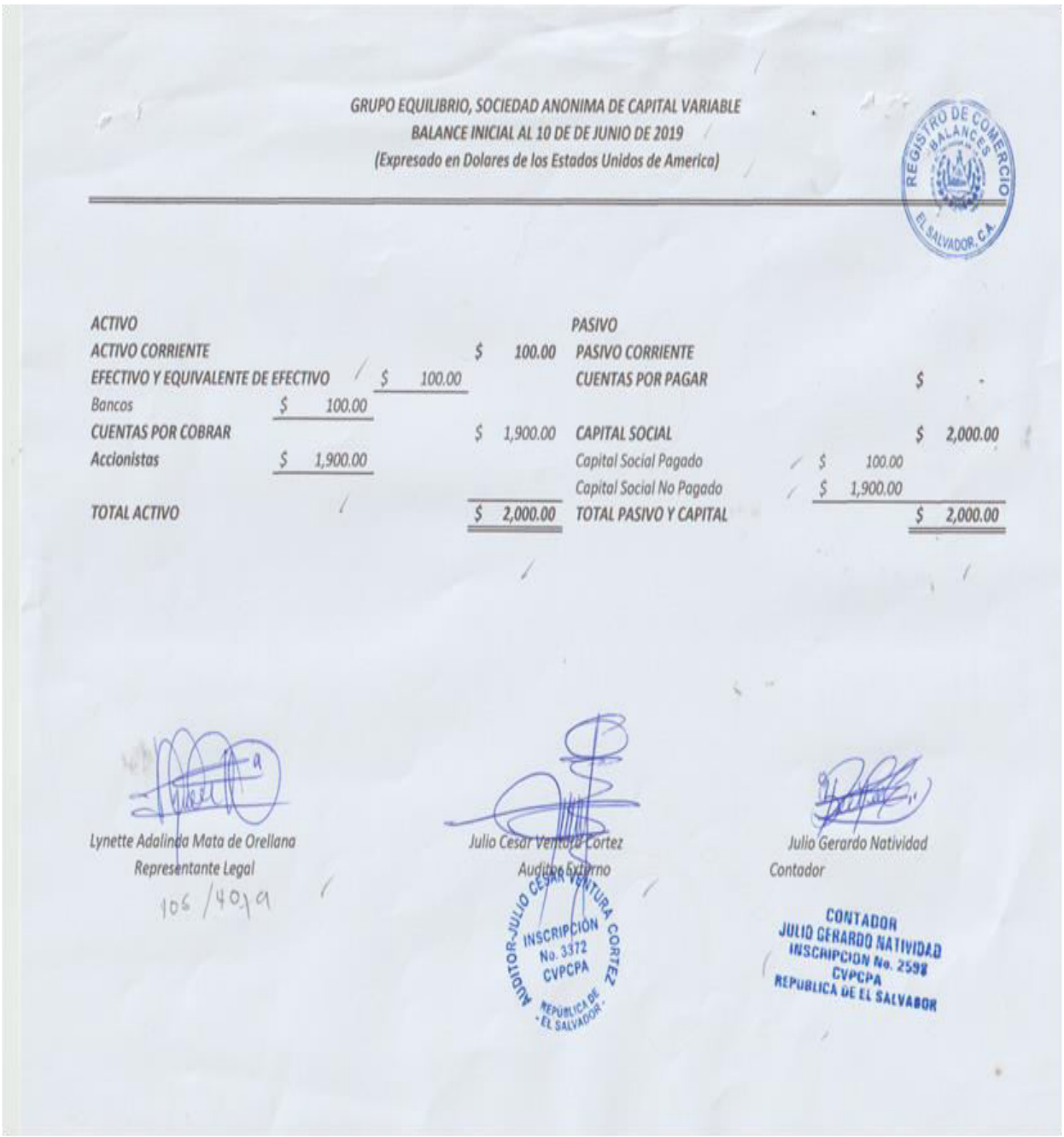
INSCRITO EN EL REGISTRO DE COMERCIO AL NUMERO 105 DEL LIBRO No: 4079 DEL REGISTRO DE SOCIEDADES. DEL FOLIO 330 AL FOLIO 345. FECHA DE INSCRIPCION: San Salvador, veinticinco de junio de dos mil diecinueve.

REGISTRO DE COMERCIO DOCUMENTOS MERCANTILES EL SALVADOR, C.A.

Lic. Jaime Ricardo Amaya Nieves
REGISTRADOR

Anexo 2

Balance General Inicial de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. debidamente inscrito en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR).



GRUPO EQUILIBRIO, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE
BALANCE INICIAL AL 10 DE DE JUNIO DE 2019
(Expresado en Dolares de los Estados Unidos de America)

REGISTRO DE COMERCIO BALANCES EL SALVADOR, C.A.

ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE		$ 100.00	PASIVO CORRIENTE		
EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO	$ 100.00		CUENTAS POR PAGAR		$ -
Bancos	$ 100.00				
CUENTAS POR COBRAR		$ 1,900.00	CAPITAL SOCIAL		$ 2,000.00
Accionistas	$ 1,900.00		Capital Social Pagado	$ 100.00	
			Capital Social No Pagado	$ 1,900.00	
TOTAL ACTIVO		$ 2,000.00	TOTAL PASIVO Y CAPITAL		$ 2,000.00

Lynette Adalinda Mata de Orellana
Representante Legal
106 / 401 9

Julio Cesar Ventura Cortez
Auditor Externo

AUDITOR-JULIO CESAR VENTURA CORTEZ INSCRIPCION No. 3372 CVPCPA REPUBLICA DE EL SALVADOR

Julio Gerardo Natividad
Contador

CONTADOR
JULIO GERARDO NATIVIDAD
INSCRIPCION No. 2598
CVPCPA
REPUBLICA DE EL SALVADOR

G0036358

REPUBLICA DE EL SALVADOR
CENTRO NACIONAL DE REGISTROS
REGISTRO DE COMERCIO

REGISTRO DE COMERCIO: DEPARTAMENTO DE BALANCES: San Salvador, a las once horas y cincuenta y cuatro minutos del día nueve de julio de dos mil diecinueve.

Admítase en calidad de DEPOSITO el Balance Inicial, practicado al diez de junio de dos mil diecinueve, del comerciante: GRUPO EQUILIBRIO, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, que se puede abreviar: GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V., presentado al número: O201901146, a las diez horas y veinticuatro minutos del día veinte de junio de dos mil diecinueve.

DERECHOS: $17.14, según comprobante de pago número 100040708, del día catorce de junio de dos mil diecinueve

DEPOSITADO EN EL REGISTRO DE COMERCIO BAJO EL NUMERO 150493. San Salvador, nueve de julio de dos mil diecinueve.

Se hace constar que la información presentada en los Estados Financieros depositados es de exclusiva responsabilidad del comerciante que los deposita.

Licda. Alva Doris Cortez Nunfio
Contador Publico
CC1986

REGISTRO DE COMERCIO BALANCES EL SALVADOR, C.A.

Anexo 3

Matricula de Comerciante Social y de Establecimiento de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. Inscrita en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR).

Señor Jefe del Departamento de Registro de Matrículas
De Comercio

REGISTRO DE COMERCIO MATRICULAS DE EMPRESAS EL SALVADOR, C.A.

Señor Registrador del Departamento de Matriculas y Registros de locales, agencias y sucursales del Registro de Comercio, **Yo, Lynette Adalinda Mata de Orellana**, de treinta y dos años de edad, Arquitecta, del domicilio de San Salvador, con Documento Único de Identidad número cero tres seis cuatro tres cero cero cero- cinco, Numero de Identificación Tributaria cero seis catorce- dos nueve uno cero ocho seis- uno cero dos-siete, actuando en nombre y representación de la Sociedad **GRUPO EQUILIBRIO , SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE,** que podrá abreviarse **GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C. V.** y matricula Personal de Comerciante Social **(en trámite).**

I) De conformidad con lo establecido en los artículos 411, romano I y 415, ambos del Código de Comercio; artículos 11, literal "c" y 63, ambos de la Ley de Registro de Comercio; y de los artículos 3, numeral 1, 9 y 10, todos del Reglamento de la Ley de Registro de Comercio, por este medio vengo a solicitar formalmente en nombre de mi representada **MATRICULA DE EMPRESA Y REGISTRO DE LOCAL(ES), SUCURSAL(ES) O AGENCIA(S) POR PRIMERA VEZ** correspondiente al **año 2019,** para lo cual **DECLARO BAJO JURAMENTO** para los efectos legales que establece el artículo 86 reformado de la Ley de Registro de Comercio, la siguiente información:

DATOS DE LA EMPRESA

1	Nombre de la Empresa	**GRUPO EQUILIBRIO, S. A DE C. V.**
2	Naturaleza	Construcción de Obra Civil
3	Actividad Económica	Construcción de Obra Civil
4	Dirección	6ª.Calle Oriente # 772, Barrio San Esteban, San Salvador,
5	Fecha o Inicio de Operaciones	10 de junio de dos mil diecinueve.
6	Monto del Activo	**DOS MIL 00/100 DOLARES EXACTOS ($ 2,000.00)**

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

1	Nombre del Establecimientos	**GRUPO EQUILIBRIO, S. A DE C. V.**
2	Naturaleza	Construcción de Obra Civil
3	Actividad Económica	Construcción de Obra Civil
4	Dirección	6ª.Calle Oriente # 772, Barrio San Esteban, San Salvador
5	Fecha o Inicio de Operaciones	10 de Junio de dos mil diecinueve.

Para los efectos legales de la presente solicitud, adjunto

*Comprobante de pago de los derechos registrales de Empresa y Establecimiento

*Balance Inicial.

REGISTRO DE COMERCIO MATRICULAS DE EMPRESAS EL SALVADOR C.A.

Autorizo al señor **Julio César ventura Cortez**, con Documento Único de Identidad Número cero un millón novecientos sesenta mil cuatrocientos sesenta y cinco- nueve y Numero de Identificación Tributaria cero tres cero siete-diecisiete doce sesenta- ciento uno- cuatro, para que reciba los documentos que se me devuelvan y la constancia que se extienda.

Señalo para notificaciones 6ª.Calle Oriente # 772, Barrio San Esteban, San Salvador teléfono 2264-7006

BAJO JURAMENTO SOLEMNE DECLARO QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN LA PRESENTE SOLICITUD DE MATRICULA SON EXPRESION FIEL DE LA VERDAD, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD Y LOS EFECTOS LEGALES CORRESPONDIENTES

San Salvador a los 20 de junio de dos mil diecinueve.

Lynette Adalinda Mata de Orellana

Representante Legal

DOY FE: Que la firma que calza en el presente escrito, y que no se lee por ser " Ilegible" es **AUTENTICA** por haber sido puesta a mi presencia de su puño y letra por LYNETTE ADALINDA MATA DE ORELLANA, de treinta y dos años de edad, arquitecta de profesión, de nacionalidad salvadoreño y de este domicilio, a quien no conozco pero identifico por medio de su Documento Único de Identidad número cero tres seis cuatro tres cero cero cero- cinco, Numero de Identificación Tributaria cero seis catorce- dos nueve uno cero ocho seis- uno cero dos-siete, que he visto.- San Salvador veinte de junio de dos mil diecinueve.

JUAN ANTONIO MIRANDA MORALES NOTARIO REPÚBLICA DE EL SALVADOR

REPUBLICA DE EL SALVADOR
CENTRO NACIONAL DE REGISTROS
REGISTRO DE COMERCIO

87 LIBRO 393 PAGINA 175

MATRICULA DE EMPRESA No 2019094581

DEPARTAMENTO DE MATRICULAS DE EMPRESA DEL REGISTRO DE COMERCIO. SAN SALVADOR, a las ocho horas y treinta y siete minutos del día veinticinco de junio de dos mil diecinueve.

Admítase la anterior solicitud de Matrícula de Empresa, presentada al número N201901146, con fecha veinte de junio de dos mil diecinueve. Désele el trámite legal correspondiente.

Habiendo cumplido con los requisitos establecidos por los Artículos 411, 412 al 417 del Código de Comercio, 11 literal c y 13 numeral 1° de la Ley del Registro de Comercio; 10 del Reglamento de la Ley del Registro de Comercio y pagado el derecho registral correspondiente al año de 2019, según lo establecido en el artículo 63 de la Ley del Registro de Comercio. La suscrita Registradora ORDENA: INSCRIBASE a favor de: GRUPO EQUILIBRIO, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE que puede abreviarse GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V., la empresa de CONSTRUCCIÓN denominada GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V., ubicada en SEXTA CALLE ORIENTE CASA N° 772, BARRIO SAN ESTEBAN, del municipio de SAN SALVADOR, departamento de SAN SALVADOR, que se dedica a: CONSTRUCCION DE OBRA CIVIL, cuyo activo asciende a DOS MIL 00/100 DOLARES ($2,000.00) y que tiene el local siguiente: 001-) Ubicado en SEXTA CALLE ORIENTE CASA N° 772, BARRIO SAN ESTEBAN, del municipio de SAN SALVADOR, departamento de SAN SALVADOR, que se dedica a CONSTRUCCION DE OBRA CIVIL.

Emítase el asiento de Matrícula de Empresa, extiéndase la constancia y publíquese el extracto de los asientos de Matrícula, tal como lo establecen los artículos 416, 418 y 486 del Código de Comercio.

Licda. Jessica Xiomara Rivas Urbina
REGISTRADOR

REGISTRO DE COMERCIO
MATRICULAS DE EMPRESAS
EL SALVADOR, C.A.

INSCRITO EN EL REGISTRO DE COMERCIO AL NUMERO 87 DEL LIBRO 393 DE ASIENTOS DE MATRICULA DE EMPRESA DEL FOLIO 175 AL FOLIO 176 FECHA DE INSCRIPCION: SAN SALVADOR, veinticinco de junio de dos mil diecinueve.

LICDA. JESSICA XIOMARA RIVAS URBINA.
REGISTRADORA /JSG

REGISTRO DE COMERCIO
MATRICULAS DE EMPRESAS
EL SALVADOR, C.A.

C 13868

REPUBLICA DE EL SALVADOR
CENTRO NACIONAL DE REGISTROS
REGISTRO DE COMERCIO

REGISTRO DE LOCAL No 2019094581 001

DEPARTAMENTO DE MATRICULAS DE EMPRESA DEL REGISTRO DE COMERCIO. SAN SALVADOR, a las ocho horas y treinta y ocho minutos del día veinticinco de junio de dos mil diecinueve.

Cumplidos los trámites establecidos en el artículo 10 del Reglamento de la Ley del Registro de Comercio, Artículos 411 al 417 del Código de Comercio y pagado el derecho correspondiente según el artículo 63 de la Ley del Registro de Comercio. REGISTRESE a favor de la sociedad: GRUPO EQUILIBRIO, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE que puede abreviarse GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V., de nacionalidad SALVADOREÑA, el Local de CONSTRUCCIÓN denominado GRUPO EQUILIBRIO, ubicado en SEXTA CALLE ORIENTE CASA N° 772, BARRIO SAN ESTEBAN del municipio de SAN SALVADOR, departamento de SAN SALVADOR que se dedica a CONSTRUCCION DE OBRA CIVIL, y que forma parte de la empresa denominada GRUPO EQUILIBRIO, S.A. DE C.V.

Extiéndase la constancia de conformidad con el Artículo 418 del Código de Comercio.

REGISTRO DE COMERCIO MATRICULAS DE EMPRESAS EL SALVADOR, C.A.

LICDA. JESSICA XIOMARA RIVAS URBINA.
REGISTRADORA /JSG

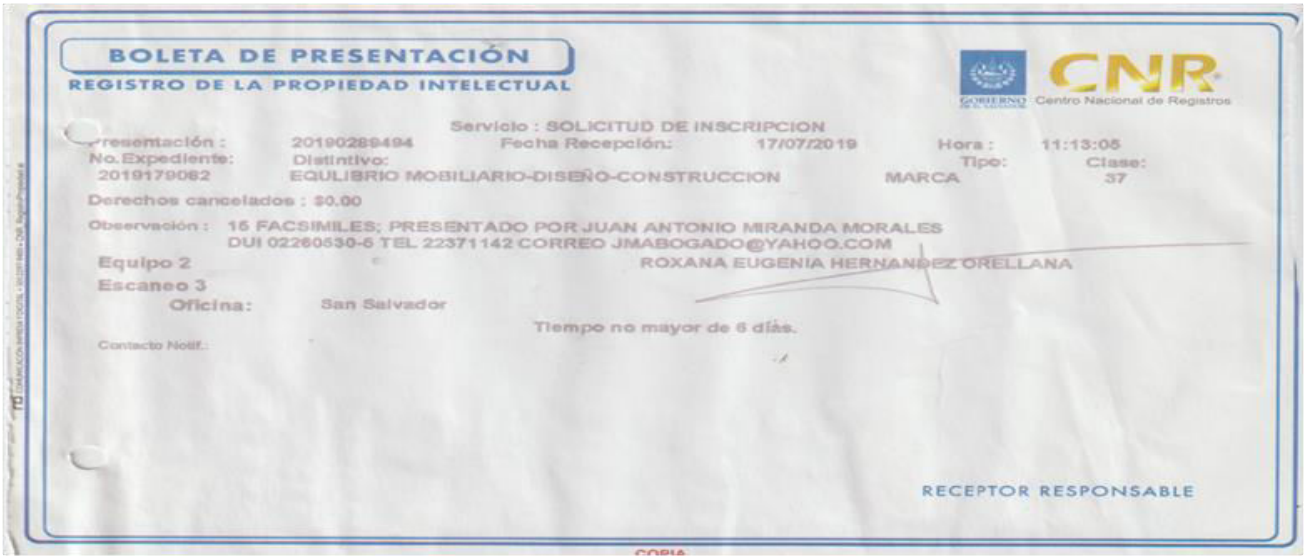
ANEXO 4

Diseño y proceso de Inscripción de la Marca de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V. en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros (CNR).

DISEÑO DE LA MARCA

EQUILIBRIO
MOBILIARIO- DISEÑO- CONSTRUCCIÓN

BOLETA DE INSCRIPCION DE LA MARCA



BOLETA DE PRESENTACIÓN
REGISTRO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

CNR Centro Nacional de Registros

Servicio : SOLICITUD DE INSCRIPCION
Presentación : 20190289494 Fecha Recepción: 17/07/2019 Hora : 11:13:05
No.Expediente: Distintivo: Tipo: Clase:
2019179082 EQUILIBRIO MOBILIARIO-DISEÑO-CONSTRUCCION MARCA 37
Derechos cancelados : $0.00
Observación : 15 FACSIMILES; PRESENTADO POR JUAN ANTONIO MIRANDA MORALES
DUI 02260530-6 TEL 22371142 CORREO JMABOGADO@YAHOO.COM
Equipo 2 ROXANA EUGENIA HERNANDEZ ORELLANA
Escaneo 3
Oficina: San Salvador
Tiempo no mayor de 6 días.
Contacto Notif.:

RECEPTOR RESPONSABLE

COPIA

ANEXO 5

Presupuesto Gastos Notariales y Aranceles de los Derechos de Inscripción de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V.

Se presenta la tabla de honorarios que generalmente demandan como pago, los profesionales que realizan la gestión de formalización de una empresa (elaboración de los documentos legales y la inscripción en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros CNR).

Sin embargo, esta gestión fue realizada sin costo alguno por el Profesional asignado por la Consultora, Lic. Corina Yaneth Figueroa de Miranda, para que realizara las diligencias de formalización de la empresa, dicha legalización fue presentada como una de las propuestas de Acción Clave del Éxito, a los propietarios de la empresa Grupo, Equilibrio, S.A. de C.V, la cual fue seleccionada.

Presupuesto de Honorarios		
No.	Concepto	Honorarios ($)
1	Honorarios del Notario que elaboro y autorizo la Escritura Pública de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C. V.	$ 400.00
2	Elaboración y firmas del Auditor y del Contador del Balance General Inicial de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C. V.	$ 120.00
3	Elaboración y Autentica de Notario de la Matricula de Comerciante Social y de Establecimiento de la Sociedad	$ 100.00
4	Gestión de la Inscripción de la Marca en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros de la Sociedad Grupo Equilibrio, S. A. de C. V.	$50.00
Total……....		$ 670.00

Aranceles Registrales

Derechos Registrales, para la inscripción de los documentos legales de la Sociedad Grupo Equilibrio, S. de C.V., en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros. El costo de los aranceles fue sufragado por los propietarios de la empresa.

Aranceles Registrales		
No.	Concepto	Cantidad ($)
1	Derechos Registrales de Inscripción de la Sociedad, en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros.	$11.43
2	Derechos Registrales de Inscripción del Balance General Inicial de la Sociedad, en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros.	$17.14
3	Derechos Registrales de Inscripción de Matricula de Comerciante Social de la Sociedad, en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros.	$91.42
4	Derechos Registrales de Inscripción de la Sucursal de la Sociedad, en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros.	$34.29
5	Derechos Registrales de la Inscripción de la Marca de la Sociedad, en el Registro de Comercio del Centro Nacional de Registros.	$136.00
Total…….		$290.28

ANEXO 6

Número de la tarjeta del IVA y Número de Identificación Tributaria (NIT)

Es obligación de la Sociedad Grupo Equilibrio, S.A. de C.V., cumplir con las obligaciones tributarias, según calendarización del Ministerio de Hacienda (Ver Anexo 7).


MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS
TARJETA DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA

NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE

GRUPO EQUILIBRIO, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE

No. DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA (NIT)

0614-100619-107-4

No. 259601

PARA TODA GESTION O TRAMITE RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN FISCAL DEBERA PRESENTARSE ESTA TARJETA O HACER REFERENCIA AL CORRESPONDIENTE NUMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA.

TIPO DE DOCUMENTO: ESC-CO

Fecha de Expedición
15/07/2019

82-105-4079-330-345

FIRMA DE CONTRIBUYENTE, REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO

CÓDIGO ÚNICO: I14EE483LP1H
I F210A4140357

erick.reinoza

FIRMA DEL FUNCIONARIO AUTORIZADO
LICDA. MARIA ELENA MORAN DE BAIRES
JEFE MINICENTRO EXPRESS DE LA LIBERTAD

No. 259601



MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS
NUMERO DE REGISTRO DE CONTRIBUYENTES

NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE

GRUPO EQUILIBRIO, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE

No. DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA (NIT)

0614-100619-107-4

N° DE REGISTRO (NRC)

281337-6

GIRO O ACTIVIDAD ECONOMICA

PRIMARIA: FABRICACIÓN DE MUEBLES NCP
SECUNDARIA: SERVICIOS DE ARQUITECTURA Y PLANIFICACIÓN URBANA Y SERVICIOS CONEXOS
TERCIARIA: SERVICIOS PROFESIONALES Y CIENTÍFICOS NCP

I F210A4140357
erick.reinoza

Fecha de Expedición
15/07/2019

No. 2593603

CÓDIGO ÚNICO: I14EE483LP1H

DIRECCION DE CASA MATRIZ

6 CALLE ORIENTE , BO. SAN ESTEBAN , # 772 , SAN SALVADOR, SAN SALVADOR

CATEGORIA DE CONTRIBUYENTE: OTRO

FIRMA DEL FUNCIONARIO AUTORIZADO
LICDA. MARIA ELENA MORAN DE BAIRES
JEFE MINICENTRO EXPRESS DE LA LIBERTAD

ESTA TARJETA ACREDITA LA INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE CONTRIBUYENTES DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACION DE SERVICIOS

CÓDIGO ÚNICO: I14EE483LP1H

I F210A4140357 erick.reinoza

No. 2593603

Anexo 7

Calendario Tributario del año 2019, Ministerio de Hacienda.

DIAS DE ASUETO DEL CALENDARIO TRIBUTARIO 2019

MES	DIAS	MOTIVO
ENERO	1 Y 2	AÑO NUEVO
FEBRERO	--	--
MARZO		
ABRIL	15 al 19 y 22	SEMANA SANTA
MAYO	1 y 10	DIA DEL TRABAJO Y DIA DE LA MADRE
JUNIO	17	DIA DEL PADRE
JULIO	--	--
AGOSTO	1 al 2 - 5 al 6	FIESTAS PATRONALES DEL SALVADOR DEL MUNDO
SEPTIEMBRE	--	--
OCTUBRE	31	DIA DEL SINDICALISTA SALVADOREÑO
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE	24 al 27 y 30 al 31	FIESTAS NAVIDEÑAS Y FIN DE AÑO

Estimado Contribuyente, tome en cuenta que las fechas señaladas pueden ser modificadas por la Honorable Asamblea Legislativa

ENERO						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Estimado Contribuyente, tome en cuenta que las fechas señaladas pueden ser modificadas por la Honorable Asamblea Legislativa

❖ **IVA:**
- ➢ Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).

❖ **RENTA Y OPERACIONES FINACIERAS:**
- ➢ Declaración Mensual de Pago a Cuenta, e Impuestos Retenidos de Renta, Operaciones Financieras y Contribucion Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia (F-14)

❖ **ESPECÍFICOS Y AD-VALOREM:**
- ➢ Declaración de Impuestos Específicos, Advalorem y Contribución Especial (F-06).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**
- ➢ Informe sobre Donaciones (F-960).
- ➢ Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Bebidas Alcohólicas, Alcohol Etílico Potable y Cerveza, Bebidas Gaseosas, Isotónicas, Fortificantes o Energizantes, Jugos, Néctares, Refrescos y Preparaciones Concentradas o en Polvo para la elaboración de bebidas (F-955).
- ➢ Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares, Productores de Tabaco y Productores, Importadores e Internadores de Combustible (F-988).
- ➢ Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores y Detallistas de Tabaco y de Productos de Tabaco (F-956).
- ➢ Actualización de Dirección para Recibir Notificaciones (F-211).
- ➢ Estado de Origen y Aplicación de Fondos (F-950).
- ➢ Informe de Autorizaciones Efectuadas a Sistemas Contables, Libros Legales de Contabilidad, Libros o Registros de Control de IVA, Certificaciones e Informes emitidos sobre Modificaciones a Libros Legales, Auxiliares y Registros Especiales (F-463).

❖ **IVA:**
- ➢ Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).

❖ **IMPRENTAS:**
- ➢ Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (F-945).

❖ **CNR:**
- ➢ Registro de Propiedad Raíz e Hipotecas: Informe Semestral sobre el Registro de Inmuebles.

❖ **REGISTRO DE COMERCIO:**
- ➢ Informe Semestral sobre la Constitución, Transformación, Fusión, Disolución o Liquidación de Sociedades.

❖ **ALCALDÍAS MUNICIPALES:**
- ➢ Informe Semestral sobre la inscripción, Obtención de Licencia, Permiso o Finalización de Actividades en Establecimientos Comerciales, Industriales, de Servicios o de cualquier naturaleza económica.
- ➢ Informe Semestral sobre los Proveedores o Acreedores de Bienes Muebles Corporales o Servicios.

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**
- ➢ Informe de Importadores, Distribuidores, Fabricantes de Vehículos y sus Representantes (F-990).

❖ **AGENTE DE RETENCION:**
- ➢ Informe Anual de Retención del Impuesto sobre la Renta, Ejercicio 2018 (F-910)

❖ **NOTARIOS:**
- ➢ Informe de Notarios por Otorgamiento de Instrumentos que hayan comparecido ante sus Oficios (F-986).

❖ **SOCIEDADES:**
- ➢ Informe sobre Distribución o Capitalización de Utilidades, Dividendos o Excedentes y/o Lista de Socios, Accionistas o Cooperados 2018 (F-915).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**
- ➢ Solicitud de Asignación y Autorización de Cuota de Alcohol Etílico a Importar o Adquirir (F-947).
- ➢ Lista de Precios Sugeridos de Venta al Público o Consumidor Final Bebidas Gaseosas Simples o Endulzadas, Isotónicas o Deportivas, Fortificantes, Energizantes, Jugos, Nectares, Bebidas con Jugo, Refrescos y Preparaciones Concentradas o en Polvo para la Elaboración de las Referidas Bebidas; De Productos del Tabaco y Bebidas Alcohólicas Productores (F-948).
- ➢ Resumen del Informe de Proveedores, Clientes, Acreedores y Deudores (F-987).
- ➢ Informe sobre Realización de Cirugías, Operaciones y Tratamientos Médicos (F-958).

❖ **AÑO NUEVO**

FEBRERO						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28		

Estimado Contribuyente, tome en cuenta que las fechas señaladas pueden ser modificadas por la Honorable Asamblea Legislativa

❖ **IVA:**
- Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).

❖ **RENTA Y OPERACIONES FINACIERAS:**
- Declaración Mensual de Pago a Cuenta, e Impuestos Retenidos de Renta, Operaciones Financieras y Contribucion Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia (F-14)

❖ **ESPECÍFICOS Y AD-VALOREM:**
- Declaración de Impuestos Específicos, Advalorem y Contribución Especial (F-06).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**
- Informe sobre Donaciones (F-960).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Bebidas Alcohólicas, Alcohol Etílico Potable y Cerveza, Bebidas Gaseosas, Isotónicas, Fortificantes o Energizantes, Jugos, Néctares, Refrescos y Preparaciones Concentradas o en Polvo para la elaboración de bebidas (F-955).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares, Productores de Tabaco y Productores, Importadores e Internadores de Combustible (F-988).
- Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores y Detallistas de Tabaco y de Productos de Tabaco (F-956).

❖ **IVA:**
- Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).

❖ **IMPRENTAS:**
- Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (F-945).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**
- Informe Anual de Ventas a Usuarios de Alcohol Etílico, Metílico, Isopropílico y Butílico y de Ventas a Distribuidores o Intermediarios de Bebidas Alcohólicas (F-957).
- Informe de Instituciones Financieras, Intermediarios Financieros No Bancarios y Cualquier otra Entidad Pública o Privada, Informe sobre cifras reflejadas en Estado de Resultados o en Estado de Ingresos, Costos y Gastos de Solicitantes de Préstamos, Créditos o Financiamientos (F-972).
- Informe sobre Inventario (F-983).

MARZO						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Estimado Contribuyente, tome en cuenta que las fechas señaladas pueden ser modificadas por la Honorable Asamblea Legislativa

❖ **IVA:**
- Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).

❖ **RENTA Y OPERACIONES FINACIERAS:**
- Declaración Mensual de Pago a Cuenta, e Impuestos Retenidos de Renta, Operaciones Financieras y Contribucion Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia (F-14)

❖ **ESPECÍFICOS Y AD-VALOREM:**
- Declaración de Impuestos Específicos, Advalorem y Contribución Especial (F-06).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**
- Informe sobre Donaciones (F-960).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Bebidas Alcohólicas, Alcohol Etílico Potable y Cerveza, Bebidas Gaseosas, Isotónicas, Fortificantes o Energizantes, Jugos, Néctares, Refrescos y Preparaciones Concentradas o en Polvo para la elaboración de bebidas (F-955).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares, Productores de Tabaco y Productores, Importadores e Internadores de Combustible (F-988).
- Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores y Detallistas de Tabaco y de Productos de Tabaco (F-956).

❖ **IVA:**
- Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).

❖ **IMPRENTAS:**
- Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (F-945).

ABRIL						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

Estimado Contribuyente, tome en cuenta que las fechas señaladas pueden ser modificadas por la Honorable Asamblea Legislativa

❖ **IVA:**
- Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).

❖ **RENTA Y OPERACIONES FINACIERAS:**
- Declaración Mensual de Pago a Cuenta, e Impuestos Retenidos de Renta, Operaciones Financieras y Contribucion Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia (F-14)

❖ **ESPECÍFICOS Y AD-VALOREM:**
- Declaración de Impuestos Específicos, Advalorem y Contribución Especial (F-06).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Bebidas Alcohólicas, Alcohol Etílico Potable y Cerveza, Bebidas Gaseosas, Isotónicas, Fortificantes o Energizantes, Jugos, Néctares, Refrescos y Preparaciones Concentradas o en Polvo para la elaboración de bebidas (F-955).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares, Productores de Tabaco y Productores, Importadores e Internadores de Combustible (F-988).
- Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores y Detallistas de Tabaco y de Productos de Tabaco (F-956).
- Informe de Autorizaciones Efectuadas a Sistemas Contables, Libros Legales de Contabilidad, Libros o Registros de Control de IVA, Certificaciones e Informes emitidos sobre Modificaciones a Libros Legales, Auxiliares y Registros Especiales (F-463).
- Estado de Origen y Aplicación de Fondos (F-950).

❖ **IVA:**
- Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).

❖ **IMPRENTAS:**
- Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (F-945).

❖ **RENTA:**
- Declaracion de Impuesto sobre la Renta y de la Contribución Especial a los Grandes Contribuyentes para el Plan de Seguridad Ciudadana del Ejercicio 2018 (F-11).
- Balance General y Estado de Resultados para Contribuyetnes que lleven Contabilidad Formal Estado de Ingresos y Gastos y Conciliaciones Fiscales 2018 (F-971).
- Informe de Ganancias y/o Pérdidas de Capital Ejercicio 2018 (F-944).
- Declaración de Bienes Inmuebles Ejercicio 2018 (F-30).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**
- Informe de Operaciones con sujetos relacionados o domiciliados, constiuídos o ubicados en países, estados o territorios con regímenes fiscales preferentes, de baja o nula tributación o paraísos fiscales. (F-982)

SEMANA SANTA

MAYO						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Estimado Contribuyente, tome en cuenta que las fechas señaladas pueden ser modificadas por la Honorable Asamblea Legislativa

❖ **IVA:**
- Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).

❖ **RENTA Y OPERACIONES FINACIERAS:**
- Declaración Mensual de Pago a Cuenta, e Impuestos Retenidos de Renta, Operaciones Financieras y Contribucion Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia (F-14)

❖ **ESPECÍFICOS Y AD-VALOREM:**
- Declaración de Impuestos Específicos, Advalorem y Contribución Especial (F-06).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**
- Informe sobre Donaciones (F-960).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Bebidas Alcohólicas, Alcohol Etílico Potable y Cerveza, Bebidas Gaseosas, Isotónicas, Fortificantes o Energizantes, Jugos, Néctares, Refrescos y Preparaciones Concentradas o en Polvo para la elaboración de bebidas (F-955).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares, Productores de Tabaco y Productores, Importadores e Internadores de Combustible (F-988).
- Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores y Detallistas de Tabaco y de Productos de Tabaco (F-956).

❖ **IVA:**
- Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).

❖ **IMPRENTAS:**
- Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (F-945).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**
- Formulario Carta de Presentación del Dictamen Fiscal Ejercicio 2018 (F-455) y Nombramiento de Auditor Fiscal.
- Formulario Informe de Carta de Representación del Dictamen sobre el Cumplimiento de las Obligaciones Contenidas en la Ley de Servicios Internacionales correspondiente al segundo semestre año 2018 (F-462) y Nombramiento de Auditor.

ASUETO DIA DEL TRABAJO Y DIA DE LA MADRE

JUNIO						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

Estimado Contribuyente, tome en cuenta que las fechas señaladas pueden ser modificadas por la Honorable Asamblea Legislativa

❖ **IVA:**
- Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).

❖ **RENTA Y OPERACIONES FINACIERAS:**
- Declaración Mensual de Pago a Cuenta, e Impuestos Retenidos de Renta, Operaciones Financieras y Contribucion Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia (F-14)

❖ **ESPECÍFICOS Y AD-VALOREM:**
- Declaración de Impuestos Específicos, Advalorem y Contribución Especial (F-06).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**
- Informe sobre Donaciones (F-960).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Bebidas Alcohólicas, Alcohol Etílico Potable y Cerveza, Bebidas Gaseosas, Isotónicas, Fortificantes o Energizantes, Jugos, Néctares, Refrescos y Preparaciones Concentradas o en Polvo para la elaboración de bebidas (F-955).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares, Productores de Tabaco y Productores, Importadores e Internadores de Combustible (F-988).
- Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores y Detallistas de Tabaco y de Productos de Tabaco (F-956).
- Estado de Origen y Aplicación de Fondos (F-950).

❖ **IVA:**
- Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).

❖ **IMPRENTAS:**
- Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (F-945).

ASUETO DIA DEL PADRE

JULIO						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Estimado Contribuyente, tome en cuenta que las fechas señaladas pueden ser modificadas por la Honorable Asamblea Legislativa

❖ **IVA:**
- ➢ Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).

❖ **RENTA Y OPERACIONES FINACIERAS:**
- ➢ Declaración Mensual de Pago a Cuenta, e Impuestos Retenidos de Renta, Operaciones Financieras y Contribucion Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia (F-14)

❖ **ESPECÍFICOS Y AD-VALOREM:**
- ➢ Declaración de Impuestos Específicos, Advalorem y Contribución Especial (F-06).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**
- ➢ Informe sobre Donaciones (F-960).
- ➢ Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Bebidas Alcohólicas, Alcohol Etílico Potable y Cerveza, Bebidas Gaseosas, Isotónicas, Fortificantes o Energizantes, Jugos, Néctares, Refrescos y Preparaciones Concentradas o en Polvo para la elaboración de bebidas (F-955).
- ➢ Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares, Productores de Tabaco y Productores, Importadores e Internadores de Combustible (F-988).
- ➢ Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores y Detallistas de Tabaco y de Productos de Tabaco (F-956).
- ➢ Informe de Autorizaciones Efectuadas a Sistemas Contables, Libros Legales de Contabilidad, Libros o Registros de Control de IVA, Certificaciones e Informes emitidos sobre Modificaciones a Libros Legales, Auxiliares y Registros Especiales (F-463).

❖ **IVA:**
- ➢ Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).

❖ **IMPRENTAS:**
- ➢ Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (F-945).

❖ **CNR:**
- ➢ Registro de Propiedad Raíz e Hipotecas: Informe Semestral sobre el Registro de Inmuebles.

❖ **REGISTRO DE COMERCIO:**
- ➢ Informe Semestral sobre la Constitución, Transformación, Fusión, Disolución o Liquidación de Sociedades.

❖ **ALCALDÍAS MUNICIPALES:**
- ➢ Informe Semestral sobre la inscripción, Obtención de Licencia, Permiso o Finalización de Actividades en Establecimientos Comerciales, Industriales, de Servicios o de cualquier naturaleza económica.
- ➢ Informe Semestral sobre los Proveedores o Acreedores de Bienes Muebles Corporales o Servicios.

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**
- ➢ Informe de Importadores, Distribuidores, Fabricantes de Vehículos y sus Representantes (F-990).

- ➢ Resumen del Informe de Proveedores, Clientes, Acreedores y Deudores (F-987).
- ➢ Informe sobre Realización de Cirugías, Operaciones y Tratamientos Médicos (F-958).

AGOSTO						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Estimado Contribuyente, tome en cuenta que las fechas señaladas pueden ser modificadas por la Honorable Asamblea Legislativa

❖ **IVA:**

- Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).

❖ **RENTA Y OPERACIONES FINACIERAS:**

- Declaración Mensual de Pago a Cuenta, e Impuestos Retenidos de Renta, Operaciones Financieras y Contribucion Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia (F-14)

❖ **ESPECÍFICOS Y AD-VALOREM:**

- Declaración de Impuestos Específicos, Advalorem y Contribución Especial (F-06).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**

- Informe sobre Donaciones (F-960).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Bebidas Alcohólicas, Alcohol Etílico Potable y Cerveza, Bebidas Gaseosas, Isotónicas, Fortificantes o Energizantes, Jugos, Néctares, Refrescos y Preparaciones Concentradas o en Polvo para la elaboración de bebidas (F-955).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares, Productores de Tabaco y Productores, Importadores e Internadores de Combustible (F-988).
- Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores y Detallistas de Tabaco y de Productos de Tabaco (F-956).

❖ **IVA:**

- Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).

❖ **IMPRENTAS:**

- Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (F-945).

ASUETO FIESTAS PATRONALES DEL SALVADOR DEL MUNDO

SEPTIEMBRE						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

Estimado Contribuyente, tome en cuenta que las fechas señaladas pueden ser modificadas por la Honorable Asamblea Legislativa

❖ **IVA:**

- Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).

❖ **RENTA Y OPERACIONES FINACIERAS:**

- Declaración Mensual de Pago a Cuenta, e Impuestos Retenidos de Renta, Operaciones Financieras y Contribucion Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia (F-14)

❖ **ESPECÍFICOS Y AD-VALOREM:**

- Declaración de Impuestos Específicos, Advalorem y Contribución Especial (F-06).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**

- Informe sobre Donaciones (F-960).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Bebidas Alcohólicas, Alcohol Etílico Potable y Cerveza, Bebidas Gaseosas, Isotónicas, Fortificantes o Energizantes, Jugos, Néctares, Refrescos y Preparaciones Concentradas o en Polvo para la elaboración de bebidas (F-955).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares, Productores de Tabaco y Productores, Importadores e Internadores de Combustible (F-988).
- Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores y Detallistas de Tabaco y de Productos de Tabaco (F-956).
- Estado de Origen y Aplicación de Fondos (F-950).

❖ **IVA:**

- Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).

❖ **IMPRENTAS:**

- Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (F-945).

OCTUBRE

DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Estimado Contribuyente, tome en cuenta que las fechas señaladas pueden ser modificadas por la Honorable Asamblea Legislativa

❖ **IVA:**

- Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).

❖ **RENTA Y OPERACIONES FINACIERAS:**

- Declaración Mensual de Pago a Cuenta, e Impuestos Retenidos de Renta, Operaciones Financieras y Contribucion Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia (F-14)

❖ **ESPECÍFICOS Y AD-VALOREM:**

- Declaración de Impuestos Específicos, Advalorem y Contribución Especial (F-06).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**

- Informe sobre Donaciones (F-960).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Bebidas Alcohólicas, Alcohol Etílico Potable y Cerveza, Bebidas Gaseosas, Isotónicas, Fortificantes o Energizantes, Jugos, Néctares, Refrescos y Preparaciones Concentradas o en Polvo para la elaboración de bebidas (F-955).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares, Productores de Tabaco y Productores, Importadores e Internadores de Combustible (F-988).
- Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores y Detallistas de Tabaco y de Productos de Tabaco (F-956).
- Informe de Autorizaciones Efectuadas a Sistemas Contables, Libros Legales de Contabilidad, Libros o Registros de Control de IVA, Certificaciones e Informes emitidos sobre Modificaciones a Libros Legales, Auxiliares y Registros Especiales (F-463).

❖ **IVA:**

- Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).

❖ **IMPRENTAS:**

- Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (F-945).

ASUETO DIA DEL SINDICALISTA SALVADOREÑO

NOVIEMBRE						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Estimado Contribuyente, tome en cuenta que las fechas señaladas pueden ser modificadas por la Honorable Asamblea Legislativa

❖ **IVA:**

➢ Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).

❖ **RENTA Y OPERACIONES FINACIERAS:**

➢ Declaración Mensual de Pago a Cuenta, e Impuestos Retenidos de Renta, Operaciones Financieras y Contribucion Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia (F-14)

❖ **ESPECÍFICOS Y AD-VALOREM:**

➢ Declaración de Impuestos Específicos, Advalorem y Contribución Especial (F-06).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**

➢ Informe sobre Donaciones (F-960).
➢ Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Bebidas Alcohólicas, Alcohol Etílico Potable y Cerveza, Bebidas Gaseosas, Isotónicas, Fortificantes o Energizantes, Jugos, Néctares, Refrescos y Preparaciones Concentradas o en Polvo para la elaboración de bebidas (F-955).
➢ Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares, Productores de Tabaco y Productores, Importadores e Internadores de Combustible (F-988).
➢ Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores y Detallistas de Tabaco y de Productos de Tabaco (F-956).

❖ **IVA:**

➢ Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).

❖ **IMPRENTAS:**

➢ Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (F-945).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**

➢ Formulario Informe de Carta de Representación del Dictamen sobre el Cumplimiento de las Obligaciones Contenidas en la Ley de Servicios Internacionales correspondiente al primer semestre año 2019 (F-462) y Nombramiento de Auditor.

DICIEMBRE						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Estimado Contribuyente, tome en cuenta que las fechas señaladas pueden ser modificadas por la Honorable Asamblea Legislativa

❖ **IVA:**

- Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).

❖ **RENTA Y OPERACIONES FINACIERAS:**

- Declaración Mensual de Pago a Cuenta, e Impuestos Retenidos de Renta, Operaciones Financieras y Contribucion Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia (F-14)

❖ **ESPECÍFICOS Y AD-VALOREM:**

- Declaración de Impuestos Específicos, Advalorem y Contribución Especial (F-06).

❖ **OTRAS OBLIGACIONES:**

- Informe sobre Donaciones (F-960).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Bebidas Alcohólicas, Alcohol Etílico Potable y Cerveza, Bebidas Gaseosas, Isotónicas, Fortificantes o Energizantes, Jugos, Néctares, Refrescos y Preparaciones Concentradas o en Polvo para la elaboración de bebidas (F-955).
- Informe de Impuestos Específicos y Ad-Valorem Productores e Importadores de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Artículos Similares, Productores de Tabaco y Productores, Importadores e Internadores de Combustible (F-988).
- Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores y Detallistas de Tabaco y de Productos de Tabaco (F-956).

❖ **IVA:**

- Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).

❖ **IMPRENTAS:**

- Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (F-945).

ASUETO FIESTAS NAVIDEÑAS Y AÑO NUEVO

Anexo 8

Ficha de Informe de Seguimiento visita de Socialización Documento para constituir una Sociedad.

Universidad Tecnológica de El Salvador

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Socialización del documento que contiene la legalización de la empresa.

Fecha: 31/07/2019

Equipo Consultor: Strategic Consulting

Nombre y Apellidos	Firma
Lic. Corina Yaneth Figueroa de Miranda	

Breve descripción de la actividad realizada:

Socialización del "documento para constituir una Sociedad" (Acción clave del Exito 2) presentando el contenido del documento que consta de Indice, la introducción, las diligencias de las 4 inscripciones, su base legal y los pasos del procedimiento en sus anexos en copia de la Escritura publica de la sociedad, el balance Gral. entre otros.

Firma del Empresario:

Lyrette Adalinda Mata de Orellana

Orlando de Jesús Orellana Flores

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