

# ***Universidad Tecnológica de El Salvador***

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



TEMA

**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:  
ALIMENTOS L&M, S.A DE C.V**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**ANDRES ROMERO ORTEZ  
BRENDA VERALIA BELTRÁN  
DANIEL ALFONSO NERY MARAVILLA  
OSCAR ADOLFO CALDERÓN ARCHILA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**ABRIL, 2020**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

# AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ  
**RECTOR**

LIC. JOSE MODESTO VENTURA ROMERO  
**VICERRECTOR ACADÉMICO**

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

**JURADO EXAMINADOR**

SR. MAURO ALEXANDER MUÑOZ GUILLEN  
**PRESIDENTE**

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

LIC. ORLANDO ALCIDES MENENDEZ PADILLA  
**SEGUNDO VOCAL**

LIC. ROBERTO FILANDER RIVAS  
**TERCER VOCAL**

ABRIL, 2020

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

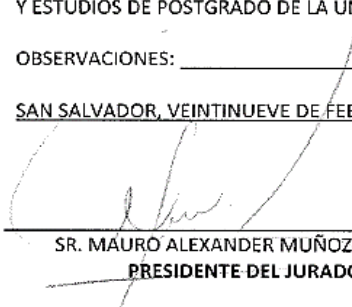
SR. MAURO ALEXANDER MUÑOZ GUILLEN, LICDA. MARY HERRERA DE RETANA, LIC. ORLANDO ALCIDES MENÉNDEZ PADILLA Y LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: BRENDA VERALIA BELTRÁN, OSCAR ADOLFO CALDERÓN ARCHILA, DANIEL ALFONSO NERY MARAVILLA Y ANDRÉS ROMERO ORTEZ, QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "ALIMENTOS L&M, 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 SI CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

SAN SALVADOR, VEINTINUEVE DE FEBRERO DE DOS MIL VEINTE.

  
\_\_\_\_\_  
SR. MAURO ALEXANDER MUÑOZ GUILLEN  
PRESIDENTE DEL JURADO

  
\_\_\_\_\_  
LICDA. MARY HERRERA DE RETANA  
PRIMER VOCAL

  
\_\_\_\_\_  
LIC. ORLANDO ALCIDES MENÉNDEZ PADILLA  
SEGUNDO VOCAL

  
\_\_\_\_\_  
LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS  
TERCER VOCAL

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todopoderoso por brindarme la salud y las fuerzas necesarias para afrontar el reto, más la sabiduría y perseverancia para conseguir el objetivo.

A mi esposa e hijos por su apoyo, amor incondicional y brindarme ánimo durante todo el tiempo en el que cursé la carrera.

**Andrés Romero Ortiz**

A Dios por darme la sabiduría, fuerza y dedicación durante todo este camino que ha conllevado a este éxito académico.

A mi novia, familia y amigos por su comprensión, amor, apoyo y ánimos incondicionales.

**Daniel Alfonso Nery Maravilla.**

A Dios todo poderoso por darme la sabiduría y fuerza para poder lograr un objetivo más en mi vida.

Al amor de mi vida e hija por ser fuente de inspiración, por su comprensión y apoyo durante este proceso, pues sin ellos nada de esto sería posible.

A mi familia por su apoyo incondicional y ser un pilar fundamental en mi vida.

**Brenda Veralia Beltrán.**

Agradezco a Dios todopoderoso por infundirme aliento para tener el privilegio de culminar la maestría y hacerme ver que él es nuestro guía para los objetivos que nos propongamos.

Al amor de mi vida, por el sacrificio que ambos hicimos para llegar a esta meta, pues su esfuerzo me sirvió como ejemplo para no desistir. También, a mi hija por convertirse en el motivo de inspiración para lograr el presente objetivo.

A mi familia que me apoyó incondicionalmente y supieron comprender el esfuerzo requerido para lograr el presente título.

Al empresario, autoridades académicas y sus docentes, así como a los asesores que marcaron el camino a seguir y siembran las futuras generaciones de profesionales que requiere la sociedad.

**Oscar Adolfo Calderón Archila.**

## Índice

|                                                            |          |
|------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Resumen Ejecutivo .....</b>                             | <b>i</b> |
| <b>I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito .....</b> | <b>1</b> |
| <b>1.1 Información Básica de la Empresa .....</b>          | <b>1</b> |
| <b>1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor .....</b>          | <b>2</b> |
| <b>1.2.1 Dirección Estratégica .....</b>                   | <b>2</b> |
| 1.2.1.1 Misión – Visión .....                              | 2        |
| 1.2.1.2 Historia de la empresa.....                        | 3        |
| 1.2.1.3 Objetivos Estratégicos .....                       | 4        |
| <b>1.2.2 Dirección y Liderazgo .....</b>                   | <b>5</b> |
| 1.2.2.1 Estilo Directivo.....                              | 5        |
| 1.2.2.2 Autonomía .....                                    | 5        |
| 1.2.2.3 Instrumentos de Gestión .....                      | 6        |
| <b>1.2.3 Análisis del Entorno .....</b>                    | <b>6</b> |
| 1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad .....                | 6        |
| 1.2.3.2 Comprensión del Sector .....                       | 7        |
| 1.2.3.3 Alianzas.....                                      | 7        |
| <b>1.2.4 Mercadeo y Ventas.....</b>                        | <b>8</b> |
| 1.2.4.1 Relación con Clientes .....                        | 8        |

|                                                            |   |
|------------------------------------------------------------|---|
| 1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento ..... | 8 |
|------------------------------------------------------------|---|

|                       |   |
|-----------------------|---|
| 1.2.4.3 Producto..... | 8 |
|-----------------------|---|

La publicidad se genera según el menú de platillos existente y la temporada del año.

La opinión de los vendedores se obtiene en las reuniones de trabajo, donde se conoce el nivel de satisfacción de los clientes, esto, junto a la experiencia de la chef, es muy valioso al momento de crear nuevas recetas o mejorar las que ya se tienen. ....

El accionista mayoritario es quien da la aprobación de la publicidad y el departamento de ventas no tiene intervención en este proceso.....

|                      |   |
|----------------------|---|
| 1.2.4.4 Precio ..... | 9 |
|----------------------|---|

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| 1.2.4.5 Gestión de Ventas..... | 9 |
|--------------------------------|---|

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 1.2.4.6 Comunicaciones..... | 10 |
|-----------------------------|----|

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 1.2.4.7 Distribución ..... | 10 |
|----------------------------|----|

El canal de distribución es directo, por tanto, no utiliza intermediarios para preparar los alimentos ni en la organización de eventos.....

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>1.2.5 Producción y operaciones .....</b> | <b>10</b> |
|---------------------------------------------|-----------|

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 1.2.5.1 Análisis de Proveedores..... | 10 |
|--------------------------------------|----|

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 1.2.5.2 Manejo de Inventarios ..... | 11 |
|-------------------------------------|----|

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 1.2.5.3 Planificación de la Producción ..... | 13 |
|----------------------------------------------|----|

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 1.2.5.4 Distribución de Planta..... | 14 |
|-------------------------------------|----|

La expectativa respecto al aumento de producción es de crecimiento. Se considera que la planta soporta un incremento en la producción y se cuenta con espacio físico para instalación de nueva maquinaria la cual se estima que requiera unos 42 metros cuadrados. La empresa no cuenta con diagrama de producción. .... 14

1.25.5 Nivel Tecnológico ..... 15

Las máquinas que se poseen no cuentan con manuales o bibliografía que especifiquen el uso y el mantenimiento recomendado por el fabricante. Actualmente, todas las reparaciones y mantenimientos son solicitados por el jefe de cada área y se registran en una bitácora..... 15

1.2.5.6 Mantención de Maquinarias ..... 15

**1.2.6 Gestión Ambiental** ..... 16

1.2.6.1 Normativa Ambiental..... 16

1.2.6.2 Manejo de Residuos ..... 17

Los residuos tienen una característica grasosa (aceites, mantequillas, grasa animal o vegetal entre otros) y estos son eliminados a través de una trampa de grasa. . 17

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional ..... 17

**1.2.7 Estructura Organizacional**..... 17

1.2.7.1 División del Trabajo ..... 17

1.2.7.2 Poder de Decisión..... 18

**1.2.8 Finanzas**..... 18

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales ..... 18

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2.8.2 Registros Contables.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 19        |
| 1.2.8.3 Análisis de costos .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 20        |
| <p>No hay una estructura de costos definida, la poca información que se tiene de forma inmediata son los costos de las recetas, sin embargo, no están actualizados ni ordenados ya que no hay una persona encargada de estos registros; por lo tanto, dicha información no se utiliza para la toma de decisiones y no se generan informes al respecto. Estos registros se llevan en Excel, y cuando se incluye un nuevo producto en el menú se demora en obtener el costo. ....</p> |           |
| 1.2.8.4 Administración Financiera .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 21        |
| <b>1.2.9 Recursos Humanos .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>21</b> |
| 1.2.9.1 Desempeño del Personal .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 21        |
| 1.2.9.2 Política de Personal .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 22        |
| 1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 22        |
| 1.2.9.4 Clima y Motivación del personal .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 23        |
| <b>1.2.10 Gestión de Información .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>24</b> |
| 1.2.10.1 Información.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 24        |
| 1.2.10.2 Comunicación.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 24        |
| <b>1.2.11 Gestión de Calidad .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>24</b> |
| 1.2.11.1 Control de calidad .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 24        |
| 1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 25        |

|                                                                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2.11.3 Calidad de Producto .....                                                                                                                             | 25        |
| <b>1.2.12 Innovación Tecnológica.....</b>                                                                                                                      | <b>26</b> |
| 1.2.12.1 Estrategia Tecnológica.....                                                                                                                           | 26        |
| 1.2.12.2 Cultura de Innovación.....                                                                                                                            | 26        |
| 1.2.12.3 Sistema e Infraestructura .....                                                                                                                       | 28        |
| 1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto .....                                                                                        | 28        |
| 1.2.12.5 Tecnologías de Información.....                                                                                                                       | 29        |
| <b>1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad.....</b>                                                                                               | <b>29</b> |
| <b>1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....</b>                                                                                       | <b>38</b> |
| <b>II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación .....</b>                                                                       | <b>39</b> |
| 2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.....                                                                           | 39        |
| 2.1.1 Proceso de Consultoría .....                                                                                                                             | 40        |
| 2.1.2 Presentación al empresario de las fortalezas, áreas de oportunidad, y<br>determinación de la acción clave de éxito.....                                  | 42        |
| 2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar .....                                                                                                   | 44        |
| 2.3 Descripción de la acción clave de éxito.....                                                                                                               | 45        |
| 2.3.1 Acción Clave de Éxito desarrollada: Implementación de metodología de<br>evaluación permanente a través de hojas electrónicas de análisis de costos. .... | 46        |
| 2.3.2 Otra Intervenciones.....                                                                                                                                 | 72        |
| 2.3.2.1 Elaboración de Reglamento interno de trabajo .....                                                                                                     | 72        |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.3 Implementación y Sensibilización de la Acción Clave de Éxito ..... | 74 |
| 2.4 Fundamentación teórica de la acción clave .....                      | 77 |
| 2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito .....               | 92 |

### **Acción Clave de Éxito: Elaboración de Reglamento Interno de Trabajo**

|    |  | Modo de | Nombre de tarea                                                             | Duración | Comienzo     | Fin          | septiembre |
|----|--|---------|-----------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|--------------|------------|
|    |  |         |                                                                             |          |              |              | P M F      |
| 1  |  |         | Plan de Implementacion ACE 2                                                | 70 días  | lun 09/09/19 | vie 13/12/19 |            |
| 2  |  |         | Etapa 1                                                                     | 15 días  | lun 09/09/19 | vie 27/09/19 |            |
| 3  |  |         | Presentacion de Equipo consultor                                            | 5 días   | lun 09/09/19 | vie 13/09/19 |            |
| 4  |  |         | Realizacion de Diagnostico                                                  | 5 días   | lun 16/09/19 | vie 20/09/19 |            |
| 5  |  |         | Presentacion de Diagnostico y Selección de Accion Clave de Éxito            | 5 días   | lun 23/09/19 | vie 27/09/19 |            |
| 6  |  |         | Etapa 2                                                                     | 30 días  | lun 30/09/19 | vie 08/11/19 |            |
| 7  |  |         | Elaboracion de Accion Clave de Éxito                                        | 20 días  | lun 30/09/19 | vie 25/10/19 |            |
| 8  |  |         | Presentacion de avances de Accion Clave de Éxito                            | 5 días   | lun 28/10/19 | vie 01/11/19 |            |
| 9  |  |         | Presentacion finalizada de Accion Clave de Exito                            | 5 días   | lun 04/11/19 | vie 08/11/19 |            |
| 10 |  |         | Etapa 3                                                                     | 20 días  | lun 11/11/19 | vie 06/12/19 |            |
| 11 |  |         | Implementacion y seguimiento de Accion Clave de Éxito                       | 15 días  | lun 11/11/19 | vie 29/11/19 |            |
| 12 |  |         | Evaluacion de Implementacion y seguimiento de Accion Clave de Éxito         | 5 días   | lun 02/12/19 | vie 06/12/19 |            |
| 13 |  |         | Etapa 4                                                                     | 5 días   | lun 09/12/19 | vie 13/12/19 |            |
| 14 |  |         | Presentacion de Informe Final, Accion Clave de Éxito y Resultados Obtenidos | 5 días   | lun 09/12/19 | vie 13/12/19 |            |

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| .....                                                                   | 94         |
| <b>III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito.....</b> | <b>94</b>  |
| <b>Conclusiones del Equipo Consultor .....</b>                          | <b>97</b>  |
| <b>Referencias .....</b>                                                | <b>104</b> |
| <b>Anexos.....</b>                                                      | <b>105</b> |
| <b>1. Elementos del costo de un producto.....</b>                       | <b>134</b> |
| • <b>Materiales .....</b>                                               | <b>134</b> |

|                                                                                                                                                                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| • Mano de obra. ....                                                                                                                                                                                                                             | 134        |
| • Otros costos de manufactura.....                                                                                                                                                                                                               | 134        |
| <b>2. Descripción del proceso .....</b>                                                                                                                                                                                                          | <b>135</b> |
| <b>2.1. Ubicación de la información.....</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>135</b> |
| <b>2.2. Descripción del contenido. ....</b>                                                                                                                                                                                                      | <b>136</b> |
| <b>2.2.1.Hojas Base .....</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>137</b> |
| <b>2.2.2.Beneficios.....</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>141</b> |
| <b>3. Proceso de actualización. ....</b>                                                                                                                                                                                                         | <b>144</b> |
| <b>4. Agregar nueva receta.....</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>147</b> |
| <b>4.1. Descripción de uso función BUSCARV .....</b>                                                                                                                                                                                             | <b>149</b> |
| <b>4.2. Ejemplos.....</b>                                                                                                                                                                                                                        | <b>150</b> |
| <b>CAPÍTULO III .....</b>                                                                                                                                                                                                                        | <b>177</b> |
| <b>DIAS Y HORAS DE TRABAJO.....</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>177</b> |
| <b>ASUETOS .....</b>                                                                                                                                                                                                                             | <b>188</b> |
| <b>OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA SOCIEDAD.....</b>                                                                                                                                                                                        | <b>204</b> |
| En caso de enfermedad que, de acuerdo con un certificado médico sea consecuencia del embarazo, la empleada tendrá derecho a un descanso prenatal suplementario cuya duración máxima será fijada por la reglamentación del Código de Trabajo..... | 211        |

Art. 80.- Para que la empleada tenga derecho a la prestación económica establecida en este capítulo, será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia establecida en el Art. 76 este reglamento.....212

Art. 90.- La Sociedad deberá adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus empleados(as), especialmente en lo relativo a:..... 216

## **Resumen Ejecutivo**

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación realizada a la empresa llamada Alimentos Landaverde & Muñoz, S.A. de C.V. utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas de fortaleza y las posibles áreas de oportunidad que pueden llegar a afectar la competitividad y desempeño, todo esto con el propósito de implementar las acciones correctivas pertinentes.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de diferentes etapas las cuales se muestran a continuación: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final. Es oportuno señalar que en cada una de las etapas antes mencionadas se contó con una interacción continua entre el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

Como resultado del proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se logró identificar aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales "Áreas de Oportunidad" las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

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

**Cuadro N° 1. Áreas prioritarias a intervenir**

| <b>Áreas de mejora</b>   | <b>Sub Áreas</b>               |
|--------------------------|--------------------------------|
| Dirección y Liderazgo    | Instrumentos de Gestión        |
| Producción y Operaciones | Análisis de Proveedores        |
| Producción y Operaciones | Planificación de la Producción |
| Finanzas                 | Tributaria y Normas Legales    |
| Finanzas                 | Análisis de Costos             |
| Finanzas                 | Administración Financiera      |
| Recursos Humanos         | Política de Personal           |

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en Implementación de metodología de evaluación permanente a través de hojas electrónicas de análisis de costos en la empresa.

El alcance de esta solución será el siguiente:

- Análisis de Costos.
- Capacitación del personal.

Con esta acción clave, la empresa se verá beneficiada ya que podrá:

- Fortalecer la gestión de costos.
- Minimizar el riesgo de producir a costos altos.
- Identificar los productos de mayor rentabilidad.
- Generar ventaja competitiva al identificar y controlar costos ocultos que minimizan la rentabilidad.
- Gestión de información oportuna para la toma de decisiones.
- Reducción del riesgo financiero.

Además, como equipo consultor tuvimos una segunda intervención en el área de Recursos Humanos, Subárea Política de personal, elaborando y sensibilizando el Reglamento Interno de Trabajo.

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

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

- Se tiene el control de los costos de producción y una base financiera para la asignación de los precios.
- El empresario tiene claridad de cuáles son aquellos productos que tienen de mayor demanda.
- Se tiene un documento adecuado que exteriorice la potestad que tiene todo empleador de dirigir, controlar y fiscalizar la prestación de los servicios de sus trabajadores.

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

## I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

### 1.1 Información Básica de la Empresa

| SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO |                                 |                                                                                              |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ref.                     | Nombre Campo                    | Contenido Campo                                                                              |
| 1                        | Nombre Contacto Empresa         | Mauro Alexander Muñoz                                                                        |
| 2                        | Cargo                           | Accionista Mayoritario                                                                       |
| 3                        | Razón Social Empresa            | Alimentos L&M, S.A. de C.V.                                                                  |
| 4                        | Matrícula de Comercio           | 2010067496                                                                                   |
| 5                        | Giro Empresa                    | Manejo, preparación, comercialización y distribución de alimentos.                           |
| 7                        | Sector                          | Comercio                                                                                     |
| 8                        | Nº Empleados Jefes              | 5                                                                                            |
| 9                        | Nº Empleados Administrativos    | 3                                                                                            |
| 10                       | Nº Empleados Operarios          | 5                                                                                            |
| 11                       | Nº Operarios Permanentes        | 5                                                                                            |
| 12                       | Nº Operarios Temporales         | 50                                                                                           |
| 13                       | Dirección                       | 6ª y 10ª Calle Pte. N° 1913, Colonia Flor Blanca                                             |
| 14                       | Ciudad / País                   | San Salvador, El Salvador                                                                    |
| 15                       | Teléfonos                       | 2504-9786                                                                                    |
| 16                       | Fax                             |                                                                                              |
| 17                       | E-mail                          | <a href="mailto:alexandez.muñoz@multibanquet.es.com">alexandez.muñoz@multibanquet.es.com</a> |
| 18                       | Mes / Año Fundación Empresa     | 22/01/2010                                                                                   |
| 19                       | Número de Productos             | 50                                                                                           |
| 20                       | Principal Producto / Servicio 1 |                                                                                              |
| 21                       | Principal Producto / Servicio 2 |                                                                                              |
| 22                       | Principal Producto / Servicio 3 |                                                                                              |
| 25                       | Ventas Netas Totales Último año | US\$ 660,874.52                                                                              |

| <b>SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO</b> |                                                |                        |
|---------------------------------|------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Ref.</b>                     | <b>Nombre Campo</b>                            | <b>Contenido Campo</b> |
| <b>26</b>                       | <b>Ventas Netas Totales Penúltimo año</b>      | US\$ 448,302.44        |
| <b>27</b>                       | <b>Ventas Netas Totales Antepenúltimo año</b>  | US\$ 353,043.07        |
| <b>28</b>                       | <b>Exportación Directa (SI/NO)</b>             | No                     |
| <b>29</b>                       | <b>Exportación Distribuidores (SI/NO)</b>      | No                     |
| <b>30</b>                       | <b>Exportaciones Totales Último año</b>        | No                     |
| <b>31</b>                       | <b>Exportaciones Totales Penúltimo año</b>     | No                     |
| <b>32</b>                       | <b>Exportaciones Totales Antepenúltimo año</b> | No                     |
| <b>33</b>                       | <b>¿Ha utilizado instrumentos de fomento?</b>  | No                     |
| <b>34</b>                       | <b>¿Cuáles?</b>                                | No aplica              |

## **1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor**

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

### **1.2.1 Dirección Estratégica**

#### **1.2.1.1 Misión – Visión**

El negocio de la empresa Alimentos L&M S.A de C.V, es la elaboración de alimentos, servicio de banquetes a domicilio y administración de cafeterías, contribuyendo a sus clientes con buenas prácticas de manufactura, honestidad

en entregar lo que en realidad se ofrece y puntualidad; dando cobertura a nivel nacional.

Su misión es definida como una empresa orientada a la alimentación y ambientación de eventos empresariales, servicio de alimentos para empresas y capacitaciones. Para alcanzar la misión busca nuevos mercados y motiva a sus empleados para que se sientan bien en la empresa teniendo como ventaja el servicio al cliente.

#### 1.2.1.2 Historia de la empresa

La empresa fue fundada por don Alexander Muñoz y su amigo Sergio Oliva e inició con el nombre de “El Chef de Los Banquetes”. El nombre de Multibanquetes se lo adquirió a una amiga. Las etapas principales han sido su inicio, permanencia en el mercado y la expansión.

La familia ha tenido influencia económica y el beneficio que ha adquirido del Estado ha sido a través de la contratación de sus servicios pese a la tardanza de los pagos.

### 1.2.1.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos principales son fijados por el empresario, y actualmente están centrados en hacer crecer la empresa DiEventus, la venta de equipos y mejorar el rubro de los banquetes.

A corto plazo, desea poner en marcha la panadería El Chef del Pan y ordenar la parte administrativa de AdBares. A Largo plazo, pretende expandir su marca DiEventus y ganar mercado a sus competidores directos.

Como parte de su objetivo estratégico trabaja en conseguir más proveedores de mobiliario en China y mantener ordenada la parte administrativa; sin embargo, presenta dificultades tales como el factor económico, mantener ordenada la parte administrativa, el costo exacto de cada menú y no contar con el debido personal calificado.

Prioriza sus actividades en base a las fechas de los eventos, siendo la chef quien se encarga de determinar lo que exactamente debe comprar como insumos. El accionista mayoritario decide sobre la compra de equipos, negocios, precios y el crecimiento de la empresa.

## **1.2.2 Dirección y Liderazgo**

### **1.2.2.1 Estilo Directivo**

El accionista mayoritario se encarga de tomar las decisiones financieras, administrativas y de personal, aunque hay otras que delega a los encargados de área; si es necesario, participa en las actividades operativas. El criterio de asignación de autoridad tomado en cuenta por la administración se encuentra basado únicamente en la percepción que se tiene del potencial liderazgo del personal.

Respecto a los puestos de jefatura, se menciona que estos están ocupados por colaboradores particulares y únicamente existe uno que comparte un lazo de consanguinidad con el empresario.

Se ha establecido por la gerencia como único indicador para la evaluación del rendimiento del trabajo de los colaboradores los resultados obtenidos en hoja de encuesta de satisfacción del cliente, la cual se obtiene al finalizar cada uno de los eventos.

### **1.2.2.2 Autonomía**

Por el momento la responsabilidad de la toma todas las decisiones recaen únicamente sobre el accionista mayoritario y solo en algunas ocasiones se toma en cuenta la opinión de los empleados a través de los jefes de área, para el

próximo año se espera tener un gerente general, el cual le apoyará en estas responsabilidades.

#### 1.2.2.3 Instrumentos de Gestión

Las decisiones se basan en el crecimiento de la empresa valiéndose de los presupuestos y costos, actualmente se trabaja en la política de compra. La información sobre el crecimiento es remitida a través de los estados financieros.

### 1.2.3 Análisis del Entorno

#### 1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad

La empresa se ve influenciada por regulaciones sanitarias, de salud y de trabajo, aunque es oportuno mencionar que por el momento no se cuenta con el permiso emitido por el cuerpo de bomberos para almacenar gas propano. Recibe apoyo de Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CEDEMYPE), Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI) Cámara de Comercio y la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa (CENTROMYPE).

En lo que respecta al Estado, hay capacitaciones en el Ministerio de Economía (MINEC), cabe señalar que el empresario en algún momento realizó las gestiones para ser incluido en un programa de apoyo a la microempresa con el propósito de recibir apoyo para adquirir una selladora de pan, pero que al

finalizar las gestiones respectivas no obtuvo el respaldo esperado. Las organizaciones CEDEMYPE y CENTROMYPE ayudaron a la empresa a gestionar un crédito hace cinco años.

#### 1.2.3.2 Comprensión del Sector

El sector al que pertenece la empresa se comporta según tendencia de la economía, ya que según la hipótesis planteada por el empresario al haber un auge en el sector comercio las empresas y personas requieren mayor número de servicios de banquetes y alimentos, sin embargo, éste está diversificado en alimentos y servicio comercial debido al surgimiento de emprendedores.

La información de su sector es obtenida a través de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. Las dificultades a las que se enfrenta son económicas y financieras, por tanto, investiga a sus competidores para mejorar la calidad de sus productos.

#### 1.2.3.3 Alianzas

Ha realizado alianzas con la empresa llamada Servicios Divinos para obtener mesas y sillas. Sus nuevos negocios tienen que ver con la administración de cafetines y banquetes, ofreciendo un servicio integral.

### **1.2.4 Mercadeo y Ventas**

#### **1.2.4.1 Relación con Clientes**

El seguimiento a sus clientes lo brinda el vendedor, ya que no cuenta con la unidad encargada de esta función. Entre los clientes se encuentran empresas privadas, Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) y el Gobierno. Sus clientes principales son 10 y la base de datos la lleva en archivos de Excel. Los atributos principales que más se destacan en su producto son la calidad y el servicio al cliente.

#### **1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento**

Los clientes se clasifican según la cantidad que compran y el pronto pago. El mercado meta de la sociedad es la administración de cafetines, aunque en la actualidad el 80% de las ventas se concentra en las Organizaciones no gubernamentales (ONG'). La base de datos se almacena en un archivo de Excel, la cual es actualizada con la información del vendedor.

En las reuniones se conoce lo que los clientes piensan acerca de la empresa, logrando identificar que el sabor de los productos ha sido de importancia para la aceptación en el mercado. Se concientiza a los colaboradores sobre la importancia del servicio al cliente.

#### **1.2.4.3 Producto**

La publicidad se genera según el menú de platillos existente y la temporada del año. La opinión de los vendedores se obtiene en las reuniones de trabajo, donde se conoce el nivel de satisfacción de los clientes, esto, junto a la experiencia de la chef, es muy valioso al momento de crear nuevas recetas o mejorar las que ya se tienen.

El accionista mayoritario es quien da la aprobación de la publicidad y el departamento de ventas no tiene intervención en este proceso.

#### 1.2.4.4 Precio

La materia prima representa el principal costo, en este sentido, su estructura es de 21% en costos fijos y 89% en costos variables. Sus competidores principales son Delibanquetes, Rincón Culinario y empresas de nuevos emprendedores; los precios se comparan con el de estas empresas procurando mantenerlos fijos pero competitivos alrededor de tres años y varían según la época, también la calidad y el sabor influyen en la fijación de precios.

#### 1.2.4.5 Gestión de Ventas

La fuerza de ventas tiene el 100% de importancia para los accionistas, y el jefe de esta unidad es el responsable de los resultados. Las ventas se tienen registradas en una gráfica de barras y se analizan según lo presupuestado. Las

comisiones se asignan en una tabla que mide el logro de las cuotas de ventas las cuales son definidas en base al punto de equilibrio.

Los vendedores son los que obtienen información directa de los clientes, sus opiniones o reclamos son canalizados en las reuniones de trabajo.

#### 1.2.4.6 Comunicaciones

No hay políticas de promoción de producto, por lo tanto, la publicidad es a través de una empresa subcontratada; su impacto y la consistencia del plan de comunicaciones se mide en función de los nuevos clientes que se obtienen. El presupuesto de la promoción lo definen los accionistas dependiendo del segmento de la población al que se quiera llegar.

#### 1.2.4.7 Distribución

El canal de distribución es directo, por tanto, no utiliza intermediarios para preparar los alimentos ni en la organización de eventos.

### **1.2.5 Producción y operaciones**

#### 1.2.5.1 Análisis de Proveedores

Entre los criterios más importantes para la selección de proveedores se evalúan la entrega oportuna de la materia prima en el domicilio de la planta de producción, el tiempo de crédito que ofrecen, responsabilidad y cambio de

materia prima defectuosa. Hay un proveedor por cada producto principal y con la mayoría se logra negociar facilidad de pago, excepto los de compra directa. Algunos tienen desde 1 hasta 10 años de antigüedad en el mercado.

El departamento de producción no tiene programado un plan de compras, en ocasiones el encargado de esta área gestiona los insumos a último momento. El tiempo de crédito es variado, el cual ronda los 8 días y en ocasiones es de 15 o 30 según el acuerdo al que se logre llegar con los proveedores, ya que algunos buscan el pago inmediato.

#### 1.2.5.2 Manejo de Inventarios

Se cuenta con un encargado de bodega que revisa los productos que ingresan (vegetales y cereales), en el caso de las carnes, es la chef la que los recibe.

El encargado de bodega revisa y rechaza producto cuando no cuenta con la calidad acordada, en esas ocasiones los proveedores cambian el producto que no cuenta con las características requeridas.

Para recibir la materia prima, el encargado de bodega tiene una bitácora para comparar contra lo que ha solicitado, cuando las compras se han realizado por la noche, los productos son verificados hasta el siguiente día al momento de

procesar los documentos, si se encuentra mercadería defectuosa es rechazada. Se reporta el control de entradas y salidas, pero el reporte general de existencias no es confiable debido a que en ocasiones el inventario no está debidamente actualizado.

El proceso de adquisiciones inicia cuando el departamento de ventas, según el menú elegido por el cliente, remite el pedido de insumos al departamento de compras, quienes consultan a bodega sobre las existencias de estos y, si es necesario, se compra el complemento faltante.

Los ingresos de mercadería se registran en el sistema de control de inventarios. Los comportamientos históricos de consumos determinan lo que se debe comprar para mantener como reserva.

El almacenamiento de los productos se realiza en una bodega “seca”, por ejemplo, los cereales y granos básicos; en un cuarto frío se almacenan las frutas y verduras y en el congelador se resguardan las carnes. Para corroborar lo que indica el sistema contra lo que está físicamente en las bodegas se hace conteo físico de forma mensual.

El despacho de insumos es a través de requisiciones de ingredientes que manda el área de producción, el sistema de despacho es el de primeras entradas

primeras en salidas (PEPS), ya se han tenido pérdidas por vencimiento o por mal manejo de inventarios.

#### 1.2.5.3 Planificación de la Producción

El encargado de bodega tiene estimado lo que se gasta en cada cafetín ya que está definido el menú y la cantidad de platillos a preparar diariamente; pero, en el caso de los banquetes, las proyecciones semanales se hacen de acuerdo al comportamiento del mercado. En ocasiones se compra por anticipado, ya que no se cuenta con pronósticos específicos para la planificación de producción.

La meta de ventas mensuales es de \$18,000 en el rubro de los banquetes. Se espera que la demanda incremente con nuevos clientes de cafetines y ONG's, sin embargo, no se tiene cuantificado en qué porcentaje será el crecimiento.

El plan de producción se estructura una semana antes de cada evento, esto es responsabilidad de los departamentos de Compras y Producción. El primero se encarga de la compra de materia prima, y el segundo planifica la mano de obra directa, el equipo y el tiempo para la elaboración de los platillos. Los pedidos considerados como importantes se desarrollan con mayor prioridad.

Los recursos se distribuyen de la siguiente manera: El departamento de Compras determina la necesidad de insumos y gestiona su adquisición, el

departamento de producción se encarga de elaborar los alimentos oportunamente, y el área de Servicio al Cliente transporta y sirve los alimentos en el lugar del evento. En todo el proceso el jefe de cada área debe cumplir con sus funciones de acuerdo a los tiempos estipulados. El registro de los insumos se lleva en el Kardex el cual se alimenta con cada compra, al realizar la preparación de los platillos se descargan del sistema los insumos utilizados, estas actividades las ejecuta el encargado de bodega quien también realiza un cuadro entre las compras recibidas y lo pagado a los proveedores.

#### 1.2.5.4 Distribución de Planta

La distribución en planta se ha realizado según criterio de la Chef quien ha distribuido la planta según su criterio. El flujo de materiales al interior inicia con la recepción de materia prima, luego se almacena en las bodegas a espera de la requisición de materiales para la elaboración de los alimentos, los cuales se entregan al área de transporte para llevarlos hasta el lugar donde se realiza el evento.

La expectativa respecto al aumento de producción es de crecimiento. Se considera que la planta soporta un incremento en la producción y se cuenta con espacio físico para instalación de nueva maquinaria la cual se estima que requiera unos 42 metros cuadrados. La empresa no cuenta con diagrama de producción.

#### 1.25.5 Nivel Tecnológico

La antigüedad de algunos equipos es de dos años y otros de cuatro, con frecuencia se les brinda mantenimiento correctivo y preventivo, entre estos equipos hay un horno semi industrial el cual no es digital. Todos están en condiciones adecuadas de funcionamiento ya que la última reparación de una de las maquinarias fue aproximadamente hace seis meses. Respecto a la competencia, no se tiene conocimiento del estado de la maquinaria que poseen ni de su nivel tecnológico.

El accionista mayoritario es quien decide sobre adquisiciones de nueva maquinaria, ya que no se tiene un plan estratégico de adquisiciones. Actualmente, se necesita comprar un horno de 10 latas para cubrir la demanda en el área de panadería, se estima que dicha adquisición se realice antes de diciembre.

Las máquinas que se poseen no cuentan con manuales o bibliografía que especifiquen el uso y el mantenimiento recomendado por el fabricante. Actualmente, todas las reparaciones y mantenimientos son solicitados por el jefe de cada área y se registran en una bitácora.

#### 1.2.5.6 Mantención de Maquinarias

El plan de mantenimiento es principalmente preventivo, sobre todo en el área de cocina; en algunas ocasiones se realizan reparaciones correctivas por

parte de una persona externa quien brinda un buen servicio. No se tiene una programación con fechas específicas para revisar el estado de las máquinas.

El mantenimiento de la maquinaria se realiza de acuerdo a la necesidad y del tiempo disponible ya que las fallas no son frecuentes. Se gestiona mediante el área de producción quién se comunica con el área administrativa para contactar al técnico que brinda este servicio. En caso que se requiera una mayor inversión se consulta a los accionistas.

La frecuencia de lubricación de la maquinaria es de cada tres meses y el técnico externo es quien la deja en condiciones óptimas de funcionamiento.

### **1.2.6 Gestión Ambiental**

#### **1.2.6.1 Normativa Ambiental**

En la política ambiental la empresa, se cuenta con un documento de buenas prácticas de manufactura y se entrega un ejemplar a cada uno de los empleados. El principal residuo que se genera es la grasa, la cual se almacena y elimina en una trampa de grasa. El proceso de producción no genera quejas por parte de la comunidad. Como proceso crítico está la compra de materia prima, ya que debe cumplir con la calidad y medidas de higiene para cuidar de la salud de los clientes.

#### 1.2.6.2 Manejo de Residuos

Los residuos tienen una característica grasosa (aceites, mantequillas, grasa animal o vegetal entre otros) y estos son eliminados a través de una trampa de grasa.

#### 1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional

Los encargados de cada área son los responsables de prevenir riesgos, hasta la fecha no se han registrado accidentes laborales. Para la prevención de riesgos el personal de la planta de producción y administración es capacitado en la oficina centrales de Alimentos L&M S.A de C.V, a excepción de los trabajadores que están destacados en los cafetines propiedad de las empresas con las que se tiene contrato, ya que estos últimos son incluidos en las capacitaciones que estas brindan.

Dentro del sistema de seguridad ocupacional en la planta de producción, se cuenta con dos extintores, plan de evacuación y extractores de aire. Las operaciones no generan polución al medio ambiente.

### **1.2.7 Estructura Organizacional**

#### 1.2.7.1 División del Trabajo

Cada área posee un encargado con sus subalternos. El manual de funciones ha sido entregado a cada trabajador en el primer día de incorporarse a la empresa, pero se sabe que algunos no lo leen completamente. El accionista mayoritario brinda las indicaciones generales sobre lo que se debe hacer y de qué manera.

Cada encargado de área puede tomar decisiones excepto las que son de carácter económico. Los cargos son definidos según la experiencia de cada persona.

#### 1.2.7.2 Poder de Decisión

Los accionistas deciden sobre aspectos de inversión y de estrategia. La chef define los procesos que tienen que ver con la producción de los alimentos, los empleados ya saben lo que tiene que hacer y lo supervisa el encargado de área. Los empleados participan dependiendo del tipo de decisión que se tome.

### **1.2.8 Finanzas**

#### 1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales

La empresa lleva los registros legales exigidos por la ley, la actualización de estos se encuentra en un 90%. En algunas ocasiones la empresa ha tenido retraso respecto al cumplimiento en tiempo de sus compromisos tributarios, el

responsable de realizar los pagos de estos es el auxiliar contable con la autorización previa de los accionistas.

La planificación tributaria para el pago de impuestos se realiza de acuerdo a los objetivos del negocio, estos los controla el auxiliar contable en base al calendario tributario. No hay evaluación periódica sobre el impacto de las reformas tributarias en las operaciones de la empresa.

Se está al tanto sobre las obligaciones de la ley Contra el lavado de dinero y activos, sin embargo, no se ha evaluado el nivel de impacto que tienen en la operatividad de la empresa, tampoco se ha iniciado algún proceso para cumplir con las obligaciones requeridas por dicha ley.

#### 1.2.8.2 Registros Contables

Los registros contables los lleva el auxiliar contable y el contador externo. El criterio para realizar los asientos contables son las Normas Internacionales de Información Financiera para la Micro y Pequeña Empresa (NIIF para PYMES).

Los registros se llevan en libros de IVA y asientos contables. Además, se manejan los registros para la administración del Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) y se genera una provisión mensual para la recuperación del impuesto.

Existe un área de contabilidad y finanzas, siendo la auxiliar contable la encargada de llevar los registros, su estudio académico es universitario intermedio de licenciatura en contabilidad, también se tienen los servicios de un contador externo.

Actualmente capacidad de respuesta en cuanto a información actualizada sobre la operatividad financiera de la empresa no es inmediata ya que se tienen dos meses de retraso en su actualización.

El registro de cuentas por pagar y cobrar se lleva en Excel al igual que la facturación, ya que se pensaba que el sistema de contabilidad no estaba enlazado con los inventarios. Como capital de trabajo se cuenta con lo que se tiene en el día a día, las proyecciones de salidas e ingresos de efectivo no se tienen documentadas.

#### 1.2.8.3 Análisis de costos

No hay una estructura de costos definida, la poca información que se tiene de forma inmediata son los costos de las recetas, sin embargo, no están actualizados ni ordenados ya que no hay una persona encargada de estos registros; por lo tanto, dicha información no se utiliza para la toma de decisiones y no se generan informes al respecto. Estos registros se llevan en Excel, y cuando se incluye un nuevo producto en el menú se demora en obtener el costo.

#### 1.2.8.4 Administración Financiera

La falta de presupuestos dificulta la comparación de los resultados entre diferentes periodos de tiempo, al igual que no se tiene certeza del rendimiento de las inversiones realizadas. Por lo tanto, para la adquisición de infraestructura, maquinaria o equipo se comparan los intereses y facilidades de pago que ofrece cada proveedor.

Actualmente, se utilizan ratios que indican cómo los resultados obtenidos en cada mes y así como al final de año respecto a las utilidades.

### **1.2.9 Recursos Humanos**

#### 1.2.9.1 Desempeño del Personal

El personal calificado que se requiere en la empresa son cocineros y administrativos, ya que se dispone de todo el personal con las cualidades y capacidades necesarias.

El nivel académico de los operarios es como máximo estudios de bachillerato, los conocimientos y habilidades los han adquirido en la empresa; cualidades que son importantes para la asignación de los puestos o tareas, si el operario no muestra buen desempeño es cambiado a otra área.

#### 1.2.9.2 Política de Personal

El personal que se integra a la empresa recibe una pequeña inducción por parte del encargado del área donde se les ha asignado, y se le entrega el manual de funciones. En el proceso de reclutamiento, el criterio principal es que tengan conocimiento sobre el trabajo a desempeñar pues no se cuenta con un programa de selección de personal.

La empresa promueve a sus integrantes a través del crecimiento y habilidades adquiridas, pero también se considera la antigüedad. Se requiere incorporar a una persona que supervise todos los eventos y un gerente general. Para capacitar al personal se está aprovechando las capacitaciones que brinda la Cámara de Comercio.

Debido a que no se cuenta con una planificación estratégica del personal, la necesidad de contratación se determina de acuerdo al crecimiento del negocio; de igual manera no se tiene elaborada la descripción de puestos de trabajo.

#### 1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal

Se incentiva al personal mediante el reconocimiento de las horas extras, celebración de los cumpleaños del mes, según la ocasión se les brinda alimentación y hay flexibilidad en conceder permisos; sin embargo, no se ha

realizado una medición del grado de motivación de cada empleado ni de la relación entre tarea/rendimiento y remuneración.

Cuando existe un percance derivado de un descuido, al responsable les es cobrado el producto dañado. Se considera que el rendimiento de los trabajadores es bueno, pero lo pueden mejorar. El personal conoce que cuenta con los beneficios de ley.

#### 1.2.9.4 Clima y Motivación del personal

Al conversar con los empleados ellos manifiestan que se sienten bien en la empresa y orgullosos de formar parte de esta. Hasta el momento, no han participado en actividades extra programáticas.

Se satisfacen las necesidades económicas, sociales y personales de los integrantes de la empresa, el personal valora que se les trate bien, se da flexibilidad en conceder permisos, y se les pagan las horas extras.

La frecuencia de rotación de personal es poca. No se tiene conocimiento de cómo es el nivel de sueldo de la empresa respecto al sector. Las personas que se retiran de la empresa son las que han cometido alguna falta o han robado, o simplemente renuncian porque saben que han cometido un error.

### **1.2.10 Gestión de Información**

#### **1.2.10.1 Información**

Se maneja información interna, y lo que se refiere a información externa la maneja el encargado de la Fan Page quien también sondea lo que está ofreciendo la competencia; esta información es analizada por el accionista mayoritario para la toma de decisiones. En lo que respecta a los empleados, la comunicación fluye primeramente a través de WhatsApp. Al público se le mantiene informado a través de Facebook y la página web.

#### **1.2.10.2 Comunicación**

La información fluye sin bloqueos y de manera horizontal por medio de WhatsApp y correo electrónico. El resto del personal conoce los objetivos en las reuniones, de las cuales no siempre se hacen tablas o minutas.

### **1.2.11 Gestión de Calidad**

#### **1.2.11.1 Control de calidad**

La política de calidad de la empresa se basa en tratar que sus productos tengan higiene y cumplan las normas de calidad e higiene. Por lo tanto, el proceso de adquisición de materia prima es clave para que los productos tengan las características antes señaladas. Para ello, la chef quien tiene experiencia por 10 años, es la que se encarga de su cumplimiento. En este sentido, el rechazo de materia prima sucede internamente, y alcanza hasta un 2%.

#### 1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad

Los estándares que el mercado demanda a los productos que la empresa elabora son altos, manteniendo siempre el buen sabor; por lo cual la producción toma muy en cuenta este aspecto en el proceso de elaboración de los alimentos.

A pesar de esto, la empresa no cuenta con instrumentos de medición estandarizados. La manera en la cual se refuerza la cultura adquirida de actuar de acuerdo a los estándares establecidos es mediante los constantes recordatorios y muestras aleatorias que realiza la chef durante el periodo de producción.

El punto crítico de medición de la calidad dentro del proceso se da en la cantidad óptima de materia prima para determinada cantidad de platillo a elaborar, sobre este punto no se tienen debidamente documentados y controlados en tiempo y recursos a utilizar.

#### 1.2.11.3 Calidad de Producto

El procedimiento de revisión de producto se basa en un chequeo aleatorio por parte de la chef, quien realiza monitoreos sensoriales en cada platillo, como se sigue una receta previamente establecida se asegura que el resultado esté dentro de parámetros. Esto lo realiza cada vez que se está preparando un menú solicitado tanto en plato fuerte como en sus acompañamientos.

### **1.2.12 Innovación Tecnológica**

#### **1.2.12.1 Estrategia Tecnológica**

Como parte de la innovación de la empresa se realiza la búsqueda de nuevas tecnologías, se conocen equipos que están orientadas al giro del negocio, esta es utilizada cada vez que surge la necesidad de adquisición de maquinaria y equipo de vanguardia; tal es el caso, que se tiene identificado como una próxima inversión la compra de un horno de 10 latas y dosificadores. Sin embargo, no se tiene una evaluación definida de la tecnología utilizada en comparación al líder del mercado y los demás competidores.

También, se ha introducido en el sistema de inventario y contabilidad módulos sistemáticos de control. Además, se tiene la licencia de Office 365 y con el propósito de mejorar sus procesos se está trabajando con la consultora Ad Bares. Todo esto con el propósito de Buscar nuevos proveedores para administrar más cafetines con el personal y el equipo de elaboración de alimentos, ya que en los últimos 2 años no se han introducido o desarrollado nuevos productos en la empresa."

#### **1.2.12.2 Cultura de Innovación**

La empresa ha implementado un sistema de hoja de satisfacción, a través del cual pregunta a sus clientes sobre sus productos y servicios e incorpora estas sugerencias para realizar mejoras o desarrollos. Otra de las virtudes de este

sistema es el brindar una muestra de las necesidades de los clientes o cambio de gustos para incorporar mejoras a los productos existentes o crear nuevos. Basados en la información recolectada se ha mejorado la atención al cliente.

La empresa realiza capacitaciones técnicas a su personal (aproximadamente cada dos meses), apoyándose en instituciones como el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y la Cámara de Comercio. La evaluación de las nuevas competencias técnicas adquiridas se corrobora mediante reuniones con el personal al regresar de los cursos.

Las acciones de mejoramiento apuntan hacia la calidad y a la disminución de costos, y en caso de ser necesario, se realizan cambios en los procesos asegurándose que cada uno de los empleados de la empresa conozcan y estén comprometidos con los estándares de calidad, así como en el mejoramiento de su trabajo. En tal sentido, se está trabajando en documentar los procedimientos incorporando algunas ideas nacidas de los empleados. El personal participa en los cambios tecnológicos, ya que en la empresa existen programas de calidad y grupos de mejoramiento.

La política de la empresa tiene como objetivo incentivar al personal a aportar sugerencias e ideas, así mismo, el sistema de incentivos es utilizado continuamente.

#### 1.2.12.3 Sistema e Infraestructura

El Sr. Alexander Muñoz (accionista mayoritario) se relaciona con la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa (CENTROMYPE) y La Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI) para el desarrollo tecnológico y de sus empleados principalmente. Sin embargo, la chef es quien se encarga de llevar adelante mejoramientos o desarrollos en la empresa respecto a los menús.

A pesar que se desconoce quién es al líder del mercado nacional respecto al rubro en el que se encuentra su empresa, mantiene relación y alianzas con las empresas Servicios Divinos, dedicada al alquiler de mobiliario; Floristería Miranda, dedicada al alquiler, venta de flores y decoración; y, Expresiones Flower, dedicada a la ambientación de eventos.

#### 1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto

El criterio de la de empresa de selección y clasificación de proyectos de innovación se basa en la llegada de nuevos clientes, los cuales demandan un servicio que requiere la compra de determinado mobiliario y equipo. El resultado de los estados financieros es la forma en la cual se evalúa el impacto de estos proyectos en la empresa. Actualmente se está gestionando un crédito para adquirir un horno para pan con capacidad de 10 latas y una dosificadora para aumentar el capital humano.

#### 1.2.12.5 Tecnologías de Información

Únicamente el sistema administrativo tiene equipamiento computacional el cual se encuentra enlazado con una red local y un servidor. El área contable se basa en el sistema Servicios Tecnológicos de Información (STI). El uso de correo electrónico está definido para las gerencias y aquellos departamentos que se relacionan con proveedores y con clientes.

Cada empleado administrativo cuenta con un equipo computarizado, pero únicamente la persona que maneja el sistema contable está autorizada para el uso de software a nivel de usuario. La inversión realizada en el equipamiento y software en los últimos 2 ejercicios ha sido de US\$ 3,000, dicha inversión se dio en la adquisición del software de control de inventario y dos laptops. Se espera que pronto se tenga un presupuesto anual asignado para incorporar tecnología. El proveedor del equipo se encarga de capacitar al personal, cabe señalar que la última capacitación se dio hace 6 meses.

### **1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad**

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

| Área-subárea                                                               | Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dirección y Liderazgo:</b></p> <p><b>Instrumentos de Gestión</b></p> | <p><b>Fundamentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se tienen instrumentos de gestión, se tiene una serie de KPI's pero no se han ejecutado, solo están por escrito.</li> <li>- Las decisiones no se respaldan.</li> <li>- No se realizan estudios económicos para desarrollar algún proyecto de inversión.</li> <li>- No contar con instrumentos de gestión, la falta de respaldo a las decisiones y no realizar estudios económicos para invertir, no permite la efectiva toma de decisiones, poniendo en riesgo la sostenibilidad y competitividad del negocio.</li> </ul> <p><b>Consecuencias al Superar la Debilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis estratégico alineado al negocio.</li> <li>- Indicadores de cumplimiento de los objetivos estratégicos.</li> <li>- Impulso a la mejora continua.</li> </ul> |

| Área-subárea                                                           | Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque hacia el crecimiento de la organización.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Producción y Operaciones:</b><br><br><b>Análisis de Proveedores</b> | <p><b>Fundamentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En ocasiones se realizan compras de urgencia, lo cual incrementa los costos de operación.</li> <li>- Los problemas de abastecimiento se ven acrecentados por la aceptación de pedidos de urgencia incrementando los costos operativos.</li> <li>- No se tiene programación de producción para realizar las compras de manera oportuna, debido a la entrega extemporánea de pedidos.</li> <li>- Contar con una base de proveedores reducida y con cortos tiempos de abastecimiento, aumenta los costos de compra, afectando la rentabilidad y sostenibilidad.</li> </ul> <p><b>Consecuencias al superar la debilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimización en los tiempos de compra.</li> </ul> |

| Área-subárea                                                        | Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de la gestión de compras.</li> <li>- Reduce el riesgo de comprar a precios no competitivos.</li> <li>- Mayor eficiencia para el área de producción al contar con los insumos en tiempo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Producción y Operaciones:<br/>Planificación de la Producción</b> | <p><b>Fundamentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A pesar de existir necesidades de adquirir materia prima de manera recurrente, no se tiene planificación de compras.</li> <li>- La falta de pronóstico y planificación de crecimiento aumenta el riesgo de desabastecimiento.</li> <li>- No se tiene control del flujo de materiales, tiempos operativos y productividad.</li> <li>- No contar con una programación de la demanda pone en riesgo el abastecimiento de materias primas necesarias para cumplir con los pedidos de ventas, genera retraso en toda la logística producción.</li> </ul> |

| Área-subárea                                                                    | Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                 | <p><b>Consecuencias al superar la debilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimiza el riesgo de producir a costos altos.</li> <li>- Mejora el control del flujo de materiales, tiempos operativos y productividad.</li> <li>- Genera ventaja competitiva, ya que se reduce el riesgo de desabastecimiento.</li> <li>- Mayor eficiencia en el uso de recursos.</li> </ul>                                                                                                            |
| <p><b>Finanzas:</b></p> <p><b>Tributaria y</b></p> <p><b>Normas Legales</b></p> | <p><b>Fundamentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tienen atrasos en el cumplimiento de las obligaciones tributarias y mercantiles.</li> <li>- No se posee una planificación para el pago de impuestos.</li> <li>- No se ha realizado valoración del impacto respecto al cumplimiento a la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.</li> <li>- No contar con una planificación para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, mercantiles de la Ley Contra</li> </ul> |

| Área-subárea                                             | Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          | <p>el Lavado de Dinero y de Activos, incrementa el riesgo operativo, afectando financieramente a la empresa.</p> <p><b>Consecuencias al superar la debilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimización de la planificación tributaria y mercantil en la empresa.</li> <li>- Planificación tributaria para el cumplimiento oportuno de las obligaciones formales y sustantivas (pago).</li> <li>- Incrementa la gestión financiera.</li> <li>- Medición y cuantificación del impacto del cumplimiento a Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.</li> </ul> |
| <p><b>Finanzas:</b></p> <p><b>Análisis de Costos</b></p> | <p><b>Fundamentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La ausencia de análisis de costos y la falta de reportes, impide el control oportuno para la toma de decisiones.</li> <li>- La falta de costos actualizados de las recetas no permite identificar los productos de mayor rentabilidad.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Área-subárea                                                           | Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Únicamente se tienen identificados los costos asociados a mano de obra y materia prima, existiendo costos adicionales no controlados.</li> <li>- No contar con un oportuno control de costos, genera riesgo de producir con costos altos, disminuyendo la rentabilidad de los productos, afectando su competitividad y sostenibilidad.</li> </ul> <p><b>Consecuencia al superar la debilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalece la gestión de costos.</li> <li>- Minimiza el riesgo de producir a costos altos.</li> <li>- Identifica los productos de mayor rentabilidad.</li> <li>- Genera ventaja competitiva al identificar y controlar costos ocultos que minimizan la rentabilidad.</li> </ul> |
| <b>Finanzas:</b><br><br><b>Administración</b><br><br><b>Financiera</b> | <p><b>Fundamentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se da seguimiento ni existe evaluación de rendimientos sobre las inversiones realizadas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| Área-subárea | Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las decisiones no están respaldadas por análisis de presupuestos.</li> <li>- El crecimiento de la empresa es el único aspecto que se considera para la toma de decisiones relacionadas a la inversión en equipos e inmuebles.</li> <li>- No contar con presupuestos, plan de inversión en equipos e inmuebles y carecer de indicadores financieros, puede afectar la adecuada toma de decisiones, disminuyendo su competitividad y sostenibilidad.</li> </ul> <p><b>Consecuencia al superar la debilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genera control financiero, para la evaluación del rendimiento sobre las inversiones realizadas.</li> <li>- Gestión de información oportuna para la toma de decisiones.</li> <li>- Genera indicadores para la toma de decisiones relacionadas a la inversión en equipo e inmuebles.</li> <li>- Reducción del riesgo financiero.</li> </ul> |

| Área-subárea                                            | Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recursos Humanos:</b><br><b>Política de Personal</b> | <p><b>Fundamentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con política de inducción formalizada, ni información documentada para mejorar las competencias del personal.</li> <li>- Existen capacitaciones, pero no se tiene una programación formalizada.</li> <li>- No se tiene un proceso de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>- No contar con una política de reclutamiento, inducción formalizada y capacitaciones, genera desmotivación y estancamiento del talento humano, afectado la operatividad del negocio.</li> </ul> <p><b>Consecuencia al superar la debilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor competencia del recurso humano.</li> <li>- Estandarización en el proceso de reclutamiento y selección del personal.</li> </ul> |

| Área-subárea | Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad                                                                                                                                       |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimización de recursos por la adecuada gestión de capacitaciones.</li> <li>- Cumplimiento de disposiciones legales en materia laboral.</li> </ul> |

#### 1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

| Acción clave de éxito a implementar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Área: Finanzas</b></p> <p><b>Subárea: Análisis de costos</b></p> <p><b>Acción clave de éxito 1</b></p> <p>Implementación de metodología de evaluación permanente a través de hojas electrónicas de análisis de costos. El alcance de esta solución será el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de Costos.</li> <li>● Capacitación del personal.</li> </ul> |

| Otras intervenciones                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Área: Recursos Humanos</b></p> <p><b>Subárea: Política de personal</b></p> <p><b>Acción clave de éxito 2</b></p> <p>Elaboración de Reglamento Interno de Trabajo.</p> |

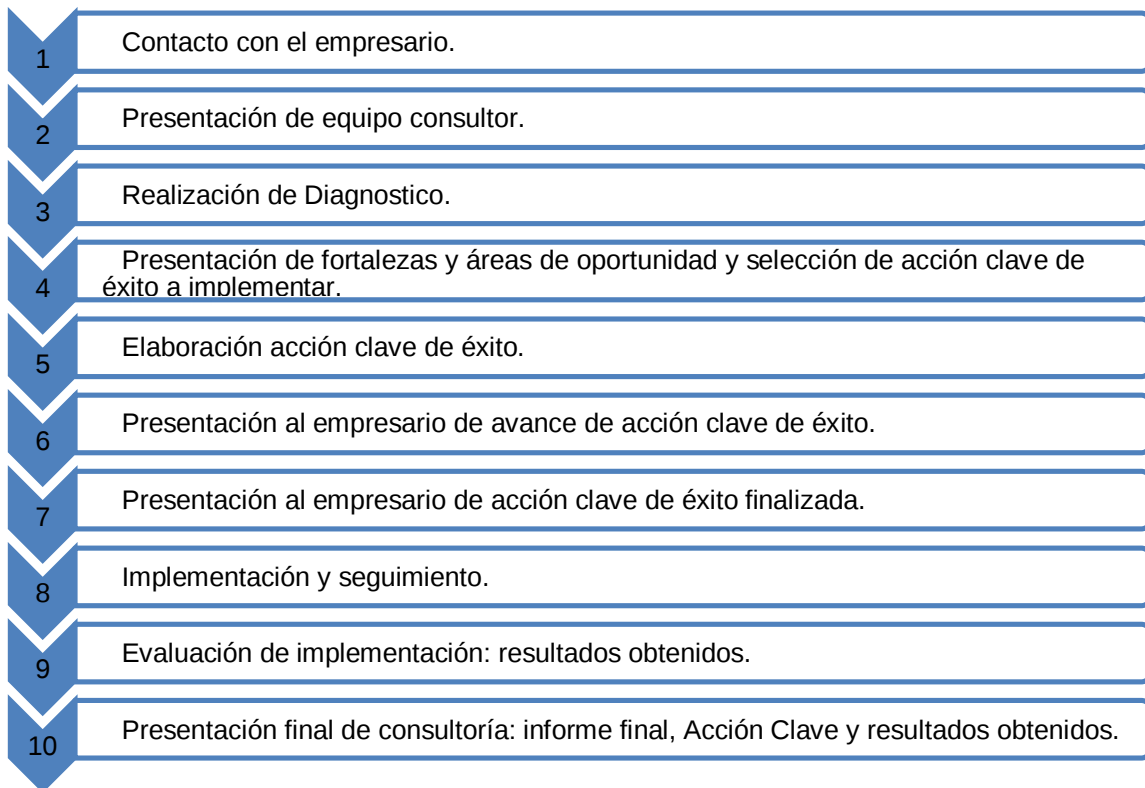
## **II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación**

### **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 la empresa Alimentos L&M, S.A. de C.V.

### 2.1.1 Proceso de Consultoría

El proceso realizado para determinar la Acción Clave de Éxito fue a través de la implantación de la Consultoría Integral Colaborativa, que se divide en 10 pasos, los cuales se muestran a continuación:



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

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

Después de haber finalizado el proceso de visitas para realizar las entrevistas, se dio paso a calificar los datos obtenidos. La metodología que se siguió para la calificación de los aspectos obtenidos de cada área se muestra en el siguiente cuadro.

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

| <b>Calificación</b> | <b>Categorías</b>   | <b>Resultado</b>                                                                                                                                                                         |
|---------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>            | <b>Deficiente</b>   | No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla / La respuesta dada no responde lo consultado.                                                                                            |
| <b>2</b>            | <b>Insuficiente</b> | 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. |
| <b>3</b>            | <b>Suficiente</b>   | Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado / La respuesta responde lo preguntado, pero carece de evidencias.                                         |
| <b>4</b>            | <b>Bueno</b>        | Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no está formalizado / la respuesta responde lo preguntado y hay evidencias de lo que se afirma.                 |

| Calificación | Categorías | Resultado                                                                                                                                                         |
|--------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5            | Excelente  | Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y está formalizado / La respuesta no solo responde lo preguntado sino también da mayores aportes. |

*Fuente: Herramienta de Diagnóstico Maestría UTEC*

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

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

#### Fortalezas

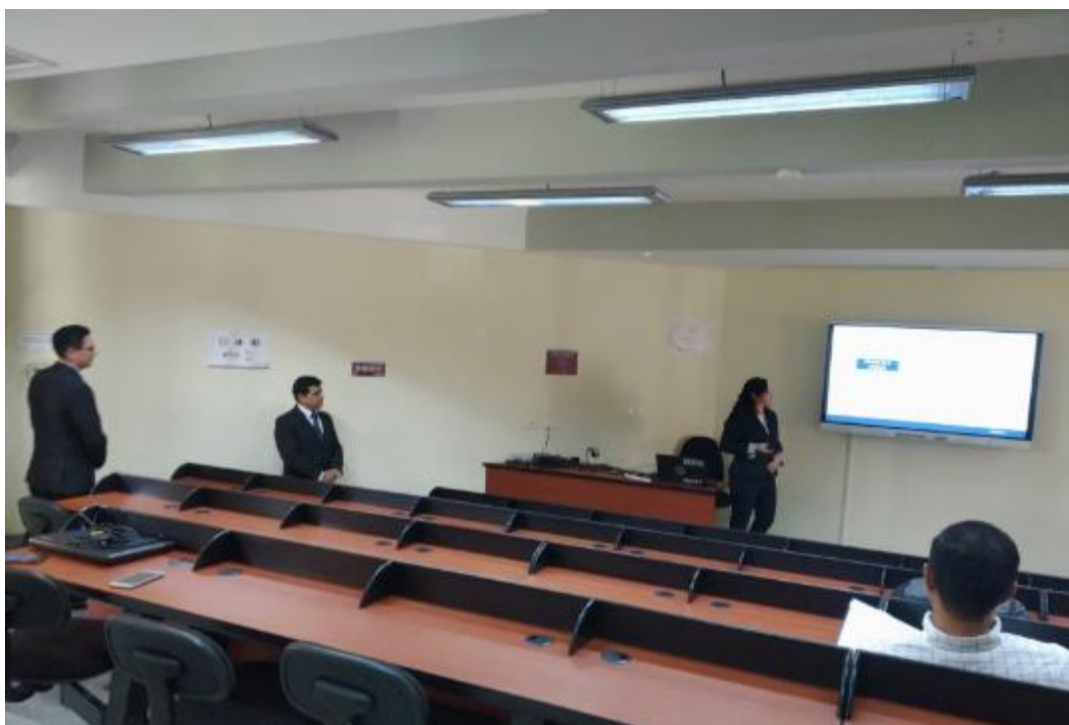


*Ilustración 1. Elaboración propia del equipo consultor*

## Áreas de oportunidad



*Ilustración 2. Elaboración propia del equipo consultor*



*Ilustración 2. Presentación de Fortalezas y áreas de oportunidad*

Durante la presentación se seleccionó la acción clave de éxito a implementar, determinando el área y su área, para este caso: “Finanzas/ Análisis de Costos – Administración Financiera”. La solución que se planteó es: Implementación de metodología de evaluación permanentemente a través hojas electrónicas de análisis de costos y elaboración de presupuesto en la empresa. Además, se implementó la acción clave de éxito en el área de Recursos Humanos/Política de Personal. La solución que se planteó es: Elaboración de reglamento interno de trabajo.

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

Como resultado de superar el área de oportunidad en forma integral, los beneficios son los siguientes:

**Beneficios de acción clave de éxito 1: Implementación de metodología de evaluación permanentemente a través hojas electrónicas de análisis de costos:**

- Fortalecer la gestión de costos.
- Minimizar el riesgo de producir a costos altos.
- Identificar los productos de mayor rentabilidad.
- Generar ventaja competitiva al identificar y controlar costos ocultos que minimizan la rentabilidad.

**Beneficios de otras intervenciones: Elaboración de reglamento interno de trabajo:**

- Determina las directrices sobre las cuales se llevarán a cabo las actividades de los subordinados, misma que fueron pactadas en los contratos individuales de trabajo.
- Estandarización en el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Cumplimiento de disposiciones legales en materia laboral.

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

La acción clave de éxito tiene un impacto significativo en la empresa. Todas las compañías incorporan en sus proyecciones el estricto control de los costos, y sobre todo reducirlos. Para Alimentos L&M S.A de C.V, la determinación exacta de los costos para cada uno de sus platillos es de vital importancia, pero esto no debe afectar la calidad y sabor que los ha caracterizado de sus competidores.

A través de la Consultoría Integral Colaborativa, que consiste en la evaluación de 12 áreas y 46 subáreas de una empresa mediante una herramienta de diagnóstico, el equipo consultor junto al accionista mayoritario de Alimentos L&M S.A de C.V, determinaron la acción clave de éxito enfocada al área de Finanzas, y dentro de esta, a la subárea Análisis de Costos, además de una segunda intervención en el área de Recursos Humanos.

La acción clave de éxito enfocada a “Finanzas – Análisis de Costos/Administración Financiera”, permitirá a Alimentos L&M superar esta área de oportunidad permitiéndole tener mayor control en su proceso de producción.

### **2.3.1 Acción Clave de Éxito desarrollada: Implementación de metodología de evaluación permanente a través de hojas electrónicas de análisis de costos.**

A continuación, se desarrolla la acción clave de éxito a través de Implementación de metodología de evaluación permanentemente que consiste en hojas electrónicas de análisis de costos.

#### **2.3.1.1 Objetivos**

- Crear una herramienta mediante la cual se pueda visualizar de manera resumida el costo de los diferentes componentes de un platillo.
- Implementar la herramienta en Alimentos L&M, S.A. de C.V.
- Contar con una herramienta que se pueda actualizar de manera práctica, mediante la actualización de los precios del Kardex.

#### **2.3.1.2 Alcance**

El alcance de la herramienta se limita a las recetas de banquetes cuyos componentes el accionista ya tiene identificados, con el objetivo de Fortalecer el

área productiva maximizando sus rentabilidades por medio de la obtención de información oportuna y veraz, permitiendo la creación de sus propios indicadores de productividad y tener mayor control de la gestión, uso eficiente de los inventarios y aumento la producción; así como, reduciendo costos innecesarios en stocks.

#### **2.3.1.3 Creación e implementación de herramienta de costeo.**

Creación de herramienta de análisis de costos para el trabajo integrado con el sistema SAC que posee la empresa.

Alimentos L&M S.A de C.V, es una empresa dedicada a la elaboración de alimentos, servicios de banquetes a domicilio y a la administración de cafetines, ubicada en el municipio de San Salvador.

Mediante reuniones con el accionista mayoritario y los colaboradores de la planta de producción, se obtuvo primeramente la información necesaria para el diagnóstico que ayudó a determinar la Acción Clave de Éxito.

El control de costos a través de medios tecnológicos permite integrar la información que la empresa obtiene con el Sistema de Administración Contable (SAC), del cual posee licencia de uso, y la información que le proporciona la herramienta de costeo elaborada por el equipo consultor.

El departamento administrativo y el departamento de producción se encuentran ubicados en direcciones diferentes, por lo que fue necesario llevar a cabo reuniones en ambos lugares.

Conjuntamente el equipo consultor y el accionista mayoritario determinó que la intervención sería en el área de Finanzas y la subárea Análisis de Costos.

La acción clave de éxito sobre la que se llevó a cabo la consultoría fue “Implementación de metodología de evaluación permanente a través de hojas electrónicas de análisis de costos”, que consiste en la creación de una herramienta que ayude a la determinación del costo por cada uno de los platillos que ofrecen en el menú.

Esta acción clave ayuda a que, mediante el adecuado análisis de los costos, se asigne un precio más real y competitivo a los platos que ofrecen. En este sentido, la empresa tomará decisiones que le agreguen más valor, generar ventaja competitiva y le ayuden a trascender en el rubro al que se dedica.

La información entregada para dar inicio con la creación de la herramienta de costeo fue obtenida mediante sesiones con el empresario y el equipo de colaboradores, quienes proporcionaron la documentación correspondiente a las órdenes de producción de tres meses consecutivo, es decir agosto, septiembre y

octubre; dichos datos que fueron ordenados y tabulados para determinar los platillos que son más demandados por los clientes.

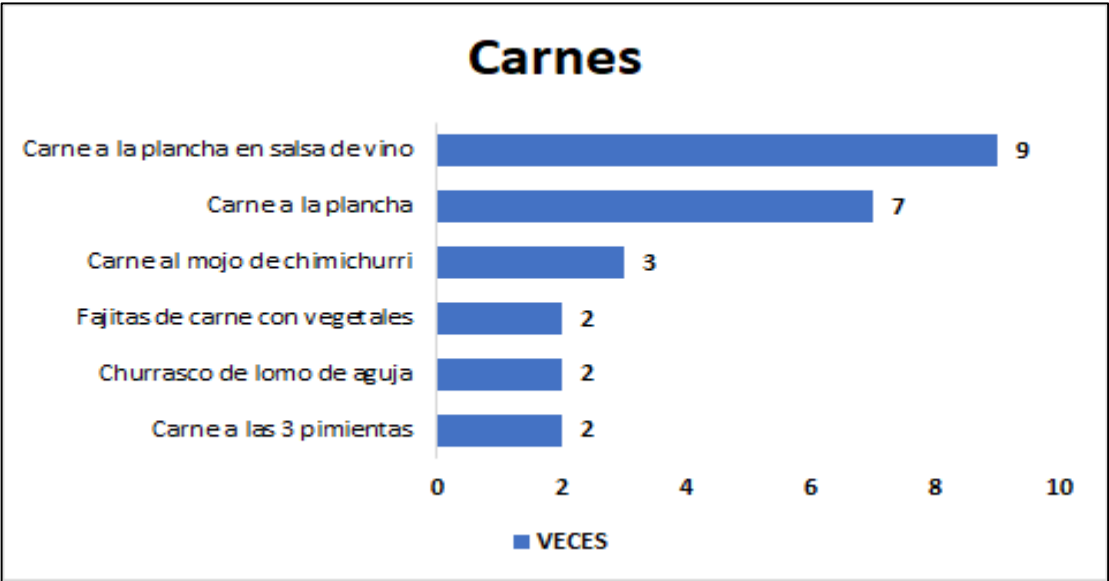


Ilustración 3

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

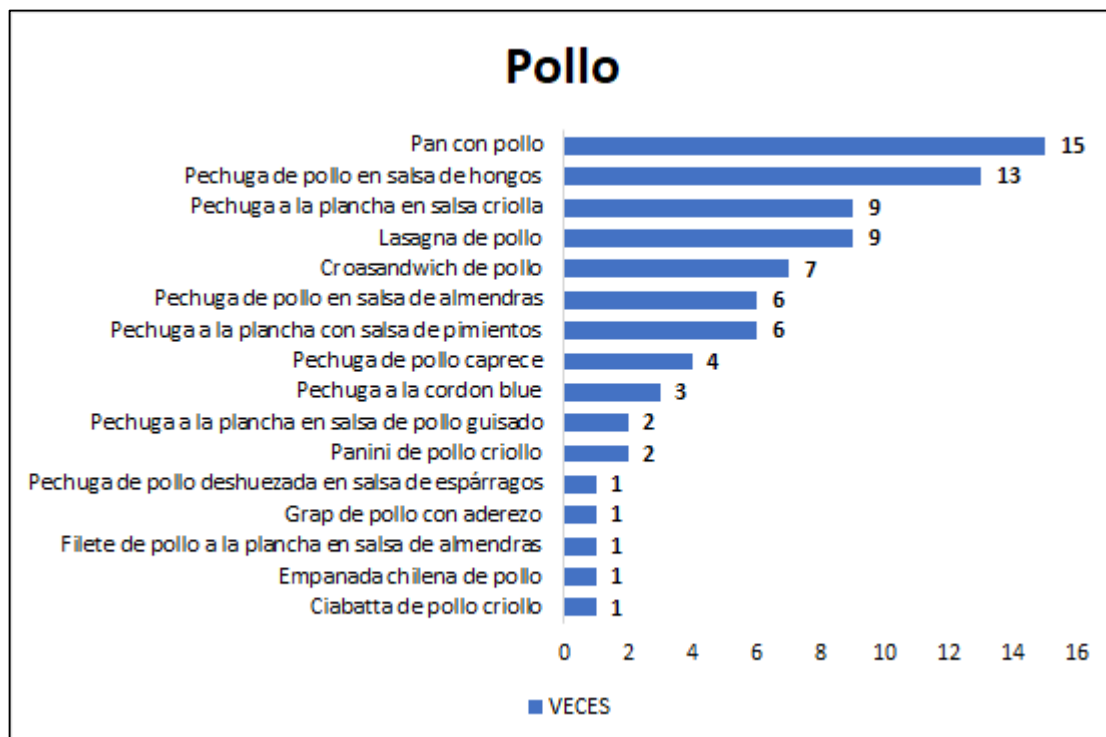


Ilustración 4

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

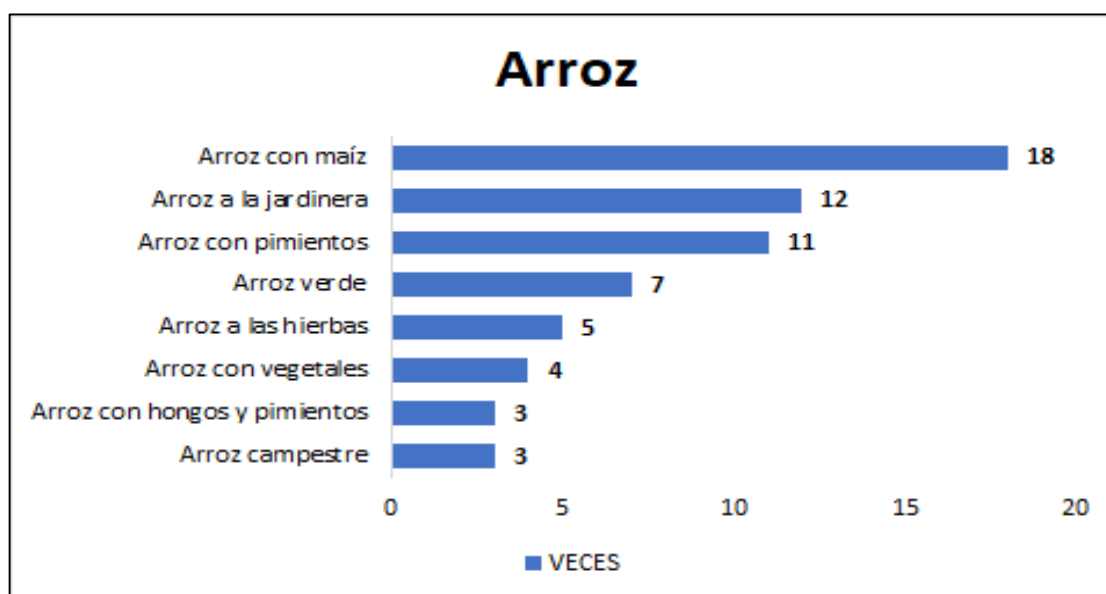


Ilustración 5

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

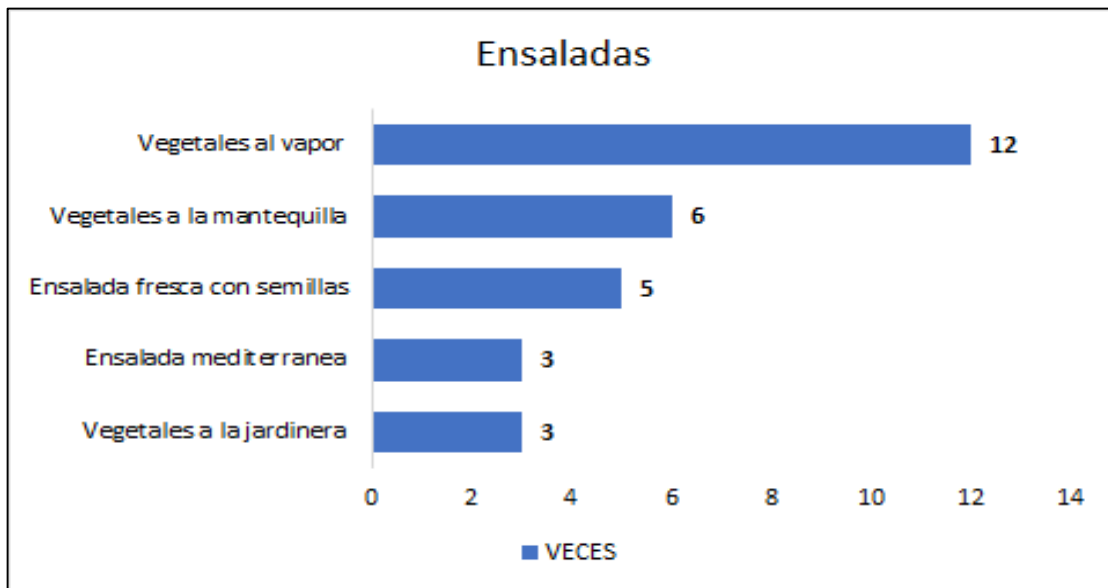


Ilustración 6

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Posteriormente, hubo reuniones con la chef de la empresa para tener conocimiento sobre los insumos para la elaboración de los platillos, y con esto, iniciar el proceso de elaboración de la herramienta.



Ilustración 7. Equipo consultor reunido con la Sra. Raquel chef de Alimentos L&M S.A de C.V

La información proporcionada por los colaboradores fue un recetario en archivo de Word donde se encuentran cada uno de los platillos, así como el Kardex del sistema SAC para conocer los precios de los insumos. En las siguientes imágenes se muestra un ejemplo de cómo aparece la información en el documento.

#### MARINACION DE POLLO

| INGREDIENTES     | MEDIDA   | PESO        |
|------------------|----------|-------------|
| ACEITE           | 1 GALON  | 626 ONZAS   |
| PAPRIKA          | ½ LB     | 8 OZ        |
| CONSOME DE POLLO | 6 CDAS   | 2.6 OZ      |
| AJO MOLIDO       | 6 CDAS   | 1.8 OZ      |
| TOMILLO          | 1 RAMITA | 0.18 OZ     |
| LAUREL           | 10 HOJAS | NO HAY PESO |
| OREGANO          | 1 CDA    | 0.70 OZ     |
| PIMIENTA         | 1 CDTA   | 0.70 OZ     |
| SAL              | C/N      | C/N         |

Ilustración 8. Recetario proporcionado por colaboradores de Alimentos L&M, S.A. de C.V.

#### ARROZ A LA JARDINERA

| INGREDIENTES            | MEDIDAS  | PESO       |
|-------------------------|----------|------------|
| ARROZ PRECOCIDO         | 3 LBS    | 48 OZ      |
| CHILE VERDE             | 1 U      | 4 OZ       |
| CHILE ROJO              | 1 U      | 4 OZ       |
| ZANAHORIA               | 1 U      | 8 OZ       |
| CEBOLLA                 | 1 U      | 4 OZ       |
| MAIZ (LATA 425 gramos ) | 1 U      | 15 OZ      |
| ACEITE                  | 2 CDA    | 0.5 OZ     |
| AGUA                    | 10 TAZAS | 2.5 LITROS |
| CONSOME                 | 1 CDA    | 0.4 OZ     |
| PIMIENTA                | CDTA     | 1/8        |
| SAL                     |          | C/N        |

Ilustración 9. Recetario proporcionado por colaboradores de Alimentos L&M, S.A. de C.V.

# LASAGÑA DE POLLO

| INGREDIENTES             | CANTIDAD      | PESO    |
|--------------------------|---------------|---------|
| PASTA DE LASAGÑA         | 24 LAMINAS    | 1.7 LB  |
| PECHUGA                  | 96 OZ         | 6 LB    |
| CHILE                    | 3 U           | 15 OZ   |
| CEBOLLA                  | 1 U           | 6 OZ    |
| ZANAHORIA                | 2 U           | 8.5 OZ  |
| PEREJIL                  | ½ MAZO        | 8 OZ    |
| SALSA RANCHERA           | 2 U           | 16 OZ   |
| SALSA CRIOLLA            | 1 U           | 8 OZ    |
| QUESILLO                 | 3 U           | 3 LB    |
| QUESO MOZARELLA RALLADO  | 1 LB          | 16 OZ   |
| QUESO MOZARELLA EN LASCA | 1 P/16 LASCAS | 8 OZ    |
| CREMA                    | 1 B           | 13 OZ   |
| PAN BAGET                | 3 U           | 2.25 LB |
| MARGARINA                | 1 U           | 3 OZ    |
| MANTEQUILLA              | 1 U           | 4 OZ    |
| ACEITE                   | 4 CDAS        | 10 OZ   |
| CONSOME DE POLLO         | 2 CDAS        | 8 OZ    |
| PIMIENTA                 | 2 CDTA        | 1.4 OZ  |
| SAL                      |               | C/N     |

Ilustración 10. Recetario proporcionado por colaboradores de Alimentos L&M, S.A. de C.V.

| ALIMENTOS LANDAVERDE & MUÑOZ S.A. DE C.V.   |            |           |                                 |      | NIT:                                      |          | NRC:      |       | Pág. No. 00008<br>26Oct2019 09:55:42 am |       |          |
|---------------------------------------------|------------|-----------|---------------------------------|------|-------------------------------------------|----------|-----------|-------|-----------------------------------------|-------|----------|
| REGISTRO DE CONTROL DE INVENTARIOS (Kardex) |            |           |                                 |      | MÉTODO DE VALUACIÓN: COSTO PROMEDIO       |          |           |       |                                         |       |          |
| Múltibonquetos                              |            |           |                                 |      | del 25 de Agosto al 26 de Octubre de 2019 |          |           |       |                                         |       |          |
| No.                                         | Fecha      | Documento | Proveedor/Ubicación             | 7000 | Saldo de Cuentas                          | Entradas | Salidas   | Saldo | Saldo                                   | Costo | Costo    |
| 00001 AZÚCAR SOBRE                          |            |           |                                 |      |                                           |          |           |       |                                         |       |          |
| UNIDAD DE MEDIDA: LÍNEALES                  |            |           |                                 |      |                                           |          |           |       |                                         |       |          |
| 1                                           | 25/08/2019 | 79-00000  |                                 |      | 15,481.80                                 | 87.84    | 12,881.00 | 88.80 | 3,598.56                                | 19.11 | 3,598.56 |
| 2                                           | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 01   | 0.00                                      | 8.00     | 88.80     | 2.67  | 3,598.56                                | 19.34 | 3,598.56 |
| 3                                           | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 02   | 0.00                                      | 8.00     | 88.80     | 1.71  | 3,598.56                                | 19.32 | 3,598.56 |
| 4                                           | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 03   | 0.00                                      | 8.00     | 88.80     | 2.67  | 3,598.56                                | 19.32 | 3,598.56 |
| 5                                           | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 04   | 0.00                                      | 8.00     | 88.80     | 1.00  | 3,598.56                                | 19.40 | 3,598.56 |
| 6                                           | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 05   | 0.00                                      | 8.00     | 88.80     | 1.07  | 3,598.56                                | 19.48 | 3,598.56 |
| 7                                           | 29/08/2019 | 79-00000  | INTRABUENOS CASTILLO, SALVADOR  | 06   | 2,132.00                                  | 12.46    | 0.00      | 0.00  | 4,030.56                                | 22.08 | 4,030.56 |
| 8                                           | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 07   | 0.00                                      | 8.00     | 88.80     | 0.84  | 3,598.56                                | 22.30 | 3,598.56 |
| 9                                           | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 08   | 0.00                                      | 8.00     | 88.80     | 0.13  | 3,598.56                                | 22.72 | 3,598.56 |
| 10                                          | 29/08/2019 | 79-00000  | DEFINICIONES CASTILLO, SALVADOR | 09   | 2,132.00                                  | 12.46    | 0.00      | 0.00  | 3,598.56                                | 22.17 | 3,598.56 |
| 11                                          | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 10   | 0.00                                      | 8.00     | 88.80     | 0.94  | 3,598.56                                | 22.32 | 3,598.56 |
| 12                                          | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 11   | 0.00                                      | 8.00     | 88.80     | 1.97  | 3,598.56                                | 22.80 | 3,598.56 |
| 13                                          | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 12   | 0.00                                      | 8.00     | 88.80     | 0.01  | 3,598.56                                | 22.82 | 3,598.56 |
| 14                                          | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 13   | 0.00                                      | 8.00     | 88.80     | 0.01  | 3,598.56                                | 22.82 | 3,598.56 |
| 15                                          | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 14   | 0.00                                      | 8.00     | 88.80     | 1.84  | 3,598.56                                | 23.40 | 3,598.56 |
| TOTAL 40000000                              |            |           |                                 |      | 4,030.56                                  | 96.00    | 0.00      | 0.00  |                                         |       |          |
| 00002 BARRITAS ACE                          |            |           |                                 |      |                                           |          |           |       |                                         |       |          |
| UNIDAD DE MEDIDA: LÍNEALES                  |            |           |                                 |      |                                           |          |           |       |                                         |       |          |
| 1                                           | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 01   | 1,780.00                                  | 28.00    | 1,780.00  | 28.00 | 2,220.00                                | 28.00 | 2,220.00 |
| 2                                           | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 02   | 0.00                                      | 0.00     | 28.00     | 0.00  | 2,220.00                                | 28.00 | 2,220.00 |
| 3                                           | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 03   | 0.00                                      | 0.00     | 28.00     | 0.00  | 2,220.00                                | 28.00 | 2,220.00 |
| 4                                           | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 04   | 0.00                                      | 0.00     | 28.00     | 0.00  | 2,220.00                                | 28.00 | 2,220.00 |
| 5                                           | 29/08/2019 | 79-00000  |                                 | 05   | 0.00                                      | 0.00     | 28.00     | 0.00  | 2,220.00                                | 28.00 | 2,220.00 |

Ilustración 11. Hoja de Kardex emitida en sistema SAC

Luego se procedió a la recolección de información adicional para conocer los costos indirectos de producción.



Ilustración 12. Equipo consultor en proceso de recolección de información

Con la información obtenida, se procedió a la elaboración de la herramienta de costeo en Excel.

### 2.3.1.1.1 Elaboración y funcionamiento de herramienta de costeo.

La herramienta consiste en una carpeta que contiene 8 archivos correspondientes a cada tipo de platillo, entre estos archivos, hay uno que contiene el resumen de los 7 restantes, este documento servirá para verificar rápidamente el costo de producción de determinada cantidad de platos.

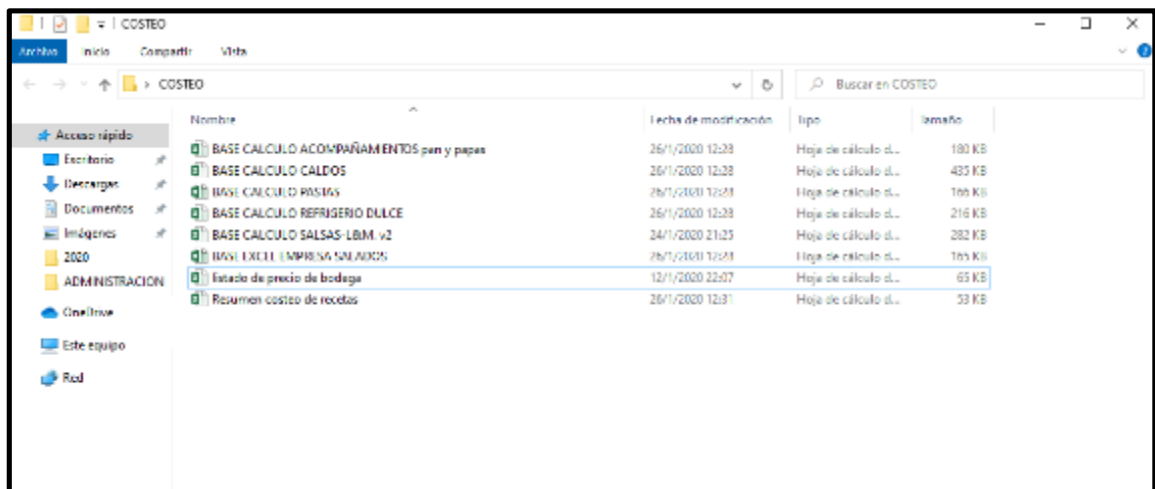


Ilustración 13. Carpeta con las opciones de costeo según el tipo de platillo

Cada archivo tiene contraseña de escritura y ha sido entregado directamente al empresario para que designe a la persona responsable de administrar la herramienta. La información a colocar está basada al formato de Kardex que se extrae del sistema SAC para que los datos se copien y peguen en la herramienta, la cual actualiza automáticamente el resto de hojas.

[illegible]

Cada archivo cuenta con una hoja de instrucciones de uso que explica la manera en que la persona debe trasladar la información obtenida del Kardex del sistema SAC hacía el archivo “Listado de precios de bodega”, además se explican los pasos para poder navegar entre las diferentes hojas de cada archivo.

| Item | Nombre                                                       | Categoría | Costo | Precio | Porcentaje | Costo | Precio | Porcentaje | Costo | Precio | Porcentaje | Costo | Precio | Porcentaje |
|------|--------------------------------------------------------------|-----------|-------|--------|------------|-------|--------|------------|-------|--------|------------|-------|--------|------------|
| 1    | CALDO DE TORTILLA                                            | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 2    | CALDO DE POLLO                                               | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 3    | CALDO DE PASTA                                               | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 4    | CALDO DE VERDURAS                                            | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 5    | CALDO DE CARNE                                               | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 6    | CALDO DE PASTA Y CARNE                                       | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 7    | CALDO DE VERDURAS Y CARNE                                    | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 8    | CALDO DE PASTA Y VERDURAS                                    | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 9    | CALDO DE CARNE Y VERDURAS                                    | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 10   | CALDO DE PASTA Y CARNE Y VERDURAS                            | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 11   | CALDO DE VERDURAS Y CARNE Y VERDURAS                         | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 12   | CALDO DE PASTA Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE                    | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 13   | CALDO DE VERDURAS Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE                 | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 14   | CALDO DE PASTA Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE            | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 15   | CALDO DE VERDURAS Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE         | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 16   | CALDO DE PASTA Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE    | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 17   | CALDO DE VERDURAS Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 18   | CALDO DE PASTA Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE    | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 19   | CALDO DE VERDURAS Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 20   | CALDO DE PASTA Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE    | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 21   | CALDO DE VERDURAS Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 22   | CALDO DE PASTA Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE    | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 23   | CALDO DE VERDURAS Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 24   | CALDO DE PASTA Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE    | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 25   | CALDO DE VERDURAS Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 26   | CALDO DE PASTA Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE    | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 27   | CALDO DE VERDURAS Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 28   | CALDO DE PASTA Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE    | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 29   | CALDO DE VERDURAS Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 30   | CALDO DE PASTA Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE    | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 31   | CALDO DE VERDURAS Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |
| 32   | CALDO DE PASTA Y CARNE Y VERDURAS Y CARNE Y CARNE Y CARNE    | CALDO     | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        | 2.50  | 5.00   | 50%        |

Ilustración 15. Hoja llamada “Menú principal” que se encuentra en cada uno de los archivos.

Los accionistas tenderán a disposición un archivo resumen que contenga cada una de las hojas llamadas “Menú principal” por categoría, lo cual permitirá observar rápidamente el costo de producción y porcentaje que se ganará en base al precio de venta, a petición del empresario se colocaron 4 columnas formulando en cada una el porcentaje de ganancia que el accionista ha solicitado, el resultado es que la herramienta devuelve cuatro precios en los que el accionista puede optar para asignar el precio que considere conveniente.

Si se llegara a crear una nueva opción de plato dentro del menú, basta con copiar una hoja, según la categoría (caldos, acompañamientos, pastas, refrigerios dulces, refrigerios salados y salsas) y completar la información.

[illegible]

En la herramienta de costeo se asignó el código de inventario de cada cliente, para que el sistema y la herramienta de costeo estén relacionados. La integración de la información de la herramienta y la que genera el sistema servirán para la toma de decisiones apegadas a datos más específicos y

confiables. También permite detectar en qué etapa del proceso de producción se debe prestar mayor atención para reducir costos.

Al finalizar la herramienta de costeo en Excel y con la información tabulada de las ventas de los últimos meses, se procedió a la creación de categorías y dentro de estas la agrupación de los platillos en el Sistema de Administración Contable (SAC), del cual la empresa cuenta con licencia de uso. Este proceso sirvió como insumo para realizar los ensayos necesarios y comprobar que dicho sistema permite facturar los platillos, este último proceso se hacía de forma manual mediante un formato elaborado por la auxiliar contable, quien manifestaba que solamente se podía facturar un artículo o platillo y que no se podían agregar más, y por tal razón es que no era viable hacer este proceso en el sistema.

A continuación, ejemplos de creación de productos en el sistema, en el cual se agrega el costo generado por la herramienta y se asignan los diferentes atributos del producto (código, descripción, unidad de medida, precios, costos, si es un producto inventariado, si se debe aplicar CESC, etc.)

**Productos y/o Servicios**

Grupo: SERVICIOS  
 SUB-Grupo: ENSALADAS  
 Código del producto: 0110090 Tipo de Impuesto: Gravada  
 Descripción del producto: VEGETALES A LA MANTEQUILLA  
 Fecha de ingreso: 27/12/2019  
 Unidad de medida:  
 Precio de costo: 0.370000

☒ Inventariado  
☐ Inactivo  
☐ Producto compuesto  
☐ Aplica CESC

Precios de Venta (No incluyen IVA)

| DEFINIDOS POR FACTOR |               | DEFINIDOS POR PORCENTAJE |               |
|----------------------|---------------|--------------------------|---------------|
| Precio 1:            | 0.75 0.280000 | Precio 3:                | 0.00 0.370000 |
| Precio 2:            | 0.00 0.000000 | Precio 4:                | 0.00 0.370000 |

Existencia Actual:  
 Existencia mínima:  
 Existencia máxima:  
 Información adicional:  
 Nombre archivo de imagen:  
 Cta Contable de Ingresos: <-- Especifique la cuenta de inventarios  
 Proveedor que lo distribuye:

**Ilustración 17. Creación de platillo en sistema SAC**

**Productos y/o Servicios**

Grupo: SERVICIOS  
SUB-Grupo: ARRQZ  
Código del producto: 0110041 Tipo de Impuesto: Gravada  
Descripción del producto: ARRQZ PRIMAVERA  
Fecha de ingreso: 27/12/2019  
Unidad de medida:  
Precio de costo: 0.240000

☒ Inventariado  
☐ Inactivo  
☐ Producto compuesto  
☐ Aplica CESC

Precios de Venta (No incluyen IVA)

| DEFINIDOS POR FACTOR |               | DEFINIDOS POR PORCENTAJE |               |
|----------------------|---------------|--------------------------|---------------|
| Precio 1:            | 0.75 0.180000 | Precio 3:                | 0.00 0.240000 |
| Precio 2:            | 0.00 0.000000 | Precio 4:                | 0.00 0.240000 |

Existencia Actual:  
Existencia mínima:  
Existencia máxima:  
Información adicional:  
Nombre archivo de imagen:  
Cta. Contable de Ingresos: ... <-- Especifique la cuenta de inventarios  
Proveedor que lo distribuye:

Ilustración 18. Creación de platillo en sistema SAC

Productos y/o Servicios

Grupo: BANQUETES

SUB-Grupo: AVES

Código del producto: 0260001

Tipo de Impuesto: Gravada

Descripción del producto: PECHUGA EN SALSA DE HONGOS

Fecha de ingreso: 07/12/2019

Unidad de medida: ONZAS

Precio de costo: 0.950000

☒ Inventariado  
☐ Inactivo  
☒ Producto compuesto  
☐ Aplica CESC

Precios de Venta (No incluyen IVA)

| DEFINIDOS POR FACTOR |          | DEFINIDOS POR PORCENTAJE |          |
|----------------------|----------|--------------------------|----------|
| Precio 1:            | 2.00     | Precio 3:                | 0.00     |
|                      | 1.900000 |                          | 0.950000 |
| Precio 2:            | 2.50     | Precio 4:                | 0.00     |
|                      | 2.380000 |                          | 0.950000 |

Existencia Actual: 100.0000

Existencia mínima:

Existencia máxima:

Información adicional:

Nombre archivo de imagen:

Cta. Contable de Ingresos: <-- Especifique la cuenta de inventarios

Proveedor que lo distribuye:

Ilustración 19. Creación de platillo en sistema SAC

Luego se procedió al proceso de facturación en SAC en la cual se colocan los datos del cliente y el detalle de lo que se requiere facturar, esto puede llenarse sin referencia a pedido; si el pedido ha sido ingresado en el respectivo módulo por parte del vendedor se puede obtener toda la información del cliente y los productos haciendo clic en el botón “Obtener pedido” esto vuelve ágil el proceso de facturación.







**ALIMENTOS L & M  
S.A. DE C.V.**

*Multibanquetes*

Giro: Elaboración de otros productos alimenticios no clasificados previamente  
10a. Calle Poniente, Colonia Flor Blanca, #1913, Frente a Gimnasio Nacional, San Salvador  
www.multibanquetes.com • info@multibanquetes.com  
Tel.: 2504-9786, 2223-9971

**FACTURA**  
1905000F

Nº 00945  
NIT: 0614-220110-101-9  
N.R.C.: 198867-9

Fecha: 23/01/2020

Señor(es): **CENTRO NACIONAL DE REGISTRO** N.C.R.:  
Dirección: **FONDO CIRCULANTE DE MONTO FIJO** NIT:  
Cond. de la Operación:  
Departamento: **SAN SALVADOR** Venta a Cuenta de:

| CANTIDAD                                      | DESCRIPCION                       | PRECIO UNITARIO   | VENTAS NO SUJETAS | VENTAS EXENTAS | VENTAS GRAVADAS |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|-------------------|----------------|-----------------|
| 10                                            | SERVICIO DE ALIMENTACION ALMUERZO | \$9.95            |                   |                | \$ 99.50        |
| 16                                            | SERVICIO DE ALIMENTACION ALMUERZO | \$7.95            |                   |                | \$ 127.20       |
|                                               | FECHA: 23-01-2020                 |                   |                   |                |                 |
| SON:                                          |                                   | SUMAS             |                   |                | \$226.70        |
| DOSCIENTOS VEINTE Y CUATRO CON 69/100 DOLARES |                                   | (-) IVA RETENIDO  |                   |                | \$2.01          |
| OPERACION IGUAL O SUPERIOR A \$200.00         |                                   | SUB-TOTAL         |                   |                | \$224.69        |
| Recibido por:                                 | Nombre:                           | VENTAS NO SUJETAS |                   |                |                 |
| Nombre:                                       | Entregado por:                    | VENTAS EXENTAS    |                   |                |                 |
| D.U.I.                                        | D.U.I.                            | TOTAL             |                   |                | \$224.69        |
| Firma:                                        | Firma:                            |                   |                   |                |                 |
| Cancelado de 20                               |                                   |                   |                   |                |                 |

Hecho en San Salvador, El Salvador, a los 23 días del mes de Enero del 2020.  
NIT: 0614-220110-101-9  
En Avenida Norte N° 308 San Salvador.

Resolución No. 004-963-09-72745-2018  
Fecha de Autorización: 18/01/2019  
Impreso en: 06/01/2020 al 18/01/2020

Original Emisor: Blanco  
Duplicado Cliente: Verde  
Triplicado Contabilidad: Amarillo

*Recibido: [Firma]*  
*Flora de Mata*  
*23/01/2020*

Ilustración 22. Impresión de factura mediante el uso de Excel



**ALIMENTOS L & M  
S.A. DE C.V.**

*Multibanquetes*

Giro: Elaboración de otros productos alimenticios no clasificados previamente  
10a. Calle Poniente, Colonia Flor Blanca, #1913, Frente a Gimnasio Nacional, San Salvador  
www.multibanquetes.com • info@multibanquetes.com  
Tel.: 2504-9786, 2223-9971

**FACTURA**  
1505000F

Nº 00946

NIT: 0614-220110-101-9  
N.R.C.: 190867-9

Fecha: 21 de Diciembre de 2019

Señor(es): ALPINA S.A. DE C.V.

N.C.R.:

Dirección:

NIT:

Cond. de la Operación:

Departamento: San Salvador

Venta a Cuenta de:

| CANTIDAD                                   | DESCRIPCION                                 | PRECIO<br>UNITARIO | VENTAS<br>NO SUJETAS | VENTAS<br>EXENTAS | VENTAS<br>GRAVADAS |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|--------------------|
| 12                                         | PECHUGA EN SALSA DE NONGOS                  | 2.14               |                      |                   | 25.76              |
| 12                                         | ARROZ PRIMAVERA                             | 0.20               |                      |                   | 2.44               |
| 12                                         | VEGETALES A LA MANTEQUILLA                  | 0.33               |                      |                   | 3.96               |
| SON: TREINTA y DOS 00/100 US DOLARES       |                                             | SUMAS              |                      |                   | 32.00              |
|                                            |                                             | (-) IVA RETENIDO   |                      |                   | 0.00               |
| OPERACION IGUAL O SUPERIOR A \$200.00      |                                             | SUB-TOTAL          |                      |                   | 32.00              |
| Recibido por:<br>Nombre:<br>DUI:<br>Firma: | Entregado por:<br>Nombre:<br>DUI:<br>Firma: | VENTAS NO SUJETAS  |                      |                   | 0.00               |
|                                            |                                             | VENTAS EXENTAS     |                      |                   | 0.00               |
|                                            |                                             | TOTAL              |                      |                   | 32.00              |
| Cancelado de de 20                         |                                             |                    |                      |                   |                    |

Revisor: Antonio Jaramila (Bogotá, Colombia) Reg. 100563 U  
NT 086-02068-02-7 Art. de Imp. No. 8871/Art. de Imp. 18/12/2015  
Rta. Avenida Norte No. 206 San Salvador.  
Producción No. 1505000F-1505000F-1505000F-1505000F  
Fecha de Autorización: 04/12/2019  
Tráje del 1005000F-1505000F-1505000F-1505000F

Original Emisor: Blanco  
Duplicado Cliente: Verde  
Triplicado Contabilidad: Amarillo

Ilustración 23. Impresión de factura mediante el uso de sistema SAC

Una vez realizada la parametrización contable, la facturación quedará habilitada en el sistema, esto genera poder utilizar una serie de reportes que al momento no se cuenta con ellos.

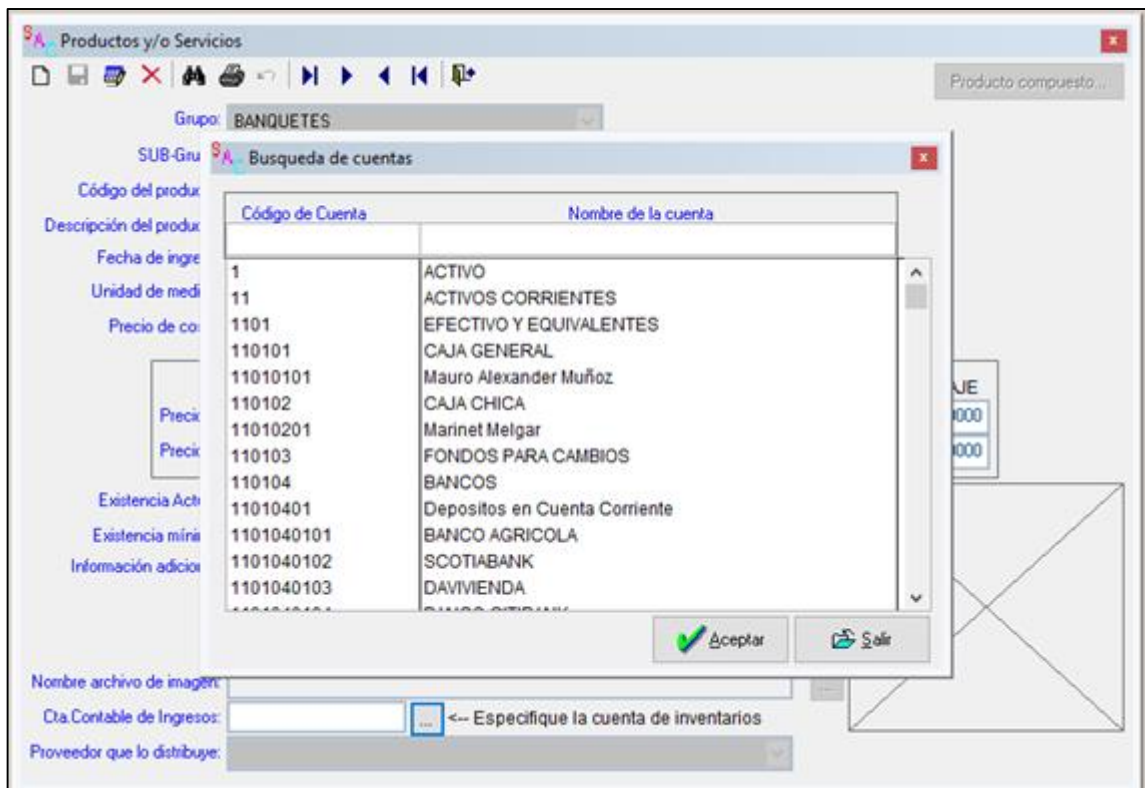


Ilustración 24. Reporte de facturación

Muestra el consolidado de lo facturado en un rango de fechas así como reportes por cliente. Información muy valiosa tanto para análisis de ventas como para aspectos contables.



Ilustración 25. Búsqueda de facturaciones en rango de fechas

Vista preliminar

25/Ene/2020 - 09:18:03 am  
Pág. # 1

A. DE C.V.

**INFORME DE PRODUCTO FACTURADO POR PERIODO**  
Incluye todas las bodegas  
21 de Diciembre de 2019

| Fecha del comprobante | No. Comprobante | Cantidad | Descripción del artículo   | Precio Unitario | CE SC | Total Vendido |
|-----------------------|-----------------|----------|----------------------------|-----------------|-------|---------------|
| 21/12/2019            | FA-00946        | 12.00    | PECHUGA EN SALSA DE HONGOS | 1.9000          |       | 22.80         |
| 21/12/2019            | FA-00946        | 12.00    | ARROZ PRIMAVERA            | 0.1800          |       | 2.16          |
| 21/12/2019            | FA-00946        | 12.00    | VEGETALES A LA MANTEQUILLA | 0.2800          |       | 3.36          |
| <b>Total:</b>         |                 |          |                            |                 |       | <b>28.32</b>  |

Ilustración 26. Reporte de ventas por cliente

## Reporte de ventas por cliente

Permite visualizar lo facturado con hacia un cliente o un rango de clientes y en distintos periodos.

**Total de ventas por clientes**

Desde cliente:

Nombre:

Hasta cliente:

Nombre:

Bodega: [Todas las bodegas]

Fecha Inicial: 25/01/2020 Fecha Final: 25/01/2020

Ver informe... Excel Regresar

Ilustración 27. Búsqueda de facturación de un cliente o rango de clientes

25/Ene/2020 - 09:19:21 am  
Pág. # 1

**ALIMENTOS LANDAVERDE & MUÑOZ S.A. DE C.V.**

**TOTALES DE VENTA POR CLIENTE**

Incluye todas las bodegas

21 de Diciembre de 2019

| Fecha del comprobante | Tipo de Comprobante | No. Comprobante | Total Vendido |
|-----------------------|---------------------|-----------------|---------------|
| ALPINA S.A. DE C.V.   |                     |                 |               |
| 21/12/2019            | FA                  | 00946           | 28.32         |
| Total Cliente:        |                     |                 | 28.32         |
| Total General:        |                     |                 | 28.32         |

Ilustración 28. Información de la facturación de un cliente específico

## Informe de ventas y costo de producto vendido.

Muestra las ventas de un periodo, su costo correspondiente y la utilidad generada por dicha venta, el accionista puede conocer diariamente como estuvo el comportamiento del negocio.

23/12/2019  
09:54:33 am  
Pág. # 1

**ALIMENTOS LANDAVERDE & MUÑOZ S.A. DE C.V.**  
**Incluye todas las bodegas**  
**Informe de ventas y costo de producto vendido**  
21 de Diciembre de 2019

| Cód.Producto     | Descripción del producto   | Cantidad | Total<br>Venta | Total<br>Costo | Utilidad |
|------------------|----------------------------|----------|----------------|----------------|----------|
| <b>SERVICIOS</b> |                            |          |                |                |          |
| 0110041          | ARROZ PRIMAVERA            | 12.00    | 7.96           | 2.88           | 5.08     |
| 0110090          | VEGETALES A LA MANTEQUILLA | 12.00    | 10.62          | 4.44           | 6.18     |
| 0260001          | PECHUGA EN SALSA DE HONGOS | 13.00    | 23.24          | 12.35          | 10.89    |
| Total: SERVICIOS |                            | 37.00    | 41.82          | 19.67          | 22.15    |
| Total:           |                            |          | 41.82          | 19.67          | 22.15    |

Ilustración 29. Informe de ventas y costo de productos vendidos

Tanto la herramienta de costeo y las modificaciones en el sistema SAC trabajan de manera conjunta, ya que si dentro del sistema se llevan al día las entradas de productos cada uno agrupado en la categoría correcta; y, además, las salidas de bodega se registran diariamente, se obtendrá un Kardex detallado que servirá de insumo para la actualización de la herramienta de costeo.

La herramienta de costeo brindará, en base a la actualización del Kardex emitido por el sistema SAC, la información necesaria para el control de los costos de producción, así como la debida propuesta de asignación de los precios. También, brinda la facilidad de calcular exactamente la cantidad de ingredientes para elaborar los platillos solicitados por los clientes. Todo esto estará disponible para los accionistas de manera resumida dentro de un solo archivo, el resto servirá para actualizar los elementos que componen las recetas actuales e ingresar nuevas a la variedad que ofrecen.

### **2.3.2 Otra Intervenciones**

#### **2.3.2.1 Elaboración de Reglamento interno de trabajo**

Durante el proceso de consultoría y desarrollo de la acción clave de éxito resultó evidente que era necesario un acompañamiento y gestión del cambio y cultura organizacional que permitiera exponer en forma clara las normas, obligaciones y derechos de los colaboradores para con la compañía, fue manifestada por el accionista durante las entrevistas, identificando esa necesidad y convirtiéndola en otra herramienta importante para el éxito de la gestión empresarial.

Por lo que se tomó a bien la elaboración de un reglamento interno de trabajo siguiendo las disposiciones legales establecidas por el Código de Trabajo de El Salvador.

Posteriormente se compartió con el socio mayoritario, y se dio a conocer los beneficios de contar con un reglamento interno de trabajo pues este establece las reglas obligatorias de orden técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de la empresa, a las cuales deben sujetarse tanto patronos como trabajadores en la ejecución o desarrollo del trabajo.



**Ilustración 30. Socialización al empresario del reglamento interno de trabajo**

### 2.3.3 Implementación y Sensibilización de la Acción Clave de Éxito

La socialización de la herramienta se le brindó al empresario en su oficina, y se le explicó la manera de insertar la información extraída del sistema SAC en la herramienta de cálculo de costos.



Ilustración 31. Socialización de la herramienta de costos al empresario.



Ilustración 32. Socialización de la herramienta de costos con colaboradores



Ilustración 33. Socialización de la herramienta de costos con colaboradores



Ilustración 34. Socialización de la herramienta de costos con colaboradores

## **2.4 Fundamentación teórica de la acción clave**

Los modelos de costeo son los distintos procedimientos utilizados para asignar y acumular los costos de los productos y para calcular el resultado periódico, para controlar la actuación de los responsables de las secciones

### **Factores clave de éxito**

Los clientes desean que las compañías utilicen la cadena de valor y la de suministros para Ofrecer niveles de desempeño cada vez mejores con respecto a varios (o incluso todos) de los puntos siguientes:

**Costo y eficiencia:** las compañías se encuentran bajo una presión continua para reducir el costo de los productos o servicios que venden. El contador administrativo intenta entender las tareas o actividades que ocasionan la elevación de los costos.

**Calidad:** los clientes esperan alto nivel de calidad. La administración de calidad total (TQM, del inglés total quality management) es una filosofía en la que la administración mejora las operaciones de toda la cadena de valor para ofrecer productos y servicios que excedan las expectativas del cliente.

**Tiempo:** el tiempo tiene muchos componentes. El tiempo para el desarrollo de un nuevo producto, el tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente.

**Innovación:** Un constante flujo de productos o servicios innovadores es la base para conseguir el éxito continuo de una compañía.

#### **2.4.1.2. Términos y objetivos de los costos**

##### **Costos y terminología de costos**

Los contadores definen al costo como un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico. Un costo se mide por lo general como la cantidad monetario que debe pagarse para adquirir bienes o servicios. Un costo real es el costo en el que se ha incurrido (un costo histórico o pasado) a diferencia de un costo presupuestado que es un costo predicho o pronosticado.

Los gerentes desean saber cuánto cuesta algo en particular para poder tomar decisiones. A este “algo” le llamamos objeto del costo, que es todo aquello para lo que sea necesaria una medida de costos.

Un sistema de costeo por lo general representa los costos en dos etapas básicas: la acumulación, seguida de la asignación. La acumulación del costo es la recopilación de información de costos en forma a través de un sistema

contable, ejemplo recopilar los costos de las unidades individuales de un material que se utilizan en cualquier mes para obtener el costo total mensual de comprar ese material. La asignación de los costos es un término general que abarca: 1 el rastreo de costos acumulados que tienen una relación directa con el objeto del costo, y 2 el prorrateo de costos acumulados que tienen una relación indirecta con el objeto del costo.

### **Costos directos y costos indirectos**

A continuación, describiremos cómo se clasifican los costos en directos e indirectos y los métodos que se utilizan para asignar estos costos a los objetos del costo.

#### **Rastreo y prorrateo del costo.**

**Los costos directos de un objeto del costo** están relacionados con el objeto del costo en particular y pueden rastrearse de manera económicamente factible, es decir, efectiva en cuanto a costos se refiere. El término rastreo del costo se utiliza para describir la asignación de costos directos a un objeto del costo en particular.

**Los costos indirectos de un objeto de costos** se relacionan con un objeto del costo en particular, pero no pueden rastrearse a ese objeto de manera

económicamente factible. El término **prorratio del costo** se utiliza para describir la asignación de costos indirectos a un objeto del costo en particular.

### **Factores que influyen en la clasificación de los costos directos e indirectos.**

Existen diversos factores que influyen para clasificar a un costo como directo o indirecto:

**La importancia del costo de que se trata.** Mientras más pequeña sea la cantidad de un costo menor será la probabilidad de que sea económicamente factible rastrearlo en un objeto del costo en particular.

**La tecnología disponible para recopilar información.** Las mejoras en tecnología para recopilar información hacen posible que cada vez más costos puedan considerarse como directos.

**El diseño de las operaciones.** Resulta más fácil clasificar un costo como directo si las instalaciones de una compañía o parte de ella se utilizan exclusivamente para un objeto del costo en particular.

Hay que tener en cuenta que un costo específico puede ser tanto un costo directo en un objeto del costo como un costo indirecto de otro objeto del costo.

Es decir, la clasificación de costos directos/indirectos depende de la elección del objeto del costo.

**Patrones de comportamiento del costo: costos variables y costos fijos.**

Los sistemas de costeo registran el costo de los productos adquiridos, tales como materiales, mano de obra y equipo e identifican cómo se utilizan esos recursos para producir y vender productos y servicios. El registro de los costos de los recursos adquiridos y utilizados permite a los gerentes darse cuenta del comportamiento de los costos.

**Costos variables:** Si una compañía fabricante de automóviles compra un volante en \$60 por cada vehículo entonces el costo total de los volantes sería de 60 multiplicado por el número de vehículos producidos.

El costo del volante es un ejemplo de un costo variable porque el costo total cambia en proporción a los cambios que ocurren en el número de vehículos producidos. El costo por unidad de un costo variable es el mismo, cuando considere el comportamiento de los costos variables concéntrese siempre en los costos totales. Otro ejemplo respecto a una actividad diferente: el salario de \$20 por hora de cada trabajador por el montaje de máquinas en planta; el costo de la mano de obra por montar las máquinas es un costo variable con respecto a las

horas invertidas en el montaje porque el costo por montaje cambia en el total en proporción al número de horas utilizadas en esta actividad.

**Costos fijos:** suponga que se incurre en un total de 100 millones de dólares por costos de arrendamiento al año en la planta. El total de estos costos no cambia de acuerdo con un rango designado del número de vehículos producidos durante un periodo de tiempo dado. Los costos fijos disminuyen cada vez más sobre una base unitaria a medida que aumenta el número de vehículos ensamblados

### **Causantes del costo.**

Una causante del costo es una variable, tal como el nivel de actividad o de volumen que afecta causalmente los costos en un periodo determinado. Es decir, existe una relación de causa y efecto entre un cambio en el nivel de actividad o volumen y un cambio en el nivel de los costos totales.

La causante del costo de un costo variable es el nivel de actividad o de volumen cuyos cambios ocasionan cambios proporcionales en el costo variable por ejemplo el número de vehículos ensamblados es la causante del costo del precio de los volantes.

## **El rango relevante**

El rango relevante es la banda del nivel o volumen de la actividad normal, donde hay una relación específica entre el nivel de actividad o volumen, y el costo en cuestión. El supuesto básico del rango relevante también se aplica a los costos variables. Es decir, fuera del rango relevante, los costos variables, como los materiales directos, quizá no cambien en forma proporcional con las variaciones en el volumen de producción. Más allá de cierto volumen, por ejemplo, los costos de los materiales directos aumentan a una tasa menor debido a descuentos en precio sobre compras mayores de cierta cantidad

## **Costos totales y costo unitario.**

**Costos unitarios.** - por lo general quienes toman decisiones deben pensar en términos de costos totales y no de costos unitarios. Sin embargo, en muchos contextos de toma de decisiones es esencial calcular un costo unitario. Los sistemas contables por lo general presentan información tanto de los montos de los costos totales como de los montos del costo promedio por unidad. Un costo unitario, también conocido como costo promedio, se calcula dividiendo el costo total entre el número de unidades. Las unidades pueden expresarse de varias maneras, algunos ejemplos son los automóviles ensamblados, los paquetes entregados o las horas trabajadas.

Los costos unitarios se encuentran en toda la cadena de valor, al sumar todos los costos unitarios de toda la cadena de valor los gerentes calculan el costo unitario de los diferentes productos o servicios que ofrecen y determinan la rentabilidad de cada producto o servicio, la información puede utilizarse por ejemplo para decidir en qué productos deben poner más atención y los precios que deben cobrar.

Pese a que por lo general se utilizan los costos unitarios en los informes financieros y para la mezcla de productos y la toma de decisiones, en muchas decisiones los gerentes deben pensar en términos de costos totales en vez de unitarios. Los costos unitarios frecuentemente se deben interpretar con precaución porque el costo unitario combina el costo total y el número de personas de una manera comunicativa y práctica, por lo que los sistemas de contabilidad por lo general reportan tanto los montos del costo total, como los montos del costo promedio por unidad. Un costo unitario, también se denomina costo promedio, se calcula dividiendo el costo total entre el número de unidades relacionadas.

### **Importancia de la gestión de los costes en la gestión empresarial.**

El coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o los gastos para la prestación de algún determinado servicio, está formado por el precio de la materia prima, la mano de obra directa y la indirecta más el costo de amortización de la maquinaria y edificio.

El buen manejo de los costes es uno de los aspectos más importantes dentro de las empresas, para tomar buenas decisiones, obtener un producto o servicio de calidad, gastando el menor dinero posible, ofrecer precios razonables a nuestros clientes, mejorar ante la competencia, y obtener mayor rentabilidad e ingresos, es indispensable para toda empresa tener un control de los costes.

Una empresa obtiene ventaja competitiva en costes cuando puede comercializar un producto o servicio a precio inferior que el resto de las empresas y permite a las empresas ganar dinero si lo explota correctamente.

El cálculo de los costes es indispensable para una correcta gestión empresarial, ya que si se establecen precios de ventas sin determinar si este cubre nuestro precio de ventas no se obtendrá la rentabilidad necesaria para que el negocio prospere. La determinación de los costes de nuestros productos o servicios nos ayudará a determinar la rentabilidad de los mismos a partir de la comparación con los precios del mercado. La rentabilidad comercial de los productos o

servicios de una empresa pasan necesariamente por adecuar los costes de los mismos.

El análisis y gestión de los costes empresariales permite conocer cómo, dónde, cuándo, en qué medida y porque paso, lo que facilita lograr los objetivos operativos y una mejor administración del futuro, ya que la reducción de los costes implica saber su cuantificación y distribución. Disponer de un sistema de cálculos de costes e información de los costes de nuestros productos y servicios va a facilitar la toma de decisiones de una forma racional. Mientras que si no tenemos de una forma clara nuestras informaciones se promueven las actuaciones precipitadas y sin planificación basadas en la simple intuición y esto en pocas ocasiones conducen a las empresas al éxito.

Los objetivos principales de una buena gestión del coste son: fijar los precios de los productos, conocer los verdaderos precios de los productos, conocer la productividad de la mano de obra, conocer los índices de productividad del negocio, conocer los márgenes de productividad de los productos o servicios, mantener tasas de rendimiento razonables según los objetivos de la empresa y corregir las variaciones de los estándares y planes de la empresa.

Además de saber la rentabilidad global de los capitales invertidos y los costes unitarios en cada producto o servicios, es muy necesario saber los rendimientos

de las demás actividades, es decir necesitamos un sistema de contabilidad interno que refleje y represente los flujos entre los departamentos internos que permita conocer cómo los distintos elementos productivos de la empresa se van incorporando al valor del producto. Se debe tener información analítica que desglose los detalles económicamente razonables de las diferentes partes integrantes del coste de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Para mejorar y reducir los costes la gestión desempeña un rol relevante, deben de estar en la búsqueda constante de: mejora de los procesos, innovaciones tecnológicas (tanto en procesos como en productos), una adecuación, selección y asignación de recursos. Además, la dirección de la empresa debe implicar a todo el personal en procesos de reducción de costes, promoviendo comportamientos de búsqueda continúa de alternativas más económicas, el comportamiento ante los costes debe representar una cultura en la empresa y la dirección es la responsable de fomentar y promover en toda la organización acciones activas ante los costes y la reducción de los mismo.

Al hablar de costes debemos mencionar también el punto de equilibrio: este es el punto donde los ingresos son iguales que los costos, es el punto donde no existe ni utilidad ni pérdida. Para hallar nuestro punto de equilibrio es necesario definir nuestros costes, clasificarlos, hallar el coste unitario, comprobar los resultados y luego analizar para poder determinar a partir de qué cantidad de

ventas empezamos a generar utilidades y saber a partir de qué nivel de ventas puede ser recomendable cambiar un coste variable o fijo y determinar si es factible para la empresa continuar con un determinado producto o servicio.

Algo que se debe tener muy presente en la correcta gestión de los costes es que la mejora de los costes no debe alterar la calidad de los servicios o productos ofrecidos. (Beriguet De Leon, 2012).

## **2.4.2 Fundamentación teórica de las acciones complementarias**

### **2.4.2.1 Reglamento interno de trabajo**

#### **Antecedentes:**

La reglamentación interior de trabajo, tiene su origen en la época en que se inicia el maquinismo, habiéndose manifestado simplemente como el conjunto de disposiciones que el propietario del taller de trabajo, dictaba dentro de la empresa, y se entendía como un derecho natural del que disponía el propietario, en tal sentido, el reglamento interno de trabajo era de carácter oral, carecía de formalidades y era un simple dicho por parte del propietario de la empresa o maquinaria, el cual además de contener la forma en que debía realizarse también era capacitador e informante de cómo había de realizarse el trabajo, el uso de las máquinas, formas de producción etc.

A finales del siglo XVIII, al generalizarse el sistema de las convenciones colectivas de trabajo, el reglamento se redujo a la determinación de la forma y manera como debían desarrollarse los trabajos; acertadamente se le caracterizó como un residuo, el último refugio del antiguo poder del empresario, y a efecto de establecer la diferencia se le nombró reglamento interior de trabajo.

Antes del maquinismo, no se hablaba del contrato individual de trabajo, porque tal institución se desconocía, ya que lo que en realidad existía era el llamado reglamento de trabajo, que, formulado unilateralmente por el patrono, contenía una serie de normas de carácter imperativas y unilaterales.

En El Salvador, los antecedentes históricos de la legislación sobre la materia se inician cuando el consejo de gobierno revolucionario, el primero de junio de 1949, emitió la primera ley denominada “reglamentación interna de trabajo en la empresa y establecimientos comerciales e industriales; siendo publicada en el diario oficial del día tres del mes y año antes mencionado, fecha en la cual entró en vigencia. Pero esta reglamentación interna de trabajo era insuficiente para poder contener la demanda por la reglamentación laboral, siendo hasta el año de 1963, con la aprobación del Código de trabajo, donde sustancialmente se incluyó como una ley dentro del código, en donde se hace un requisito de cumplimiento, debe mencionarse que antes de la aprobación de dicho código, la reglamentación en materia laboral solo se daba a través de decretos, de los cuales se tiene poco

o nulo conocimiento, solo se sabe que más bien eran consideradas reglas técnicas y no tenía una fuerza vinculante u obligatoria, pues eran más bien normas que el patrón podía adoptar o no.

**Concepto:**

El reglamento de trabajo es el conjunto de normas que gobiernan la relación entre el empleador y los trabajadores, en las que se incluyen las conductas que son sancionables, lo mismo que las sanciones a imponer y el procedimiento para imponerlas.

El reglamento interno de trabajo, constituye un instrumento jurídico de vital importancia para el desarrollo y mantenimiento de los centros de trabajo, además de ser un instrumento jurídico respaldado por el código de trabajo, en el cual se reglamentan actuaciones, conductas, formas, y diferentes tipos de comportamientos suscitados y/o esperados en los centros de trabajo; de tal manera, que si bien es cierto pueden existir centros de trabajo que no cuenten, con un reglamento interno de trabajo, ello no es lo más conveniente ni mucho menos lo correspondido y en apego a las exigencias legales plasmadas en el código de trabajo.

¿Quién debe elaborar el reglamento interno de trabajo?

Si bien el reglamento de trabajo afecta a empleador y trabajadores, es el empleador quien tiene la facultad para elaborar el reglamento e incluir en él según su voluntad, sin que los trabajadores tengan derecho a participar en la elaboración de su contenido.

### **Finalidad del reglamento interno**

Para su aprobación, el reglamento interno de trabajo deberá estar de acuerdo con las disposiciones del Código de trabajo de El Salvador, las leyes, contratos y convenciones que lo afecten; y tendrá como fin establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de la empresa, a las cuales deben sujetarse tanto patronos como trabajadores en la ejecución o desarrollo del trabajo. Art. 303.-código de trabajo.

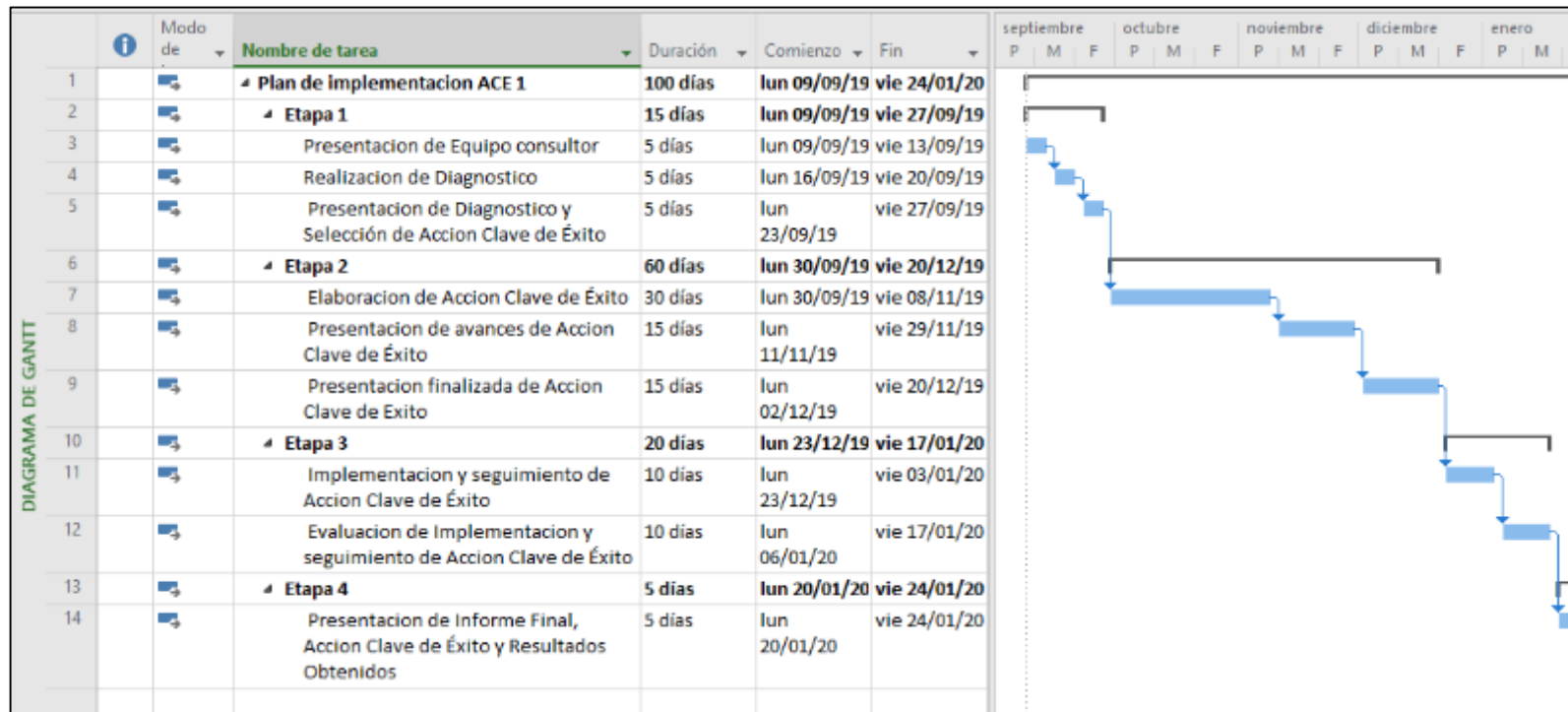
En todo caso, el empleador no tiene libertad absoluta para colocar aspectos que puedan perjudicar al trabajador en la medida que vayan contra sus derechos fundamentales, o que desmejore condiciones que la ley claramente ha establecido, para ello el reglamento interno de trabajo debe ser aprobado por el Director General de trabajo, sin cuyo requisito no se considerará legítimo. Toda modificación del reglamento deberá hacerse en la misma forma, Art. 302 código de trabajo. (Díaz Aquino, Hernández Galdámez, y Orellana Martínez, 2014)

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

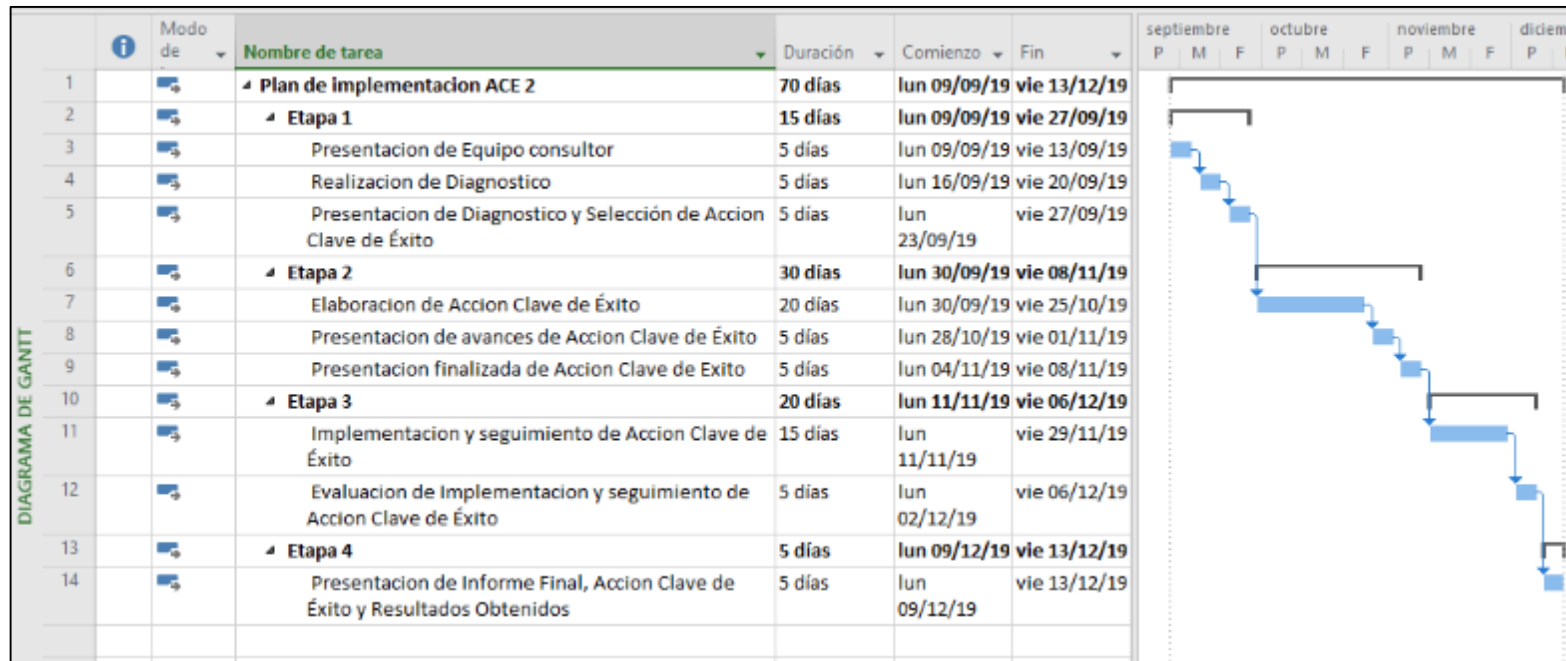
En concordancia con la acción clave de éxito seleccionada se determinó un plan de acción, el cual se plasmó como un Diagrama de Gantt, dado que de esta forma se tendría una herramienta eficaz para la gestión de proyectos, ya que permite ver de manera gráfica, el cronograma de actividades que forman parte del programa, su duración, secuencia, responsables, fechas inicio y finalización de cada una de las etapas que componen el programa diseñado y las actividades planificadas. Con lo que se aumentó el control del inicio de las diferentes fases del proyecto, se estableció una línea de tiempo para cada actividad de un proyecto y se determinó un calendario general.

Dicho cronograma sirvió de guía para la implementación de la solución propuesta a la empresa Alimentos Landaverde & Muñoz, S.A. de C.V. y se muestra a continuación:

**Acción Clave de Éxito: Implementación de metodología de evaluación permanente a través de hojas electrónicas de análisis de costos.**



## Acción Clave de Éxito: Elaboración de Reglamento Interno de Trabajo



## III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 09 de septiembre de 2019 al 24 de enero 2020.

**Área-subárea intervenida:** Finanzas – Análisis de Costos

| Antes de la intervención                                                                                                                           | Después de la intervención                                                                                                                                                                | Evidencias                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No se contaba con la información necesaria para el control de los costos de producción, tampoco la propuesta de asignación de los precios.         | Se tiene el control de los costos de producción y una base financiera para asignación de los precios.                                                                                     | Ver 2.3.1.1.1 Elaboración y funcionamiento de herramienta de costeo.                                                                        |
| No existía relación entre las recetas y los ingredientes que se manejan en el inventario                                                           | Existe una identificación entre los códigos de los ingredientes y el cuadro de costeo de las recetas, además que el inventario pasa a formar el principal insumo para calcular los costos | Ver 2.3.1.3 Creación e implementación de herramienta de costeo.<br><br>Ver 2.3.1.1.1 Elaboración y funcionamiento de herramienta de costeo. |
| Se desconocía como utilizar el sistema para realizar la facturación lo que conlleva a utilizar hojas electrónicas y tener el sistema sub-utilizado | Se comprueba que la facturación puede realizarse directamente desde el sistema, además también se puede llevar el control de los pedidos de clientes                                      | Ver 2.3.1.1.2 proceso de facturación en sistema<br>Elaboración y funcionamiento                                                             |

| Antes de la intervención                                                                                       | Después de la intervención                                                                 | Evidencias                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Al iniciar la intervención no se tenían identificados por parte del empresario los productos de mayor demanda. | El empresario tiene claridad de cuáles son aquellos productos que tienen de mayor demanda. | Ver ilustraciones 4, 5, 6 y 7. |

**Área-subárea intervenida:** Recursos Humanos – Política de personal

| Antes de la intervención                                                                                                                                                             | Después de la intervención                                                                                                                                                | Evidencias                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| No se contaba con un reglamento adecuado que exteriorice la potestad que tiene todo empleador de dirigir, controlar y fiscalizar la prestación de los servicios de sus trabajadores. | Se tiene un documento adecuado que exteriorice la potestad que tiene todo empleador de dirigir, controlar y fiscalizar la prestación de los servicios de sus trabajadores | Ver anexo 3 Reglamento Interno de Trabajo. |

## Conclusiones del Equipo Consultor

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

Alimentos L&M fue fundada por don Alexander Muñoz y su amigo Sergio Oliva e inició con el nombre de “El Chef de Los Banquetes”. El nombre de Multibanquetes se lo adquirió por la compra de la empresa. Las etapas principales han sido su inicio, permanencia en el mercado y la expansión.

Como resultado del diagnóstico realizado se identificaron 5 fortalezas, las cuales son:

| Áreas de Fortalezas       |                        |
|---------------------------|------------------------|
| Área                      | Sub Área               |
| Dirección Estratégica     | Misión - Visión        |
| Dirección Estratégica     | Historia de la empresa |
| Estructura Organizacional | Poder de decisión      |
| Gestión de información    | Comunicación           |
| Gestión de calidad        | Control de calidad     |

Además, el diagnóstico reflejó el resultado de 6 áreas de oportunidad, de las cuales se propusieron soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa, estas son:

| <b>Áreas de Oportunidad</b> |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Área</b>                 | <b>Sub Área</b>             |
| Dirección y Liderazgo       | Instrumentos de Gestión     |
| Producción y Operaciones    | Análisis de Proveedores     |
| Producción y Operaciones    | Planificación de Producción |
| Finanzas                    | Tributaria y Normas Legales |
| Finanzas                    | Análisis de costos          |
| Finanzas                    | Administración Financiera   |
| Recursos Humanos            | Política de Personal        |

De acuerdo a las áreas de oportunidad presentadas al socio mayoritario, se seleccionaron las soluciones de mayor factibilidad e impacto que contribuyan al mejoramiento de la empresa, planteadas en acciones clave de éxito, las cuales son:

### **Área – Finanzas, sub área - Análisis de costos**

"Implementación de metodología de evaluación permanentemente a través hojas electrónicas de análisis de costos. El alcance de esta solución es el siguiente:

-Análisis de Costos.

-Capacitación del personal."

### **Beneficios al superar el área de oportunidad:**

- Fortalecer la gestión de costos: al tener la visibilidad del costo por receta el accionista puede tomar acciones orientadas al uso óptimo de los recursos y puede identificar las combinaciones de los componentes de los platillos que le generen un mayor margen.
- Minimiza el riesgo de producir a costos altos: al contar con las cantidades de ingredientes y los precios de estos, se orientan esfuerzos para eficientar el uso de los insumos y mantener siempre la búsqueda de compras al mejor precio para producir con el menor costo posible manteniendo la calidad que caracteriza a la compañía.
- Mejora los procesos mediante la gestión de los impulsores de costos: Al mantenerse vigilante de los costos de los productos se genera una cultura del buen uso de los recursos y destinar a cada actividad únicamente lo necesario, reduciendo mermas o desperdicios.
- Genera ventaja competitiva incrementando la efectividad: el rubro de los alimentos es sumamente variado y competitivo por eso el contar con una

estructura de costos eficiente brinda una ventaja sumamente valiosa para competir, el accionista sabrá aprovechar el máximo la estructura de precios que lo mantenga competitivo en el mercado, conocerá cuáles alternativas ofrecer a los clientes de acuerdo al presupuesto de estos sin que ello signifique sacrificar utilidad.

### **Área – Recursos humanos, sub área - Política de personal**

"Elaboración de Reglamento Interno de trabajo"

#### **Beneficios al superar el área de oportunidad:**

- Determina las directrices sobre las cuales se llevarán a cabo las actividades de los subordinados, misma que fueron pactadas en los contratos individuales de trabajo.
- Estandarización en el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Cumplimiento de disposiciones legales en materia laboral.

## Beneficios económicos

Finalmente, es importante que Alimentos L&M de seguimiento a la implementación y continuidad de la acción clave de éxito seleccionada con el fin de potenciar la gestión de la entidad, maximizando la interpretación de resultados, eficientizando cada uno de sus procesos, y, por consiguiente, alcanzar los objetivos de la empresa.

Al haber seleccionado la acción clave de éxito antes mencionada los accionistas han obtenido beneficios económicos, basados en las experiencias y conocimientos de consultorías e implementaciones, los cuales se describen a continuación:

| Beneficios Economicos |                                                             |      |            |            |                     |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------|------|------------|------------|---------------------|
|                       | Tarea                                                       | dias | Horas      | Valor US\$ | Monto US \$         |
| <b>1</b>              | <b>Realizacion de Diagnostico</b>                           |      | <b>100</b> |            | <b>\$ 1,500.00</b>  |
|                       | Reuniones con el empresario                                 |      | 36         | \$ 15.00   | \$ 540.00           |
|                       | Reuniones con personal de proyecto                          |      | 16         | \$ 15.00   | \$ 240.00           |
|                       | Elaboracion de informe de diagnostico                       |      | 32         | \$ 15.00   | \$ 480.00           |
|                       | Presentacion accion clave de éxito                          |      | 16         | \$ 15.00   | \$ 240.00           |
| <b>2</b>              | <b>Determinación y Elaboracion de acción clave de éxito</b> |      | <b>464</b> |            | <b>\$ 8,980.00</b>  |
|                       | Revision de sistema SAC                                     |      | 36         | \$ 20.00   | \$ 720.00           |
|                       | Recoleccion de informes de produccion                       |      | 16         | \$ 20.00   | \$ 320.00           |
|                       | Elaboracion de recetas                                      |      | 120        | \$ 20.00   | \$ 2,400.00         |
|                       | Vinculacion de recetas                                      |      | 60         | \$ 20.00   | \$ 1,200.00         |
|                       | revision de recetas con Chef                                |      | 16         | \$ 20.00   | \$ 320.00           |
|                       | Identificacion de recetas de mayor venta                    |      | 72         | \$ 20.00   | \$ 1,440.00         |
|                       | Carga de productos al sistema de inventarios                |      | 60         | \$ 15.00   | \$ 900.00           |
|                       | Elaboracion de Reglamento Interno                           |      | 84         | \$ 20.00   | \$ 1,680.00         |
| <b>3</b>              | <b>Entrega de Herramienta de costeo</b>                     |      | <b>144</b> |            | <b>\$ 2,460.00</b>  |
|                       | Pruebas de sistema de facturación                           |      | 36         | \$ 20.00   | \$ 720.00           |
|                       | Pruebas de operaciones con costeo generado por herramienta  |      | 24         | \$ 20.00   | \$ 480.00           |
|                       | Capacitacion al empresario                                  |      | 16         | \$ 15.00   | \$ 240.00           |
|                       | Elaboracion de informe final de la consultoría              |      | 68         | \$ 15.00   | \$ 1,020.00         |
| <b>4</b>              | <b>Presentacion final</b>                                   |      | <b>32</b>  |            | <b>\$ 640.00</b>    |
|                       | Preparacion y presentacion al empresario                    |      | 32         | \$ 20.00   | \$ 640.00           |
|                       | Total horas de consultor                                    |      | <b>740</b> |            | <b>\$ 13,580.00</b> |

## **Recomendaciones del equipo consultor**

### **Inventarios**

Se recomienda la depuración de códigos y descripción de materiales, actualización del Kardex de inventario que es la columna vertebral de la herramienta de costeo, de ahí deriva la importancia que el sistema refleje información confiable y que se mantenga debidamente actualizada.

Es recomendable que dentro de las actividades del cierre de cada mes se incorpore la toma física de inventarios de todas las bodegas, previamente todos los traslados y consumos del inventario deben estar completamente al día. El resultado de la toma física debe actualizarse en el sistema para contar siempre con saldos confiables.

### **Actualización de recetas**

Cuando exista la necesidad de realizar un cambio de ingrediente o componente en las recetas debe actualizarse la herramienta, tanto con el código del ingrediente como su respectiva conversión a onzas para que la herramienta genera un costo por onza real.

### **Depuración de recetas**

A partir de los resultados de la herramienta de costeo, en la cual permite a simple vista poder apreciar los costos tanto de plato fuertes, postres y acompañamiento, Se recomienda realizar una revisión de los costos que a simple inspección se percibe que tenga una inconsistencia, la forma de revisión debe ser primero de los ingredientes utilizados, luego su conversión a onzas, seguido de su costo y finalmente el tiempo invertido por la auxiliar de cocina o de la chef.

### **Módulo de pedidos**

El sistema SAC cuenta con un módulo de pedidos desde el cual el área de ventas puede registrar los diferentes pedidos de los clientes y que todas las áreas involucradas vayan dando seguimiento, este módulo al igual que el de facturación no se está utilizando, de implementarlo se contaría con una herramienta de gestión que facilita el seguimiento a los pedidos, contar con estadístico del área de ventas, además desde el mismo pedido se puede generar la facturación, eliminando papeleo y duplicidad de trabajo del área de ventas como de contabilidad y facturación.

### **Facturación.**

Cargar al sistema los códigos de los platillos completos y asignarles costo, que sería equivalente a la suma de sus componentes.

## Referencias

Beriguete De Leon A. C. (29 de noviembre del 2012). Importancia de los costes en la gestión empresarial [Entrada o publicación en el blog]. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2012/11/29/importancia-de-los-costes-en-la-gestion-empresarial>

Díaz Aquino, V. G., Hernández Galdámez, N. H. y Orellana Martínez, E. A. (2014). *La eficacia del reglamento interno de trabajo en la empresa privada y en las instituciones oficiales autónomas del gran San Salvador*. (Tesis de pregrado). Universidad de El Salvador, San Salvador.

Horngren Charles, T., Datar Srikant, M. y Foster, G. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (12ª ed.). México, D. F., México: Pearson Educación.

# Anexos

# **Anexo 1. Informes de seguimiento del proceso**



**Universidad Tecnológica**

Nuestro Compromiso es la Innovación

**INFORME DE SEGUIMIENTO**

Actividad realizada: Primera entrevista

Fecha: 21 / 09 / 2019

Equipo Consultor: Impacto Consultores

Nombre y Apellidos

Andrés Romero Ortiz

Brenda Verónica Beltrán

Daniel Alfonso Nery Maravilla

Oscar Adolfo Calderón Archila

Firma

[Firma]

[Firma]

[Firma]

[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Sesión de entrevista: Dirección Estratégica y Dirección  
y Liderazgo.

Firma del Empresario:

[Firma]

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

## Primera visita de Diagnóstico





**Universidad Tecnológica**  
Nuestro Compromiso es la Innovación

## INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Segunda Entrevista

Fecha: 10 / 10 / 2019

Equipo Consultor: Impacto Consultores

Nombre y Apellidos

Oscar Adolfo Calderón Archila

Brenda Verónica Beltrán

Andrés Romero Ortiz

Firma

[Firma]  
[Firma]  
[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Sesión de entrevista: Análisis del entorno, Mercadeo y Ventas, Producción y Operaciones.

Firma del Empresario: [Firma]

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



# Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

## INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Tercera entrevista

Fecha: 12 / 10 / 2019

Equipo Consultor: Impacto Consultores

Nombre y Apellidos

Firma

Brenda Verónica Beltrán

Daniel Alfonso Nery Moravilla

Andrés Romero

César Adolfo Cárdenas Arhila

[Firma]

[Firma]

[Firma]

[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Sección de entrevista: Gestión ambiental, Estructura Organi-  
zacional, finanzas

Firma del Empresario: [Firma]

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

### Tercera visita de Diagnóstico





**Universidad Tecnológica**  
Nuestro Compromiso es la Innovación

### INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Cuarta entrevista

Fecha: 19/10/2019

Equipo Consultor: Impacto Consultores

Nombre y Apellidos

Firma

Brenda Verónica Beltrán

Daniel Alfonso Nery Maravilla

Andrés Romero

Cesar Adolfo Calderín Archila

Breve descripción de la actividad realizada:

Sesión de entrevista: Recursos Humanos, Gestión de  
información, Gestión de Calidad, Innovación Tecnológica

Firma del Empresario: [Firma]

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



**Universidad Tecnológica**  
Nuestro Compromiso es la Innovación

## INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación de diagnóstico

Fecha: 23/10/2019

Equipo Consultor: Impacto Consultores

Nombre y Apellidos

Oscar Roberto Calderón Archila

Andrés Romero Ortiz

Brinda Verónica Beltrán

Firma

[Firma]  
[Firma]  
[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación a socio mayoritario de fortalezas y áreas  
de oportunidad y selección de acción clave de éxito

Firma del Empresario:

[Firma]

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





**Universidad Tecnológica**  
Nuestro Compromiso es la Innovación

## INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Visita a planta de producción

Fecha: 24/10/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Andrés Romero Ostar

Daniel Alfonso Nery

[Firma]  
[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Recolección de ordenes de producción y revisión  
de sistema SAC

Firma del Empresario: \_\_\_\_\_

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





**Universidad Tecnológica**  
Nuestro Compromiso es la Innovación

## INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Visita a planta de producción

Fecha: 26 / 10 / 2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

|                                      |                |
|--------------------------------------|----------------|
| <u>Andrés Romero Ortiz</u>           | <u>[Firma]</u> |
| <u>Daniel Alfonso Nery Maravilla</u> | <u>[Firma]</u> |
|                                      |                |
|                                      |                |
|                                      |                |

Breve descripción de la actividad realizada:

Revisión de sistema SAC y recetas

Firma del Empresario: \_\_\_\_\_

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





# Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

## INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Recolección de información

Fecha: 13/11/2019

Equipo Consultor: Impacto Consultores

Nombre y Apellidos

Oscar Adolfo Calderón Archila  
Andrés Romero

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Reunión con empresario para recolección de información  
relacionada a pláticas, precios, e información relacionada  
a políticas de la empresa

Firma del Empresario:

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





**Universidad Tecnológica**  
Nuestro Compromiso es la Innovación

## INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Sensibilización de Reglamento

Fecha: 06/12/2019

Equipo Consultor: Impacto Consultores

Nombre y Apellidos

Oscar Adolfo Calderón Arce

Brenda Verónica Beltrán

Firma  
  


Breve descripción de la actividad realizada:

Reunión con socio mayoritario para compartir el  
Reglamento interno de trabajo

Firma del Empresario: 

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





**Universidad Tecnológica**  
Nuestro Compromiso es la Innovación

## INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Creación de platillos

Fecha: 14 / 12 / 2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

|                                       |                |
|---------------------------------------|----------------|
| <u>Andrés Romero Ortiz</u>            | <u>[Firma]</u> |
| <u>Brenda Veralba Beltrán</u>         | <u>[Firma]</u> |
| <u>Daniel Alfonso Nery Maravilla</u>  | <u>[Firma]</u> |
| <u>César Roberto Calderón Archila</u> | <u>[Firma]</u> |

Breve descripción de la actividad realizada:

Visita a planta de producción para la creación del  
catálogo de platillos en sistema SAC, verificación de  
inventarios.

Firma del Empresario: \_\_\_\_\_

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





**Universidad Tecnológica**

Nuestro Compromiso es la Innovación

**INFORME DE SEGUIMIENTO**

Actividad realizada: Creación de platillos

Fecha: 27/12/2019

Equipo Consultor:

| Nombre y Apellidos                   | Firma          |
|--------------------------------------|----------------|
| <u>Andrés Romero Ortiz</u>           | <u>[Firma]</u> |
| <u>Brenda Verónica Beltrán</u>       | <u>[Firma]</u> |
| <u>Daniel Alfonso Nery Maravilla</u> | <u>[Firma]</u> |
| <u>Oscar Adolfo Calderón Archila</u> | <u>[Firma]</u> |

Breve descripción de la actividad realizada:

Visita a planta de producción para la creación del  
catálogo de platillos en sistema SAC

Firma del Empresario: \_\_\_\_\_

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



# Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

## INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Revisión de recetas y costos

Fecha: 09/10/2020

Equipo Consultor:

| Nombre y Apellidos                   | Firma          |
|--------------------------------------|----------------|
| <u>Andrés Romero Ortiz</u>           | <u>[Firma]</u> |
| <u>Brenda Verónica Beltrán</u>       | <u>[Firma]</u> |
| <u>Daniel Nery Macavilla</u>         | <u>[Firma]</u> |
| <u>Oscar Adolfo Calderón Archila</u> | <u>[Firma]</u> |

Breve descripción de la actividad realizada:

Vista a la planta de producción para recolección  
adicional de costos y gastos de producción, así como  
también revisión de recetas de piritillas con la Chef.

Firma del Empresario: \_\_\_\_\_

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





**Universidad Tecnológica**  
Nuestro Compromiso es la Innovación

## INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Revisión de recetas

Fecha: 14 / 01 / 2020

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

|                                       |                |
|---------------------------------------|----------------|
| <u>Andrés Romero Ortiz</u>            | <u>[Firma]</u> |
| <u>Brenda Veralpa Beltrán</u>         | <u>[Firma]</u> |
| <u>Daniel Alfonso Nery Marzavilla</u> | <u>[Firma]</u> |
| <u>César Alberto Cárdenas Arvizu</u>  | <u>[Firma]</u> |

Breve descripción de la actividad realizada:

Vista a la planta de producción para revisión final de  
recetas con la chef

Firma del Empresario: \_\_\_\_\_

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



**Universidad Tecnológica**  
Nuestro Compromiso es la Innovación

## INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Sensibilización de herramienta

Fecha: 25/01/2020

Equipo Consultor: Impacto Consultores

Nombre y Apellidos

Andrés Romero  
Cesar Adolfo Cárdenas

Firma

[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Reunión con colaboradores para demostración de uso  
de herramienta de conteo y relación con sistema SAC,  
determinación de costos por unidades producidas y facturación

Firma del Empresario:

[Firma]

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



## **Anexo 2. Manual de usuario de herramienta de costeo**

**EMPRESA:**            **ALIMENTOS L&M, S.A. de C.V.**

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTO**

## **ACTUALIZACION HERRAMIENTA DE**

### **COSTEO**

Versión: 1.0.1.00

## **Objetivos:**

El presente documento tiene el objetivo de describir el uso de la herramienta de costeo elaborada para Alimentos L&M para que pueda ser administrada por la persona responsable del análisis de costos.

## **Generalidades**

**Costos Unitarios:** El costo medio unitario o costo por unidad de volumen, es el cociente de dividir el costo total por el volumen de actividad, los costos unitarios son por lo tanto valores promedios.

## **1. Elementos del costo de un producto.**

- Materiales
- Mano de obra.
- Otros costos de manufactura.

### **1.1. Materiales**

- Son los materiales los principales bienes que se usan en la producción y que se transforman en artículos terminados. Estos materiales se pueden dividir en materiales directos e indirectos.
- Los materiales directos son todos aquellos elementos físicos que sean imprescindibles consumir durante el proceso de elaboración de un producto o servicio, y representan el principal costo de la materia prima en el proceso de manufactura.
- Los materiales indirectos son todos los que no están asociados directamente con el producto o servicio terminado.

### **1.2. Mano de Obra**

La mano de obra se define como el esfuerzo físico o mental gastado en la fabricación de un producto o servicio.

### **1.3. Otros Costos de Manufactura**

Los otros costos de manufactura son todos los costos de producción, excepto los materiales y la mano de obra. Son aquellos en que incurre un centro para el logro de sus fines, salvo casos de excepción, son de asignación indirecta, y por lo tanto precisa de bases de distribución. Aquí aparece el término Costo Indirecto de Fabricación. Son aquellos que no son identificables con el producto o servicio y que se relacionan con él de forma indirecta

## **2. Descripción del proceso**

### **2.1. Ubicación de la información.**

Se ha dispuesto una carpeta contenedora de los archivos que componen la herramienta de costeo, es importante considerar que para garantizar la integridad de los cálculos se recomienda que la carpeta permanezca integra, es decir evitar mover los archivos que la conforman.

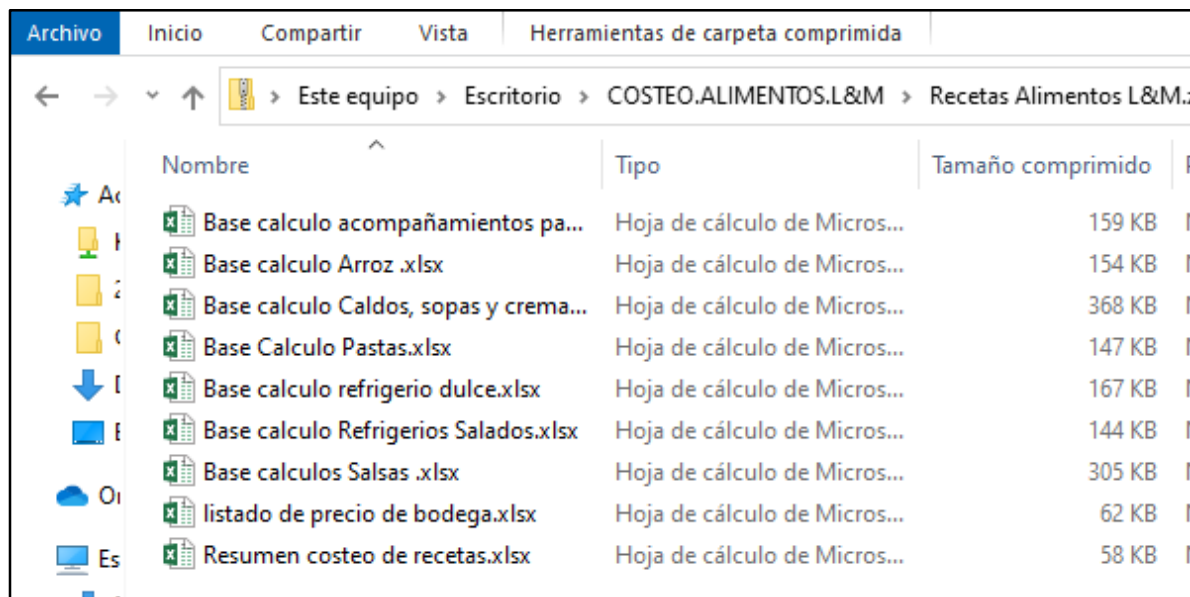


Figura 1 estructura de carpeta de Costeo.

## 2.2. Descripción del contenido.

La herramienta se encuentra compuesta de una carpeta cuyo contenido integra hojas electrónicas vinculadas entre sí, cada libro que contiene la información de las recetas inicia su denominación con la palabra “Base” seguido de la descripción del cálculo del grupo de recetas que contiene, se han creado libros por cada una de los tipos de platillos que alimentos L&M prepara los cuales podemos numerar: acompañamientos, caldos, pastas, refrigerio dulce, refrigerio salado, salsas y arroz.

La carpeta está conformada por siete archivos con prefijo Base que son los que contienen el costeo de las recetas, un archivo denominado “listado de precios de bodega” que es el archivo de donde se toman los precios de todos los

ingredientes y que está vinculado a cada archivo base, un archivo resumen de costeo de recetas el cual posee una copia de cada hoja resumen de los archivos base, esto para facilitar al accionista una panorámica general de todos los costos, facilitando su análisis y comparación.

2.2.1. Hojas Base

Cada hoja que inicia con el nombre “Base” Contiene instrucciones de uso, el resumen de costeo, y una hoja con la información de cada variedad de platillo que se costea.

La hoja **instrucciones** de uso explica cuáles son las partes del libro que se puede modificar, se ha protegido con la intención de contar con seguridad es el contenido del libro que se puede modificar; además describe la estructura de cada hoja y como navegar en el archivo, como se muestra en la figura 2

**El resumen del calculo de los costos se encuentra en la hoja llamada "Menu principal"**

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Protección:                | El archivo se encuentra protegido contra escritura, la contraseña se ha propocionado al administrador de la informacion                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| proceso para Actualización | Para actualizar los precios de los ingredientes se debe generar el kardex del sistema SAC, descargarlo en excel<br>1.- Generar el kardex del sistema SAC<br>2.- Descargarlo en excel<br>3.- Abrir la carpeta "Costeo de alimentos L&M"<br>4.- Abrir el archivo "listado de precios de bodega"<br>5.- Copiar la informacion tal como la genera el kardez y pegarla en el archivo "listado de precios de bodega"<br>resultado: la informacion de los costos de todas las recetas se ha actualizado |
| Navegación en el documento | cada archivo cuenta con una hoja resumen llamada MENU PRINCIPAL<br>En la Hoja MENU PRINCIPAL hay vinculos para cada una de las hojas con recetas, para ir a determinada receta unicamente de clic en el nombre de la receta a la cual desea dirigirse<br>Para regresar al MENU PRINCIPAL desde cualquier hoja de recetas, unicamente de clic en el boton de MENU PRINCIPAL                                                                                                                       |

[MENU PRINCIPAL](#)

Figura 2 hoja instrucciones de uso

Se ha dispuesto una hoja por cada variedad la información.

**Hoja menú principal:** En esta hoja encontramos un resumen de los cálculos de todo el libro, se muestra la lista de recetas contenidos, con ello se obtiene una vista rápida de las recetas, en el nombre de cada una existe un vínculo con la hoja en la que se han realizado los cálculos permitiendo optimizar tiempo en navegación y haciendo más practico las consultas o revisión; el resumen se ha dispuesto en columnas, cantidad base, materia prima, mano de obra, unitario materia prima, unitario mano de obra, costos indirectos, costo unitario producción, precio de venta, margen, % margen.

| ACOMPANAMIENTOS PAN Y PAPAS                 | Cantidad Base | Materia prima | mano de obra | unitario MP | Unitario MO | costos indirectos | Costo unitario porcion | 50%     | 60%     | 75%     | 80%     |
|---------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------------|------------------------|---------|---------|---------|---------|
| <a href="#">PURE DE PAPAS</a>               | 25            | \$ 4.59       | \$ 1.46      | \$ 0.18     | \$ 0.06     | \$ 0.05           | \$ 0.29                | \$ 0.58 | \$ 0.73 | \$ 1.17 | \$ 1.46 |
| <a href="#">PURE DE PAPAS CON MAIZ</a>      | 25            | \$ 5.42       | \$ 1.46      | \$ 0.22     | \$ 0.06     | \$ 0.05           | \$ 0.33                | \$ 0.65 | \$ 0.81 | \$ 1.30 | \$ 1.63 |
| <a href="#">PURE DE PAPAS CON BROCOLY</a>   | 50            | \$ 5.56       | \$ 1.46      | \$ 0.11     | \$ 0.03     | \$ 0.05           | \$ 0.19                | \$ 0.38 | \$ 0.48 | \$ 0.76 | \$ 0.95 |
| <a href="#">PURE DE PAPAS CON ZANAHORIA</a> | 50            | \$ 3.30       | \$ 1.46      | \$ 0.07     | \$ 0.03     | \$ 0.05           | \$ 0.15                | \$ 0.29 | \$ 0.36 | \$ 0.58 | \$ 0.73 |
| <a href="#">PURE DE PAPAS CON TOCINO</a>    | 50            | \$ 7.05       | \$ 1.46      | \$ 0.14     | \$ 0.03     | \$ 0.05           | \$ 0.22                | \$ 0.44 | \$ 0.55 | \$ 0.88 | \$ 1.10 |
| <a href="#">PURE DE PAPAS CON ALVERJAS</a>  | 50            | \$ 3.64       | \$ 1.46      | \$ 0.07     | \$ 0.03     | \$ 0.05           | \$ 0.15                | \$ 0.30 | \$ 0.38 | \$ 0.61 | \$ 0.76 |
| <a href="#">PAPAS CAMBRAY CON PEREJIL</a>   | 50            | \$ 13.74      | \$ 1.46      | \$ 0.27     | \$ 0.03     | \$ 0.05           | \$ 0.35                | \$ 0.71 | \$ 0.88 | \$ 1.42 | \$ 1.77 |
| <a href="#">PAPAS FRITAS ECO 4oz</a>        | 50            | \$ 15.09      | \$ 1.46      | \$ 0.30     | \$ 0.03     | \$ 0.05           | \$ 0.38                | \$ 0.76 | \$ 0.95 | \$ 1.52 | \$ 1.91 |

Figura 3 hoja menú principal.

A continuación, se presenta la descripción de cada una de las columnas de la hoja resumen:

**Cantidad base:** es la cantidad de porciones sobre la cual se han calculado los ingredientes y el tiempo de preparación que toma ya sea tiempo de la chef, del auxiliar de cocina o ambos. Esta cantidad permanece estática y es importante no cambiarla a menos que el propósito sea recalculer toda la receta.

| ACOMPANAMIENTOS PAN Y PAPAS | Cantidad Base | Materia prima | mano de obra | u  |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|----|
| PURE DE PAPAS               | 25            | \$ 4.59       | \$ 1.46      | \$ |

**Materia prima:** es la suma del costo de todos los ingredientes utilizados en el lote de producción.

| ACOMPANAMIENTOS PAN Y PAPAS | Cantidad Base | Materia prima | mano de obra | unitario MP | Unitario MO |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|-------------|
| PURE DE PAPAS               | 25            | \$ 4.59       | \$ 1.46      | \$ 0.18     | \$ 0.06     |

**Mano de obra:** es la suma del valor de costo de la mano de obra utilizada en la preparación del platillo para el lote de producción, resulta del cálculo del tiempo invertido por la chef o el auxiliar de cocina multiplicado por el costo por hora, este a su vez es el resultado del salario mensual más prestaciones entre la jornada laboral, para el caso práctico es salario entre 30 días y el resultado dividido entre ocho horas.

| ACOMPANAMIENTOS PAN Y PAPAS | Cantidad Base | Materia prima | mano de obra | unitario MP | Unitario MO | costo |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|-------------|-------|
| PURE DE PAPAS               | 25            | \$ 4.59       | \$ 1.46      | \$ 0.18     | \$ 0.06     | \$    |

**Unitario materia prima:** resulta de la división del monto de material prima entre la cantidad base.

| ACOMPANAMIENTOS PAN Y PAPAS | Cantidad Base | Materia prima | mano de obra | unitario MP | Unitario MO | costos indirectos | Costo unitario porcion |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------------|------------------------|
| PURE DE PAPAS               | 25            | \$ 4.59       | \$ 1.46      | \$ 0.18     | \$ 0.06     | \$ 0.05           | \$                     |
| PURE DE PAPAS COMEST        | 25            | \$ 4.59       | \$ 1.46      | \$ 0.18     | \$ 0.06     | \$ 0.05           | \$                     |

**Unitario mano de obra:** resulta de la división del monto de mano de obra entre la cantidad base

| ACOMPANAMIENTOS PAN Y PAPAS | Cantidad Base | Materia prima | mano de obra | unitario MP | Unitario MO | costos |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|-------------|--------|
| PURE DE PAPAS               | 25            | \$ 4.59       | \$ 1.46      | \$ 0.18     | \$ 0.06     | \$     |
| PURE DE PAPAS COMEST        | 25            | \$ 4.59       | \$ 1.46      | \$ 0.18     | \$ 0.06     | \$     |

**Costos indirectos:** Es el índice unitario de los costos indirectos por porción de producción.

| ACOMPANAMIENTOS PAN Y PAPAS | Cantidad Base | Materia prima | mano de obra | unitario MP | Unitario MO | costos indirectos | Costo unitario porcion |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------------|------------------------|
| PURE DE PAPAS               | 25            | \$ 4.59       | \$ 1.46      | \$ 0.18     | \$ 0.06     | \$ 0.05           | \$                     |
| PURE DE PAPAS COMEST        | 25            | \$ 4.59       | \$ 1.46      | \$ 0.18     | \$ 0.06     | \$ 0.05           | \$                     |

**Costo unitario producción:** es el resultado de sumar los costos unitarios de materia prima, mano de obra y costos indirectos, representa el costo unitario por porción preparada.

| ACOMPANAMIENTOS PAN Y PAPAS | Cantidad Base | Materia prima | mano de obra | unitario MP | Unitario MO | costos indirectos | Costo unitario porcion |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------------|------------------------|
| PURE DE PAPAS               | 25            | \$ 4.59       | \$ 1.46      | \$ 0.18     | \$ 0.06     | \$ 0.05           | \$ 0.29                |
| PURE DE PAPAS COMEST        | 25            | \$ 4.59       | \$ 1.46      | \$ 0.18     | \$ 0.06     | \$ 0.05           | \$ 0.29                |

**Precio de venta:** a solicitud del accionista se insertaron cuatro opciones de precio de venta con márgenes de 50%, 60%, 75% y 80% con ello el accionista tendrá a la vista cuatro opciones de precio con las cuales podrá decidir y seleccionar de acuerdo a la negociación que estime conveniente, la opción seleccionada representa al valor al cual se facturará la porción.

| ACOMPAÑAMIENTOS PAN Y PAPAS | Cantidad Base | Materia prima | mano de obra | unitario MP | Unitario MO | costos indirectos | Costo unitario porcion | 50%     | 60%     | 75%     | 80%     |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------------|------------------------|---------|---------|---------|---------|
| PURE DE PAPAS               | 25            | \$ 4.59       | \$ 1.46      | \$ 0.18     | \$ 0.06     | \$ 0.05           | \$ 0.29                | \$ 0.58 | \$ 0.73 | \$ 1.17 | \$ 1.46 |

### 2.2.2. Beneficios

Representar el resultado del costeo, precio y margen resulta de gran utilidad para el accionista ya que en una vista rápida puede realizarse un análisis de precios y margen indicando si el precio indicado es conveniente, además puede realizar comparativos con recetas equivalentes y determinar si es necesario revisar o hacer ajustes de fórmulas, también puede construir los platillos seleccionando entre los complementos los que mayor oportunidad representen o brindar alternativas económicas sin sacrificar margen si el objetivo es no perder oportunidades de negocio.

## Contenido de Hojas de recetas

Cada hoja de receta contiene la información para el costeo, a continuación, la explicación de la estructura:

| CUADRO CALCULO COMPRA DE MATERIA PRIMA PARA LASAÑA DE VEGETALES |                                    |                               |                           |                 |                    |        | MENU PRINCIPAL   |                              |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------|--------------------|--------|------------------|------------------------------|
| CODIGO KARDEX                                                   | PRODUCTO                           | PRECIO GLOBAL PRODUCTO KARDEX | CANTIDAD PRODUCTO (Onzas) | Precio por Onza | CANTIDAD UTILIZADA | MEDIDA | COSTO PRODUCCION | COSTO UNITARIO DE PRODUCCION |
| 0060123                                                         | PASTA PARA LASAGÑA NOVAPAST 400 GR | \$ 1.92                       | 16.00                     | \$ 0.12         | 27.20              | Onzas  | \$ 3.27          |                              |
| 0120030                                                         | CHILE ROJO                         | \$ 0.75                       | 16.00                     | \$ 0.05         | 5.00               | Onzas  | \$ 0.23          |                              |

**Código Kardex:** el código del Kardex asignado a cada ingrediente.

**Producto:** corresponde a la descripción del producto.

**Precio global producto Kardex:** Es el valor que aparece en la columna de Kardex que corresponde al precio promedio por unidad de presentación.

**Cantidad producto (Onzas):** es la cantidad de onzas a la que corresponde el precio en el Kardex, esto sirve para realizar una conversión de los precios por presentación a onzas.

**Precio por Onza:** resultado de dividir el precio según Kardex entre la cantidad de producto.

**Cantidad utilizada:** es la cantidad de cada ingrediente utilizada en la receta.

**Medida:** unidad de medida en que esta expresada la cantidad.

**Costo producción:** es el producto del precio por onza y la cantidad utilizada.

**Costo unitario de producción:** es el costo unitario de la porción resulta de dividir el valor total entre la cantidad del lote de producción.

Es importante relacionar los ingredientes utilizados en cada receta y revisar las cantidades para cada lote de producción, para facilidad del manejo las cantidades de ingredientes están convertidos a onzas; cuando se realice una modificación a una receta debe revisarse que el precio en el kardex y la cantidad de producto en onzas sea incorporado correctamente para obtener información confiable, así mismo es importante mantener el inventario libre de duplicidades y manejar hojas de conversión de las diferentes presentaciones

| CUADRO DE COSTO UNITARIO PURE DE PAPAS CON MAIZ |                                       |                               |                           |                 |                    |        |                  | MENU                         |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------|--------------------|--------|------------------|------------------------------|
| CODIGO KARDEX                                   | PRODUCTO                              | PRECIO GLOBAL PRODUCTO KARDEX | CANTIDAD PRODUCTO (Onzas) | Precio por Onza | CANTIDAD UTILIZADA | MEDIDA | COSTO PRODUCCION | COSTO UNITARIO DE PRODUCCION |
| 0120002                                         | PAPAS                                 | \$ 0.34                       | 16.00                     | \$ 0.02         | 96.00              | Onzas  | \$ 2.01          |                              |
| 0150022                                         | MANTEQUILLA DOS PINOS CON SAL         | \$ 1.39                       | 4.00                      | \$ 0.35         | 4.00               | Onzas  | \$ 1.39          |                              |
| 0150028                                         | LECHE ENTERA SALUD GALON              | \$ 4.42                       | 127.98                    | \$ 0.03         | 31.96              | Onzas  | \$ 1.10          |                              |
| 0060328                                         | MAIZ DULCE LATA ABRE FACIL 24/425 GRS | \$ 0.83                       | 15.00                     | \$ 0.06         | 15.00              | Onzas  | \$ 0.83          |                              |
| 0060095                                         | NUEZ MOSCADA                          | \$ 2.01                       | 16.00                     | \$ 0.13         | 0.25               | Onzas  | \$ 0.03          |                              |
| 0060042                                         | SAL PICAPIEDRA LIBRA                  | \$ 0.13                       | 16.00                     | \$ 0.01         | 0.25               | Onzas  | \$ 0.00          |                              |
| 006186                                          | PIMIENTA BLANCA MOLIDA FRASCO         | \$ 3.37                       | 16.00                     | \$ 0.21         | 0.25               | Onzas  | \$ 0.05          |                              |
| TPCC                                            | TIEMPO PRODUCCION COCINA CHEF         | \$ 1.67                       |                           | \$ 1.67         | 0.50               | HORA   | \$ 0.83          |                              |
| TPCA                                            | TIEMPO PRODUCCION COCINA AUXILIAR     | \$ 1.25                       |                           | \$ 1.25         | 0.50               | HORA   | \$ 0.63          |                              |
|                                                 |                                       |                               |                           |                 |                    |        | \$ 6.88          | \$ 0.28                      |
| MATERIA PRIMA                                   |                                       |                               |                           |                 |                    |        | \$ 5.42          | \$ 0.22                      |
| MANO DE OBRA                                    |                                       |                               |                           |                 |                    |        | \$ 1.46          | \$ 0.06                      |
| BATCH DE PRODUCCIÓN                             |                                       |                               |                           |                 |                    |        |                  |                              |

25.00

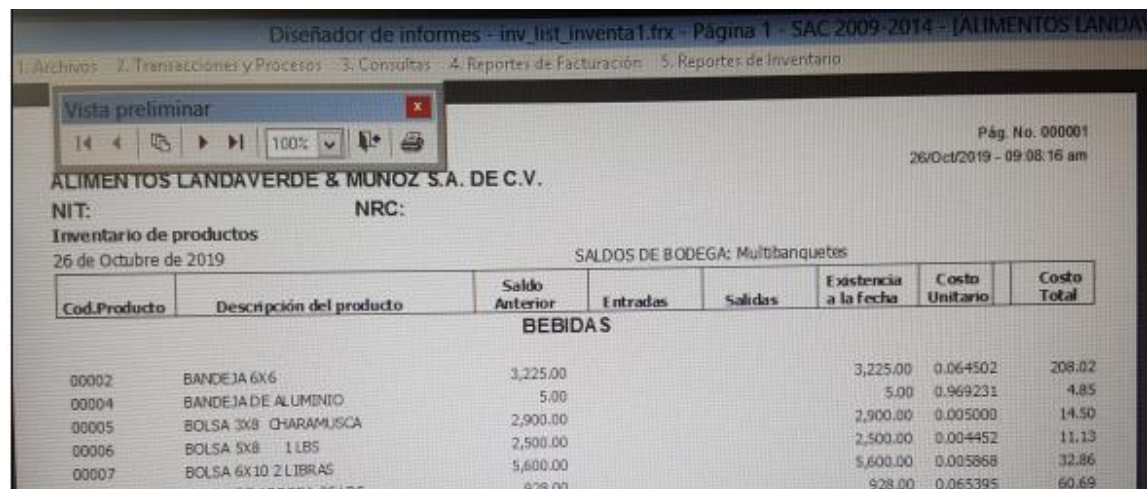
Figura 4. Cuadro de costo unitario

### 3. Proceso de actualización.

Todas las hojas de recetas están vinculadas con un archivo de Kardex, el cual es generado en el sistema SAC, el proceso se ha concebido para que al realizar el cierre de cada mes se pueda actualizar el costeo con los precios promedios actualizados con los movimientos en dicho periodo. El periodo de actualización será definido por el accionista de acuerdo a la observación en las variaciones de los precios de los insumos.

Para realizar la actualización de los precios se debe seguir los siguientes pasos:

- 1) Crear una copia completa de la carpeta de costeo Alimentos L&M para resguardar una versión anterior.
- 2) Generar el Kardex en el sistema SAC



Diseñador de informes - inv\_list\_inventa1.frx - Página 1 - SAC 2009-2014 - [ALIMENTOS LANDAVERDE & MUÑOZ S.A. DE C.V.]

1. Archivo - 2. Transacciones y Procesos - 3. Consultas - 4. Reportes de Facturación - 5. Reportes de Inventario

Vista preliminar

Pág. No. 000001  
26/Oct/2019 - 09:08:16 am

ALIMENTOS LANDAVERDE & MUÑOZ S.A. DE C.V.  
NIT: NRC:  
Inventario de productos  
26 de Octubre de 2019

SALDOS DE BODEGA: Multibanquetes

| Cod.Producto   | Descripción del producto | Saldo Anterior | Entradas | Salidas | Existencia a la fecha | Costo Unitario | Costo Total |
|----------------|--------------------------|----------------|----------|---------|-----------------------|----------------|-------------|
| <b>BEBIDAS</b> |                          |                |          |         |                       |                |             |
| 00002          | BANDEJA 6X6              | 3,225.00       |          |         | 3,225.00              | 0.064502       | 208.02      |
| 00004          | BANDEJA DE ALIMENTO      | 5.00           |          |         | 5.00                  | 0.969231       | 4.85        |
| 00005          | BOLSA 3X8 CHARAMUSCA     | 2,900.00       |          |         | 2,900.00              | 0.005000       | 14.50       |
| 00006          | BOLSA 5X8 1 LBS          | 2,500.00       |          |         | 2,500.00              | 0.004452       | 11.13       |
| 00007          | BOLSA 6X10 2 LIBRAS      | 5,600.00       |          |         | 5,600.00              | 0.005868       | 32.86       |
| 00008          | BOLSA 6X10 3 LIBRAS      | 928.00         |          |         | 928.00                | 0.065395       | 60.69       |

### 3) Descargar el informe en Excel



### 4) Copiar la información desde la columna A

| notapapeles |            |           |                        |               |          |         |              |               |             |         |
|-------------|------------|-----------|------------------------|---------------|----------|---------|--------------|---------------|-------------|---------|
| fuente      |            |           | alineación             |               |          | numero  |              | estilos       |             | celulas |
| A1          |            |           |                        |               |          |         |              |               |             |         |
| cod_grupo   |            |           |                        |               |          |         |              |               |             |         |
| A           | B          | C         | D                      | E             | F        | G       | H            | I             | J           |         |
| cod_grupo   | cod_sgrupo | cod_produ | descripcion            | saldo_anterio | entradas | salidas | saldo_actual | costo_unitari | costo_total |         |
| 001         |            | 00002     | BANDEJA 6X6            | 4560          | 0        | 0       | 4560         | 0.064502      | 294.13      |         |
| 001         |            | 00004     | BANDEJA DE ALUMINIO    | 13            | 0        | 0       | 13           | 0.969231      | 12.6        |         |
| 001         |            | 00005     | BOLSA 3X8 CHARAMUSCA   | 2900          | 0        | 0       | 2900         | 0.005         | 14.5        |         |
| 001         |            | 00006     | BOLSA 5X8 1 LBS        | 3100          | 0        | 0       | 3100         | 0.004452      | 13.8        |         |
| 001         |            | 00007     | BOLSA 6X10 2 LIBRAS    | 48845         | 0        | 0       | 48845        | 0.005868      | 286.62      |         |
| 001         |            | 00009     | BOLSA DE ARROBA 25 LBS | 1746          | 0        | 0       | 1746         | 0.065395      | 114.18      |         |
| 001         |            | 00012     | BOLSA GABACHA          | 7002          | 0        | 0       | 7002         | 0.009273      | 64.93       |         |
| 001         |            | 00015     | CUCHARITAS             | 175           | 0        | 0       | 175          | 0.199943      | 34.99       |         |
| 001         |            | 00016     | CUCHILLO               | 2900          | 0        | 0       | 2900         | 0.0134        | 38.86       |         |
| 001         |            | 00017     | EXTERNOS               | 83            | 0        | 0       | 83           | 0.71          | 58.93       |         |
| 001         |            | 00019     | PAPEL HIGIENICO        | 462           | 0        | 0       | 462          | 0.23          | 106.26      |         |
| 001         |            | 00020     | PAJILLA                | 118           | 0        | 0       | 118          | 0.003571      | 0.42        |         |
| 001         |            | 00023     | POLIPEL                | 38            | 0        | 0       | 38           | 2.035263      | 77.34       |         |
| 001         |            | 00025     | SERVILLETAS            | 803           | 0        | 0       | 803          | 0.460648      | 369.9       |         |

### 5) Seleccionar el archivo “listado de precios de bodega” de la carpeta de Costeo Alimentos L&M.

6) Pegar la información manteniendo la misma estructura

El resultado de los pasos anteriores es que el costeo fue actualizado con los nuevos precios del Kardex en la nueva carpeta.

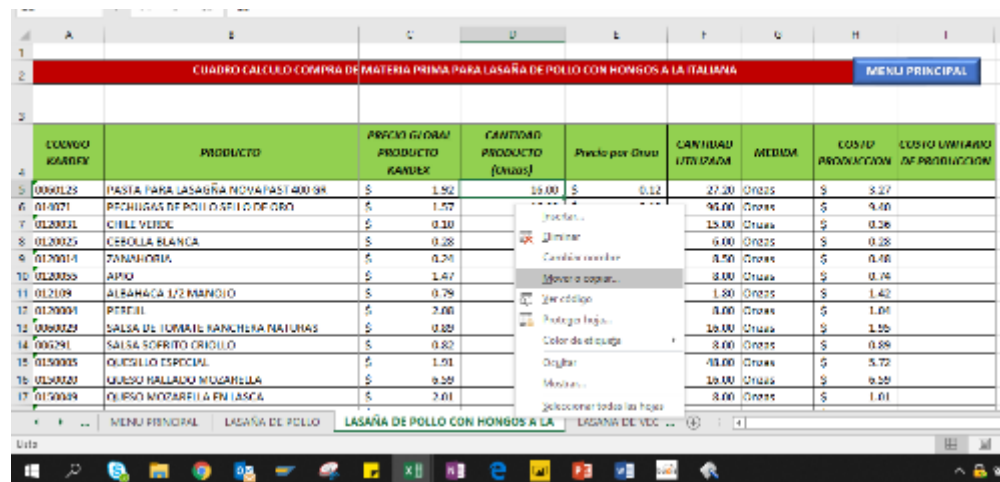
|    | A         | B         | C         | D                      | E             | F        | G       | H            | I              | J           |
|----|-----------|-----------|-----------|------------------------|---------------|----------|---------|--------------|----------------|-------------|
|    | cod_grupo | cod_grupo | cod_produ | descripcion            | saldo_anterio | entradas | salidas | saldo_actual | costo_unitario | costo_total |
| 1  | 001       | 00002     | 00002     | BANDEJA 6X6            | 4560          | 0        | 0       | 4560         | 0.064502       | 294.13      |
| 2  | 001       | 00004     | 00004     | BANDEJA DE ALUMINIO    | 13            | 0        | 0       | 13           | 0.969231       | 12.6        |
| 3  | 001       | 00005     | 00005     | BOLSA 3X8 CHARAMUSCA   | 2900          | 0        | 0       | 2900         | 0.005          | 14.5        |
| 4  | 001       | 00006     | 00006     | BOLSA 5X8 1 LBS        | 3100          | 0        | 0       | 3100         | 0.004452       | 13.8        |
| 5  | 001       | 00007     | 00007     | BOLSA 6X10 2 LIBRAS    | 48845         | 0        | 0       | 48845        | 0.005868       | 286.62      |
| 6  | 001       | 00009     | 00009     | BOLSA DE ARROBA 25 LBS | 1746          | 0        | 0       | 1746         | 0.065395       | 114.18      |
| 7  | 001       | 00012     | 00012     | BOLSA GABACHA          | 7002          | 0        | 0       | 7002         | 0.009273       | 64.93       |
| 8  | 001       | 00015     | 00015     | CUCHARITAS             | 175           | 0        | 0       | 175          | 0.199943       | 34.99       |
| 9  | 001       | 00016     | 00016     | CUCHILLO               | 2900          | 0        | 0       | 2900         | 0.0134         | 38.86       |
| 10 | 001       | 00017     | 00017     | EXTERNOS               | 83            | 0        | 0       | 83           | 0.71           | 58.93       |
| 11 | 001       | 00019     | 00019     | PAPEL HIGIENICO        | 462           | 0        | 0       | 462          | 0.23           | 106.26      |
| 12 | 001       | 00020     | 00020     | PAJILLA                | 118           | 0        | 0       | 118          | 0.003571       | 0.42        |
| 13 | 001       | 00023     | 00023     | POLIPEL                | 38            | 0        | 0       | 38           | 2.035263       | 77.34       |
| 14 | 001       | 00025     | 00025     | SERVILLETAS            | 803           | 0        | 0       | 803          | 0.460648       | 369.9       |

Se puede realizar una revisión aleatoria de algunos ingredientes para comprobar que los costos han sido actualizados.

#### 4. Agregar nueva receta

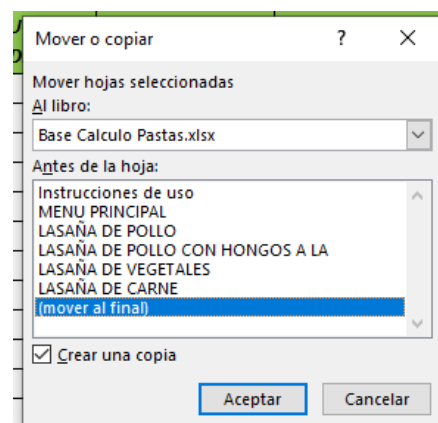
Para agregar una nueva receta siga los siguientes pasos

1. **Crear hoja** seleccione el libro base donde desee agregarla, para facilidad lo recomendable es crear una copia de una receta existente, actualizar encabezado con la descripción de la nueva receta.



| Código     | Producto                           | Precio Global | Cantidad | Precio por Grupa | Cantidad  | Medida | Costo      | Costo Unitario |
|------------|------------------------------------|---------------|----------|------------------|-----------|--------|------------|----------------|
| Kilogramos |                                    |               | Producto |                  | Utilizada |        | Producción | de Producción  |
| 0000125    | PASTA PARA LASAÑA NOVA PAST 400 GR | \$ 1.52       | 10.00    | \$ 0.12          | 27.20     | Onzas  | \$ 3.27    |                |
| 010071     | PECHUGAS DE POLLO DESPEIGADO       | \$ 1.57       |          |                  | 95.00     | Gramos | \$ 9.40    |                |
| 012001     | CIBILE VERDE                       | \$ 0.10       |          |                  | 15.00     | Onzas  | \$ 0.26    |                |
| 012002     | CEBOLLA BLANCA                     | \$ 0.28       |          |                  | 6.00      | Onzas  | \$ 0.28    |                |
| 0120014    | ZANAHORIA                          | \$ 0.24       |          |                  | 0.50      | Gramos | \$ 0.48    |                |
| 0120025    | ALMO                               | \$ 1.47       |          |                  | 8.00      | Onzas  | \$ 0.74    |                |
| 012109     | ALSAHACA 1/2 MANOJO                | \$ 0.78       |          |                  | 1.80      | Onzas  | \$ 1.42    |                |
| 0120004    | PTERIL                             | \$ 2.00       |          |                  | 0.00      | Gramos | \$ 1.04    |                |
| 0000029    | SALSA DE TOMATE RANCHERA NATURAL   | \$ 0.88       |          |                  | 10.00     | Onzas  | \$ 1.55    |                |
| 000291     | SALSA SOFRITO CRUELLO              | \$ 0.82       |          |                  | 8.00      | Onzas  | \$ 0.89    |                |
| 0150005    | QUESILLO ESPECIAL                  | \$ 1.51       |          |                  | 40.00     | Gramos | \$ 3.72    |                |
| 0150007    | QUESO PALLADO MOCHELLO             | \$ 0.58       |          |                  | 10.00     | Onzas  | \$ 0.58    |                |
| 0150008    | QUESO MOZARELLA EN TALLA           | \$ 2.01       |          |                  | 8.00      | Onzas  | \$ 1.01    |                |

Seleccionar el check de Crear una copia y mover al final para que la hoja nueva quede ubicada al final del libro.



|                 |              |       |    |
|-----------------|--------------|-------|----|
| LA              | \$ 6.59      | 16.00 | \$ |
| CA              | \$ 2.01      | 16.00 | \$ |
| LASAÑA DE CARNE | Nueva receta |       |    |

- [illegible]

- [illegible]

148

Buscar el código del material, en el archivo “precio global producto kardex, indicador de columnas: 7, ordenado 0) para ingresar la formula manualmente debe abrir el archivo “precio global producto kardex”.

#### **4.1. Descripción de uso función BUSCARV**

##### **Primeros pasos**

Hay cuatro partes de la información que necesita para crear la sintaxis de BUSCARV:

El valor que desea buscar, también conocido como el valor de búsqueda.

El rango donde se encuentra el valor de búsqueda. Recuerde que el valor de búsqueda debe estar siempre en la primera columna del rango para que BUSCARV funcione correctamente. Por ejemplo, si el valor de la búsqueda está en la celda C2, su rango debería empezar con C.

El número de columna del rango que contiene el valor devuelto. Por ejemplo, si especifica B2: D11 como rango, debe contar B como la primera columna, C como la segunda y así sucesivamente.

Opcionalmente, puede especificar VERDADERO si desea una coincidencia aproximada o FALSO si desea una coincidencia exacta del valor devuelto. Si no especifica nada, el valor predeterminado siempre será VERDADERO o la coincidencia aproximada.

Ahora coloque todas las respuestas anteriores de la siguiente forma:

= BUSCARV (valor de búsqueda, rango que contiene el valor de búsqueda, el número de columna del rango que contiene el valor devuelto, la coincidencia aproximada (TRUE) o la coincidencia exacta (falso)).

## 4.2. Ejemplos

Estos son algunos ejemplos de BUSCARV:

### Ejemplo 1

|    | A         | B                          | C       | D                        | E                   |
|----|-----------|----------------------------|---------|--------------------------|---------------------|
| 1  | ID        | Apellido                   | Nombre  | Puesto                   | Fecha de nacimiento |
| 2  | 101       | Padilla                    | Naiara  | Rep. de ventas           | 08/12/68            |
| 3  | 102       | Tórrez                     | Miguel  | Vicepresidente de ventas | 19/02/52            |
| 4  | 103       | Terán                      | Eulalia | Rep. de ventas           | 30/08/63            |
| 5  | 104       | Rodarte                    | Serafin | Rep. de ventas           | 19/09/58            |
| 6  | 105       | Hermosilla                 | Alberto | Jefe de ventas           | 04/03/55            |
| 7  | 106       | Casanova                   | Juan    | Rep. de ventas           | 02/07/63            |
| 8  |           |                            |         |                          |                     |
| 9  |           |                            |         |                          |                     |
| 10 | Fórmula   | =BUSCARV(B3,B2:E7,2,FALSO) |         |                          |                     |
| 11 | Resultado | Miguel                     |         |                          |                     |
| 12 |           |                            |         |                          |                     |

BUSCARV busca "Tórrez" en la primera columna (columna B) en la matriz\_buscar\_en B2:E7 y devuelve "Miguel", que se encuentra en la segunda columna (columna C) de la matriz\_buscar\_en. El valor Falso devuelve a una coincidencia exacta.

## Ejemplo 2

|    | A                | B                           | C       | D                        | E                   |
|----|------------------|-----------------------------|---------|--------------------------|---------------------|
| 1  | ID               | Apellido                    | Nombre  | Puesto                   | Fecha de nacimiento |
| 2  | 101              | Padilla                     | Naiara  | Rep. de ventas           | 08/12/68            |
| 3  | 102              | Tórrez                      | Miguel  | Vicepresidente de ventas | 19/02/52            |
| 4  | 103              | Terán                       | Eulalia | Rep. de ventas           | 30/08/63            |
| 5  | 104              | Rodarte                     | Serafin | Rep. de ventas           | 19/09/58            |
| 6  | 105              | Hermosilla                  | Alberto | Jefe de ventas           | 04/03/55            |
| 7  | 106              | Casanova                    | Juan    | Rep. de ventas           | 02/07/63            |
| 8  |                  |                             |         |                          |                     |
| 9  |                  |                             |         |                          |                     |
| 10 | <b>Fórmula</b>   | =BUSCARV(102,A2:C7,2,FALSO) |         |                          |                     |
| 11 | <b>Resultado</b> | Tórrez                      |         |                          |                     |

BUSCARV busca una coincidencia exacta (FALSA) del apellido de la fila 102 (valor\_buscado) en la segunda columna (columna B) en el rango A2:C7 y devuelve Tórrez.

## Ejemplo 3

|    | A                | B                                                                       | C       | D                        | E                   |
|----|------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------|---------------------|
| 1  | ID               | Apellido                                                                | Nombre  | Puesto                   | Fecha de nacimiento |
| 2  | 101              | Padilla                                                                 | Naiara  | Rep. de ventas           | 08/12/68            |
| 3  | 102              | Tórrez                                                                  | Miguel  | Vicepresidente de ventas | 19/02/52            |
| 4  | 103              | Terán                                                                   | Eulalia | Rep. de ventas           | 30/08/63            |
| 5  | 104              | Rodarte                                                                 | Serafin | Rep. de ventas           | 19/09/58            |
| 6  | 105              | Hermosilla                                                              | Alberto | Jefe de ventas           | 04/03/55            |
| 7  | 106              | Casanova                                                                | Juan    | Rep. de ventas           | 02/07/63            |
| 8  |                  |                                                                         |         |                          |                     |
| 9  |                  |                                                                         |         |                          |                     |
| 10 | <b>Fórmula</b>   | =SI(BUSCARV(103,A1:E7,2,FALSO)="Casanova","Encontrado","No encontrado") |         |                          |                     |
| 11 | <b>Resultado</b> | No encontrado                                                           |         |                          |                     |

SI comprueba si BUSCARV devuelve o no "Casanova" como apellido del empleado correspondiente a la fila 103 (valor\_buscado) en A1:E7 (matriz\_buscar\_en). Dado que el apellido correspondiente a la fila 103 es "Terán", la condición SI es falsa y se mostrará el texto "No encontrado".

#### Ejemplo 4

|    | A                | B                                                                   | C       | D                        | E            |
|----|------------------|---------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------|--------------|
| 1  | ID               | Apellido                                                            | Nombre  | Puesto                   | Fecha de nac |
| 2  | 101              | Padilla                                                             | Naiara  | Rep. de ventas           | 08/12/68     |
| 3  | 102              | Tórrez                                                              | Miguel  | Vicepresidente de ventas | 19/02/52     |
| 4  | 103              | Terán                                                               | Eulalia | Rep. de ventas           | 30/08/63     |
| 5  | 104              | Rodarte                                                             | Serafin | Rep. de ventas           | 19/09/58     |
| 6  | 105              | Hermosilla                                                          | Alberto | Jefe de ventas           | 04/03/55     |
| 7  | 106              | Casanova                                                            | Juan    | Rep. de ventas           | 02/07/63     |
| 8  |                  |                                                                     |         |                          |              |
| 9  |                  |                                                                     |         |                          |              |
| 10 | <b>Fórmula</b>   | =ENTERO(FRAC.AÑO(FECHA(2014,6,30), BUSCARV(105,A2:E7,5, FALSO), 1)) |         |                          |              |
| 11 | <b>Resultado</b> | 59                                                                  |         |                          |              |
| 12 |                  |                                                                     |         |                          |              |
| 13 |                  |                                                                     |         |                          |              |
| 14 |                  |                                                                     |         |                          |              |
| 15 |                  |                                                                     |         |                          |              |

BUSCARV busca la fecha de nacimiento del empleado correspondiente a la fila 105 (valor\_buscado) en el rango A2:E7 (matriz\_buscar\_en) y devuelve 04/03/1955. A continuación, FRAC.AÑO resta esta fecha de nacimiento a 30/6/2014 y devuelve un valor, que, posteriormente, ENTERO convierte en 59.

#### Ejemplo 5

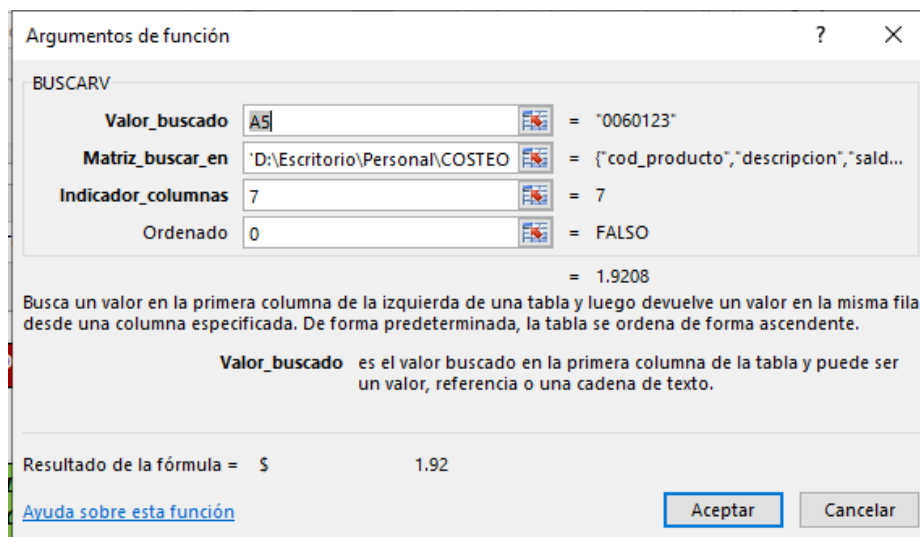
|    | A                | B                                                                                                        | C       | D              | E                   |
|----|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|---------------------|
| 1  | ID               | Apellido                                                                                                 | Nombre  | Puesto         | Fecha de nacimiento |
| 2  | 101              | Padilla                                                                                                  | Naiara  | Rep. de ventas | 08/12/68            |
| 3  | 102              | Tórrez                                                                                                   | Miguel  | Vicepresidente | 19/02/52            |
| 4  | 103              | Terán                                                                                                    | Eulalia | Rep. de ventas | 30/08/63            |
| 5  | 104              | Rodarte                                                                                                  | Serafin | Rep. de ventas | 19/09/58            |
| 6  | 105              | Hermosilla                                                                                               | Alberto | Jefe de ventas | 04/03/55            |
| 7  | 106              | Casanova                                                                                                 | Juan    | Rep. de ventas | 02/07/63            |
| 8  |                  |                                                                                                          |         |                |                     |
| 9  |                  |                                                                                                          |         |                |                     |
| 10 | <b>Fórmula</b>   | =SI(ESNOD(BUSCARV(105;A2:E7;2;FALSO)) = VERDADERO, "Empleado no encontrado", BUSCARV(105;A2:E7;2;FALSO)) |         |                |                     |
| 11 | <b>Resultado</b> | Hermosilla                                                                                               |         |                |                     |
| 12 |                  |                                                                                                          |         |                |                     |
| 13 |                  |                                                                                                          |         |                |                     |
| 14 |                  |                                                                                                          |         |                |                     |

La función SI comprueba si la función BUSCARV devuelve un valor para el apellido de la fila 105 de la columna B (valor\_buscado). Si la función BUSCARV encuentra un apellido, la función IF lo mostrará. En caso contrario, devolverá lo siguiente: "Empleado no encontrado". La función ESNOD garantiza que, si la función BUSCARV devuelve el error #N/A, este se reemplazará por "Empleado no encontrado".

En este ejemplo, el valor devuelto es *Hermosilla*, que es el apellido correspondiente a la fila 105.

## Aplicación

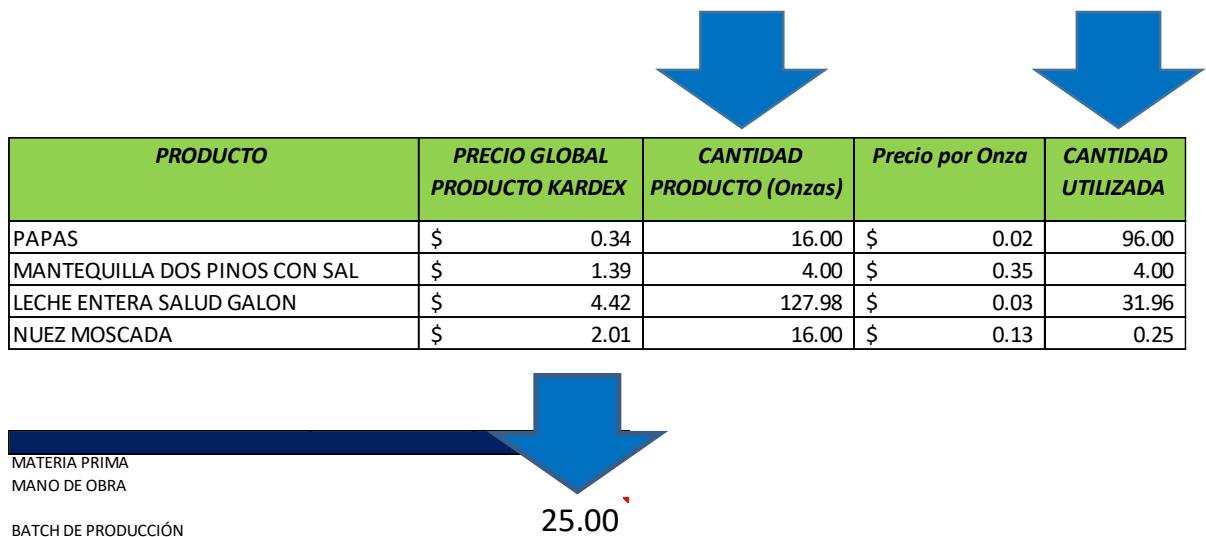
A continuación, se presenta un ejemplo de cómo deberá quedar aplicado en las recetas:



5. **Actualizar cantidades** del producto utilizado en la receta, se debe colocar a cuantas onzas corresponde el precio para que el sistema calcule el precio por onza (a) es decir la conversión a onzas de la unidad de presentación que se maneja en el kardex. Ejemplo si el precio en el kardex corresponde a una libra de papas, la cantidad producto en onzas es 16. La división del costo entre 16 dará como resultado el precio por onza.

Actualizar la cantidad utilizada (b) debe colocarse la cantidad de onzas utilizadas en el lote de producción, siguiendo con el ejemplo anterior si para un lote de producción de 25 porciones se utilizan 16 libras de papas, la cantidad utilizada corresponde a 96 onzas.

Volumen de lote de producción (c). corresponde a la cantidad de porciones que se van a preparar este número es muy importante porque la suma de los costos se dividirá entre la cantidad de porciones para obtener el costo unitario de la porción cocinada.

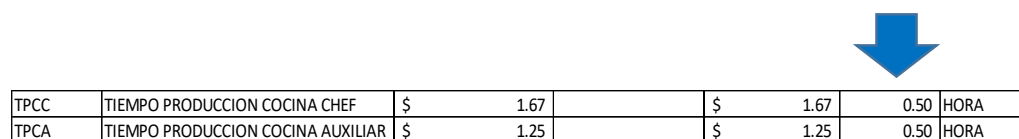


| PRODUCTO                      | PRECIO GLOBAL<br>PRODUCTO KARDEX | CANTIDAD<br>PRODUCTO (Onzas) | Precio por Onza | CANTIDAD<br>UTILIZADA |
|-------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------------|
| PAPAS                         | \$ 0.34                          | 16.00                        | \$ 0.02         | 96.00                 |
| MANTEQUILLA DOS PINOS CON SAL | \$ 1.39                          | 4.00                         | \$ 0.35         | 4.00                  |
| LECHE ENTERA SALUD GALON      | \$ 4.42                          | 127.98                       | \$ 0.03         | 31.96                 |
| NUEZ MOSCADA                  | \$ 2.01                          | 16.00                        | \$ 0.13         | 0.25                  |

MATERIA PRIMA  
MANO DE OBRA  
BATCH DE PRODUCCIÓN

  
**25.00**

6. **Actualizar tiempos de preparación** la cantidad del tiempo que demora a la chef o el auxiliar de cocina preparar el lote de producción, está expresado en horas



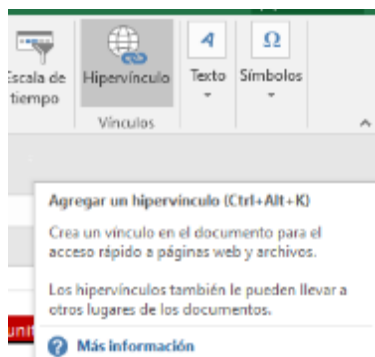
|      |                                   |         |  |         |      |      |
|------|-----------------------------------|---------|--|---------|------|------|
| TPCC | TIEMPO PRODUCCION COCINA CHEF     | \$ 1.67 |  | \$ 1.67 | 0.50 | HORA |
| TPCA | TIEMPO PRODUCCION COCINA AUXILIAR | \$ 1.25 |  | \$ 1.25 | 0.50 | HORA |

7. **Vincular** los resultados de la nueva hoja a la hoja menú principal. Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

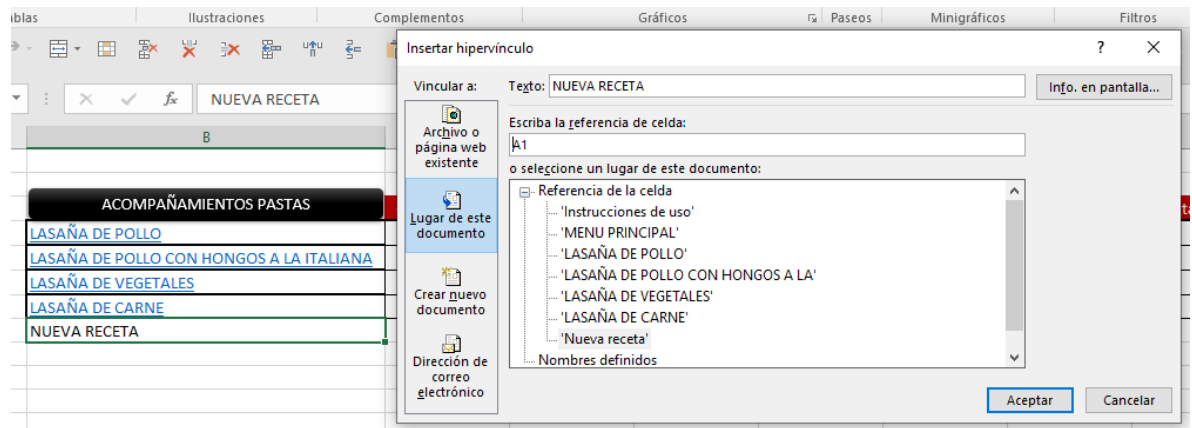
En la hoja principal colocar el nombre de la receta

| ACOMPAÑAMIENTOS PASTAS                                   | Cantidad Base | Materia prima | mano de obra | unitario MP |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|
| <a href="#">LASAÑA DE POLLO</a>                          | 24            | \$ 40.65      | \$ 1.35      | \$ 1.69     |
| <a href="#">LASAÑA DE POLLO CON HONGOS A LA ITALIANA</a> | 44            | \$ 43.14      | \$ 1.35      | \$ 0.98     |
| <a href="#">LASAÑA DE VEGETALES</a>                      | 24            | \$ 41.29      | \$ 0.07      | \$ 1.72     |
| <a href="#">LASAÑA DE CARNE</a>                          | 24            | \$ 52.45      | \$ 1.35      | \$ 2.19     |
| NUEVA RECETA                                             |               |               |              |             |

Vincular el contenido, para ello ir a menú insertar, botón hipervínculo



En la opción vincular a: seleccionar lugar de este documento, luego seleccionar la hoja con la receta que se quiere vincular y aceptar.



Luego seleccionar la fila de datos de cualquier receta y pegarlos en la fila de la nueva receta.

|   | ACOMPAÑAMIENTOS PASTAS                   | Cantidad base | Materia prima | mano de obra | unidad MP | unidad MO | costos indirectos | unidad por litro | Precio de venta | margin  | % margen |
|---|------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|-----------|-----------|-------------------|------------------|-----------------|---------|----------|
| 4 | LASAÑA DE POLLO                          | 24            | \$ 40.00      | \$ 1.35      | \$ 1.89   | \$ 0.09   | \$ 0.05           | \$ 1.80          | \$ 2.00         | \$ 0.20 | 10%      |
| 5 | LASAÑA DE POLLO CON HONGOS A LA ITALIANA | 44            | \$ 45.24      | \$ 1.35      | \$ 0.38   | \$ 0.03   | \$ 0.05           | \$ 1.05          | \$ 2.00         | \$ 0.94 | 47%      |
| 6 | LASAÑA DE VEGETALES                      | 24            | \$ 42.29      | \$ 0.07      | \$ 1.72   | \$ 0.00   | \$ 0.05           | \$ 1.77          | \$ 2.00         | \$ 0.23 | 12%      |
| 7 | LASAÑA DE CARNE                          | 24            | \$ 34.49      | \$ 1.35      | \$ 2.22   | \$ 0.09   | \$ 0.05           | \$ 2.22          | \$ 2.00         | \$ 0.22 | 11%      |
| 8 | NUEVA RECETA                             |               |               |              |           |           |                   |                  |                 |         |          |

Reemplazar los valores de las primeras tres columnas: cantidad base, materia prima y mano de obra.

En la cantidad base vincular el batch de producción, para ello basta con hacer clic en el signo igual, ir a la hoja y posicionarse en la celda que contiene la información del lote de producción y aceptar.

|    | A | B                   | C | D     | E | F | G | H        | I       | J |
|----|---|---------------------|---|-------|---|---|---|----------|---------|---|
| 25 |   |                     |   |       |   |   |   | \$ 44.00 | \$ 1.01 |   |
| 26 |   | MATERIA PRIMA       |   |       |   |   |   | \$ 45.24 | \$ 0.38 |   |
| 27 |   | MANO DE OBRA        |   |       |   |   |   | \$ 1.35  | \$ 0.03 |   |
| 28 |   | BATCH DE PRODUCCIÓN |   | 44.00 |   |   |   |          |         |   |

En la columna materia prima vincular el total de materia prima utilizada en el batch de producción que corresponde a la suma de los ingredientes de la columna costo

de producción, para ello basta con dar clic en el signo igual, ir a la hoja y posicionarse en la celda que contiene la información del total de materia prima en la columna H y aceptar

En la columna mano de obra vincular el total de mano de obra utilizada en el batch de producción que corresponde a la suma del costo de las horas de la chef y auxiliar de cocina, dicho dato está en la columna H y una celda debajo de Materia prima, para ello basta con dar clic en el signo igual, ir a la hoja y posicionarse en la celda que contiene la información del total de mano de obra y aceptar.

Fin del proceso.

# **Anexo 3. Proceso de inventario, costeo y facturación**

## **Proceso de inventario, costeo y facturación**

Primeramente, se debe actualizar en inventario de productos mediante el conteo físico de estos y teniendo al día el registro de las compras y las ordenes de producción; esto permite generar la hoja del Kardex en el sistema SAC.

ALIMENTOS LANDAVERDE & MUÑOZ S.A. DE C.V.  
REGISTRO DE CONTROL DE INVENTARIOS (Kardex)  
Multibanqueros

NIT: METODO DE VALUACION: COSTO PROMEDIO  
del 26 de Agosto al 26 de Octubre de 2019

Pág. No 53308  
20/10/2019 09:55:42 am

| No.                        | Fecha      | Documento   | Proveedores/Entidad | DOO | Referencia Centro | Entradas  | Salidas | Saldo     | Costo Promedio | Costo Promedio |
|----------------------------|------------|-------------|---------------------|-----|-------------------|-----------|---------|-----------|----------------|----------------|
| <b>00001. AZUCAR SUCRE</b> |            |             |                     |     |                   |           |         |           |                |                |
| 1                          | 20/08/2019 | 00001-00001 |                     |     |                   | 11,480.00 | 0.00    | 11,480.00 | 0.00           | 11,480.00      |
| 2                          | 20/08/2019 | 00001-00002 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 3                          | 20/08/2019 | 00001-00003 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 4                          | 20/08/2019 | 00001-00004 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 5                          | 20/08/2019 | 00001-00005 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 6                          | 20/08/2019 | 00001-00006 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 7                          | 20/08/2019 | 00001-00007 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 8                          | 20/08/2019 | 00001-00008 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 9                          | 20/08/2019 | 00001-00009 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 10                         | 20/08/2019 | 00001-00010 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 11                         | 20/08/2019 | 00001-00011 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 12                         | 20/08/2019 | 00001-00012 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 13                         | 20/08/2019 | 00001-00013 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 14                         | 20/08/2019 | 00001-00014 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 15                         | 20/08/2019 | 00001-00015 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 16                         | 20/08/2019 | 00001-00016 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 17                         | 20/08/2019 | 00001-00017 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 18                         | 20/08/2019 | 00001-00018 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 19                         | 20/08/2019 | 00001-00019 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 20                         | 20/08/2019 | 00001-00020 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 21                         | 20/08/2019 | 00001-00021 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 22                         | 20/08/2019 | 00001-00022 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 23                         | 20/08/2019 | 00001-00023 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 24                         | 20/08/2019 | 00001-00024 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 25                         | 20/08/2019 | 00001-00025 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 26                         | 20/08/2019 | 00001-00026 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 27                         | 20/08/2019 | 00001-00027 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 28                         | 20/08/2019 | 00001-00028 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 29                         | 20/08/2019 | 00001-00029 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 30                         | 20/08/2019 | 00001-00030 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 31                         | 20/08/2019 | 00001-00031 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 32                         | 20/08/2019 | 00001-00032 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 33                         | 20/08/2019 | 00001-00033 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 34                         | 20/08/2019 | 00001-00034 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 35                         | 20/08/2019 | 00001-00035 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 36                         | 20/08/2019 | 00001-00036 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 37                         | 20/08/2019 | 00001-00037 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 38                         | 20/08/2019 | 00001-00038 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 39                         | 20/08/2019 | 00001-00039 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 40                         | 20/08/2019 | 00001-00040 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 41                         | 20/08/2019 | 00001-00041 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 42                         | 20/08/2019 | 00001-00042 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 43                         | 20/08/2019 | 00001-00043 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 44                         | 20/08/2019 | 00001-00044 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 45                         | 20/08/2019 | 00001-00045 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 46                         | 20/08/2019 | 00001-00046 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 47                         | 20/08/2019 | 00001-00047 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 48                         | 20/08/2019 | 00001-00048 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 49                         | 20/08/2019 | 00001-00049 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 50                         | 20/08/2019 | 00001-00050 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 51                         | 20/08/2019 | 00001-00051 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 52                         | 20/08/2019 | 00001-00052 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 53                         | 20/08/2019 | 00001-00053 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 54                         | 20/08/2019 | 00001-00054 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 55                         | 20/08/2019 | 00001-00055 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 56                         | 20/08/2019 | 00001-00056 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 57                         | 20/08/2019 | 00001-00057 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 58                         | 20/08/2019 | 00001-00058 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 59                         | 20/08/2019 | 00001-00059 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 60                         | 20/08/2019 | 00001-00060 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 61                         | 20/08/2019 | 00001-00061 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 62                         | 20/08/2019 | 00001-00062 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 63                         | 20/08/2019 | 00001-00063 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 64                         | 20/08/2019 | 00001-00064 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 65                         | 20/08/2019 | 00001-00065 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 66                         | 20/08/2019 | 00001-00066 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 67                         | 20/08/2019 | 00001-00067 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 68                         | 20/08/2019 | 00001-00068 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 69                         | 20/08/2019 | 00001-00069 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 70                         | 20/08/2019 | 00001-00070 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 71                         | 20/08/2019 | 00001-00071 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 72                         | 20/08/2019 | 00001-00072 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 73                         | 20/08/2019 | 00001-00073 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 74                         | 20/08/2019 | 00001-00074 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 75                         | 20/08/2019 | 00001-00075 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 76                         | 20/08/2019 | 00001-00076 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 77                         | 20/08/2019 | 00001-00077 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 78                         | 20/08/2019 | 00001-00078 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 79                         | 20/08/2019 | 00001-00079 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 80                         | 20/08/2019 | 00001-00080 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 81                         | 20/08/2019 | 00001-00081 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 82                         | 20/08/2019 | 00001-00082 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 83                         | 20/08/2019 | 00001-00083 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 84                         | 20/08/2019 | 00001-00084 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 85                         | 20/08/2019 | 00001-00085 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 86                         | 20/08/2019 | 00001-00086 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 87                         | 20/08/2019 | 00001-00087 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 88                         | 20/08/2019 | 00001-00088 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 89                         | 20/08/2019 | 00001-00089 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 90                         | 20/08/2019 | 00001-00090 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 91                         | 20/08/2019 | 00001-00091 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 92                         | 20/08/2019 | 00001-00092 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 93                         | 20/08/2019 | 00001-00093 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 94                         | 20/08/2019 | 00001-00094 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 95                         | 20/08/2019 | 00001-00095 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 96                         | 20/08/2019 | 00001-00096 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 97                         | 20/08/2019 | 00001-00097 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 98                         | 20/08/2019 | 00001-00098 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 99                         | 20/08/2019 | 00001-00099 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |
| 100                        | 20/08/2019 | 00001-00100 |                     |     |                   | 0.00      | 0.00    | 0.00      | 0.00           | 0.00           |

El Kardex obtenido se extrae en archivo Excel y se pega en el archivo Listado de Precios de Bodega.

|                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Custos - Doc |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Resumo de Cust         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

El archivo ***Precios de Bodega*** está vinculada al resto de archivos elaborados según la categoría de platillos los cuales se actualizan automáticamente; cada uno de estos tienen una hoja llamada ***Menú Principal***, que sirve para ver de manera resumida los costos de producción.

[illegible]

Si se quiere ver de manera más detallada el costo de producción de cada uno de los platillos, basta con buscar el nombre en la columna **B** de la hoja **Menú Principal** y automáticamente lo remite a la respectiva hoja.

El sistema SAC tiene instalado el módulo de facturación, al ingresar, se muestra la siguiente pantalla:

Mediante el código del cliente y el ingreso del código del producto y completando el resto de campos, el sistema queda listo para la emisión de la factura.





**ALIMENTOS L & M  
S.A. DE C.V.**

*Multibanquetes*

Giro: Elaboración de otros productos alimenticios no clasificados previamente  
10a. Calle Poniente, Colonia Flor Blanca, #1913, Frente a Gimnasio Nacional, San Salvador  
www.multibanquetes.com • info@multibanquetes.com  
Tel.: 2504-9786, 2223-9971

**FACTURA**  
15050001

Nº 00946

NIT: 0614-220110-101-9  
N.R.C.: 198867-9

Fecha: 21 de Diciembre de 2019

Señor(es): ALPINA S.A. DE C.V.

N.C.R.:

Dirección:

NIT:

Departamento: San Salvador

Cond. de la Operación:

Venta a Cuenta de:

| CANTIDAD                                   | DESCRIPCION                                 | PRECIO<br>UNITARIO | VENTAS<br>NO SUJETAS | VENTAS<br>EXENTAS | VENTAS<br>GRAVADAS |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|--------------------|
| 12                                         | PECHUGA EN SALSA DE HONGOS                  | 2.14               |                      |                   | 25.76              |
| 12                                         | ARROZ PRIMAVERA                             | 0.20               |                      |                   | 2.44               |
| 12                                         | VEGETALES A LA MANTEQUILLA                  | 0.33               |                      |                   | 3.80               |
| SON: TREINTA y DOS 00/100 US DOLARES       |                                             | SUMAS              |                      |                   | 32.00              |
|                                            |                                             | (-) IVA RETENIDO   |                      |                   | 0.00               |
| OPERACION IGUAL O SUPERIOR A \$200.00      |                                             | SUB-TOTAL          |                      |                   | 32.00              |
| Recibido por:<br>Nombre:<br>DUI:<br>Firma: | Entregado por:<br>Nombre:<br>DUI:<br>Firma: | VENTAS NO SUJETAS  |                      |                   | 0.00               |
|                                            |                                             | VENTAS EXENTAS     |                      |                   | 0.00               |
| Cancelado de de 20                         |                                             | TOTAL              |                      |                   | 32.00              |

Revisor: Antonio Jaramila (Bogotá, Colombia) Reg. 100583 U  
NT 086 (2008-12-7) Art. de Imp. No. 9871/Art. de Imp. 9/12/2015  
Bo. Avenida Norte No. 208 San Salvador.

Producción No. 0001-015-A-7793-385  
Fecha de la Emisión: 04/12/2019  
Tráje del 100000000000 al 100000000000

Original Emisor: Blanco  
Duplicado Cliente: Verde  
Triplicado Contabilidad: Amarillo

## **Anexo 4. Reglamento interno de trabajo**

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**  
**DE ALIMENTOS L&M SA. DE.C.V.**

**CAPITULO I**  
**DISPOSICIONES PRELIMINARES**

**Art. 1.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene por objeto establecer con claridad el conjunto de reglas obligatorias de carácter técnico o administrativo, a las cuales deben sujetarse tanto la Sociedad **Alimentos L&M, Sociedad Anónima de Capital Variable**, como sus empleados (as), en la ejecución o prestación efectiva de sus labores, para la buena marcha de la sociedad y la dignificación de las relaciones laborales existentes entre ellos.

**Art. 2.- Alimentos L&M SA. DE C.V.,** es una Sociedad Anónima de Capital Variable, domiciliada en San Salvador, Departamento de San Salvador y con dirección en 6ta y 10<sup>a</sup> calle Pte. No 1913, Colonia Flor Blanca.

**Art. 3.-** Las actividades principales de la Sociedad, son:

- a) La elaboración de alimentos;
- b) La administración de cafetines;
- c) Servicio de banquetes a domicilio.

**Art. 4.-** Para los efectos del presente Reglamento Interno de Trabajo, en lo sucesivo podrá denominarse a la sociedad **Alimentos L&M S.A DE C.V.**, “LA SOCIEDAD”, “SOCIEDAD”, o “EL PATRONO”, y a quienes trabajan a su servicio, se denominarán “EL /LA EMPLEADO(A)”, “LOS/LAS EMPLEADOS(AS)” o “EMPLEADOS(AS)”. En consecuencia, el presente Reglamento Interno de Trabajo es aplicable a dicho centro de trabajo y a todos los de la misma índole que en el futuro pertenezcan a la misma sociedad.

**Art. 5.-** Para los efectos del presente Reglamento se establecen las siguientes definiciones:

- I. Patrono/Sociedad:** Persona para la cual los/las empleados(as) prestan sus servicios, siendo en este reglamento interno de trabajo **Alimentos L&M S.A. DE C.V.**; y vinculándose a ésta las decisiones de todos los representantes patronales;
- II. Representantes Patronales:** Los miembros de la Junta de Gerentes, el Gerente General, y las posiciones que ejerzan funciones de dirección o administración en la Sociedad;
- III. Empleado(a) o Empleados(as):** Las personas que prestan sus servicios a la sociedad;

- IV. **Encargado de área:** Persona responsable de las actividades en cada área o departamento de trabajo que conforma la empresa o sociedad y que tiene bajo su cargo a un grupo de empleados(as).
- V. **Contrato Individual de Trabajo:** Es aquel en virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario. En el transcurso del presente reglamento se denominará “el contrato” o simplemente “contrato”.
- VI. **Contratantes:** Deberá entenderse que son el patrono o sociedad y el/la empleado(a).
- VII. **Empresa:** Debiéndose entender que la misma comprende el establecimiento o centro de trabajo, el parqueo designado para los/las empleados(as) y el público en general, y cualquier otro lugar a que el/la empleado(a) sea remitido en razón de las labores que desempeña;
- VIII. **Reglamento Interno de Trabajo:** El presente cuerpo de disposiciones de carácter obligatorio, y que se denominará indistintamente: “el reglamento”, “este reglamento” o “estas disposiciones”.

**Art. 6.-** Las disposiciones del presente reglamento, son de cumplimiento obligatorio tanto para la sociedad como para el/la empleado(a) y las infracciones que se causen al mismo, darán lugar a la aplicación de la sanción respectiva, sin perjuicio de las disposiciones y sanciones que establece el Código de Trabajo y aquellas emanadas de las distintas fuentes de Derecho Laboral.

**Art. 7.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo y todas las disposiciones que lo conforman, así como sus modificaciones, serán aplicables a los/las empleados(as) que laboran para la Sociedad.

**Art. 8.-** El presente reglamento estipula las prestaciones mínimas otorgadas por el patrono a los/las empleados(as), sin perjuicio de una superación posterior de las mismas, ya sea por voluntad del patrono o por disposición de la ley.

**Art. 9.-** La administración de la sociedad **Alimentos L&M S.A. DE C.V.**, dependerá directamente del Representante Legal y del Gerente General. Para efecto de que la sociedad pueda llevar a cabo sus funciones, se han creado los departamentos y áreas que se detallan a continuación:

- a) Área Administrativa;
- b) Departamento de Compras;
- c) Departamento de Producción; y

d) Departamento de Ventas

**Art. 10.-** Para efectos de administración y disciplina interna, el Representante Legal o a quien éste faculte, tendrá autoridad para seleccionar, transferir, suspender y dar por terminado el Contrato Individual de Trabajo de los/las empleados(as) así como de imponer a los demás, sanciones disciplinarias de acuerdo a las estipulaciones establecidas en este Reglamento y las demás fuentes de derecho laboral.

Los/Las empleados(as) de cada área laborarán bajo las órdenes, dirección y fiscalización inmediata de un Gerente, jefe y/o supervisor y deberán respetar y obedecer las disposiciones e instrucciones o recomendaciones que, con relación a su trabajo, le dé su jefe inmediato o superior jerárquico.

## **CAPÍTULO II**

### **REQUISITOS DE INGRESO**

**Art. 11.-** Previo a que un aspirante pueda ingresar como empleado(a) de la Sociedad deberá presentar para efectos de información y registro los requisitos siguientes:

- Llenar formulario de solicitud de empleo.
- Currículum Vitae con fotografía reciente.

- Certificado de estudios que demuestre la educación formal recibida por el solicitante.
- Solvencia extendida por la Policía Nacional Civil.
- Certificado de antecedentes penales extendida por la Dirección General de Centros Penales.
- Fotocopias de Documentos personales (D.U.I., N.I.T., tarjeta de AFP y Seguro Social, en el caso de ser salvadoreño).
- Exámenes médicos de heces, orina, pulmón y general de sangre (cada 6 meses) para empleados del área de producción.
- Referencias laborales.
- Someterse a las pruebas de conocimiento, aptitud y psicológicas.

**Art. 12.-** Dentro de las políticas para contratación de personal, se observará lo siguiente:

1. Las contrataciones de personal que se lleven a cabo, se realizarán de acuerdo a las necesidades de la sociedad y de sus clientes y deberán estar incluidas en el presupuesto mensual. Si el puesto no está presupuestado, la contratación se realizará, únicamente, con la autorización del Gerente General o por la persona que este designe.
2. La Sociedad contratará personal tanto salvadoreño como extranjero. En el caso de personal extranjero, la sociedad solicitará o gestionará a la

persona que aplique para ser contratada por la sociedad, la correspondiente autorización de trabajo ante la Dirección General de Migración y Extranjería y el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, de acuerdo a la legislación aplicable.

3. El área de Recursos Humanos realizará una entrevista, pruebas y verificará referencias laborales y/o personales en casos aleatorios para verificar datos en las solicitudes de trabajo y recomendará a la Gerencia del área candidatos que considere idóneos.
4. Será el Gerente, jefe y/o supervisor de área quien apruebe los candidatos para conformar su equipo de trabajo.
5. La relación laboral estará formalizada mediante un contrato individual de trabajo en el cual se especificarán las condiciones bajo las cuales se realizará la contratación.
6. La sociedad únicamente atenderá las solicitudes que reúnan los requisitos establecidos en el artículo anterior, tomando en cuenta el proceso de selección y reclutamiento donde serán elegidos para desempeñar un puesto de trabajo, las personas que ofrezcan mejores cualidades e

idoneidad, honradez y responsabilidad, previa comprobación de la autenticidad de la documentación presentada.

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

**Art. 13.-** La Sociedad se reserva el derecho de verificar por cualquier medio los datos que consten en los documentos presentados y lo manifestado por el solicitante en el formulario de solicitud de empleo correspondiente.

**Art. 14.-** En ningún caso, la Sociedad solicitará la prueba de embarazo ni el examen de VIH-SIDA, así como tampoco se exigirá la constancia de no afiliación a una Asociación Profesional de Trabajadores.

**Art. 15.-** La Sociedad celebrará por escrito el contrato individual de trabajo con cada empleado(a), el cual deberá contener:

- a. Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;
- b. Número, lugar y fecha de expedición del Documento Único de Identidad (D.U.I.) del empleado(a) y del representante de la sociedad facultado para el efecto en caso sean estos salvadoreños, caso contrario, deberán

presentar el documento de identificación personal correspondiente; en el caso que no estuvieren obligados a tenerlos, se hará mención de cualquier documento fehaciente con el cual pueda comprobarse su identidad o se comprobará la identidad por medio de dos testigos que también firmarán el contrato;

- c. El trabajo que, bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;
- d. El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;
- e. La fecha en que se iniciará el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el empleado(a) inició la prestación de servicios;
- f. El lugar o lugares en que habrán de prestarse los servicios;
- g. El horario de trabajo;
- h. El salario que recibirá el/la empleado(a) por sus servicios;
- i. Forma, período y lugar de pago;
- j. La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono;
- k. Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del o de la empleado(a);
- l. Lugar y fecha de la celebración del contrato;

- m. Las demás estipulaciones en que convengan los contratantes;
- n. Firma de los contratantes.

Cuando no supieren o no pudieren firmar, se hará mención en el contrato de esta circunstancia, se estampará la impresión digital del pulgar de la mano derecha y a falta de éste, la de cualquier dedo, asimismo firmará a su ruego cualquier otra persona que tenga su respectivo documento de identidad.

Es obligación de todos los trabajadores y trabajadoras informar sobre el cambio de domicilio, número telefónico y otras estipulaciones que figuren en el contrato respecto a su información personal.

**Art. 16.-** El contrato individual de trabajo se extenderá por escrito en tres ejemplares: un ejemplar que se enviará para su registro y aprobación a la Dirección General de Trabajo, donde quedará el triplicado, el duplicado para el/la empleado(a) y el original quedará en la Sociedad.

**Art. 17.-** Los contratos de trabajo pueden ser:

- a) Por tiempo indefinido; y
- b) A plazo

**Art. 18.-** Empleados(as) por tiempo indefinido, serán aquellos que sean contratados para realizar labores que por su naturaleza sean permanentes en la compañía.

**Art. 19.-** La estipulación de plazo solo tendrá validez en los siguientes casos:

- a) Cuando por circunstancias objetivas que motivaron el contrato, las labores a realizarse puedan ser calificadas de transitorias temporales o eventuales.
- b) Siempre que para contratar se haya tomado en cuenta circunstancias o acontecimientos que traigan como consecuencia la terminación total o parcial de las labores de manera integral o sucesiva.
- c) Cuando el/la empleado(a) sea contratado para prestar servicios subordinados en la ejecución de una obra determinada. Al realizarse la parte de la obra que al o a la empleado (a) le corresponde ejecutar, se tendrá por vencido dicho plazo.

**Art. 20.-** En los casos de suspensión de contrato o cualquier otra causa semejante la Sociedad podrá contratar interinos para llenar las vacantes que ocurran y estos adquirirán todos los derechos que los/las empleado(as) contratados por tiempo indefinido, excepto el de inamovilidad.

**Art. 21.-** En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de los contratantes, podrán dar por terminado el contrato sin expresión de causa.

Vencidos los treinta días a que se refiere el inciso anterior sin que ninguno de los contratantes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, éste continuará por tiempo indefinido, salvo que los contratantes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita.

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

**Art. 22.-** Los/Las empleados(as) de la sociedad están obligados a conocer las atribuciones de su cargo, de acuerdo a la descripción del puesto, información general de la Sociedad, los estándares de ética del trabajo, las estipulaciones de este Reglamento y las que se dicten en el futuro, información que será anexada al contrato individual de trabajo o en su defecto será entregada al o a la empleado(a) el primer día de trabajo por el Departamento de Recursos Humanos.

**Art. 23.-** Cuando un trabajador o trabajadora renuncie o quiera renunciar, podrá presentar su carta de renuncia a su jefe inmediato con duplicado a la Unidad de Recursos Humanos, para efecto de dejar constancia del proceso y hacer la notificación a las distintas áreas y dependencias involucradas; así mismo estará obligado a devolver todas las herramientas y dispositivos de almacenamiento que le hayan sido proporcionadas en buen estado de conservación, salvo la disminución o el deterioro causados por caso fortuito o

fuerza mayor, o por la acción del tiempo, o el consumo y uso normal de los mismos.

### **CAPÍTULO III**

#### **DIAS Y HORAS DE TRABAJO**

**Art. 24.-** Las Jornadas de trabajo de la sociedad son divididas y tienen el carácter de ser rotativas y son las que se detallan a continuación:

##### **AREA ADMINISTRATIVA (Ventas, contabilidad y administración)**

De LUNES A VIERNES de 8:00 am a 12:30 pm y de 2:00 pm a 5:30 pm.

SÁBADO de 8:00 am a 12:00 pm.

Descanso: Domingo.

##### **DEPARTAMENTO DE COMPRAS, PRODUCCIÓN Y VENTAS (Horarios escalonados)**

###### **PRIMER TURNO**

De LUNES A VIERNES de 6:00 am a 12:00 pm y de 1:30 pm a 3:30 pm.

###### **SEGUNDO TURNO**

De LUNES A VIERNES de 7:00 am a 12:30 pm y de 2:00 pm a 4:30 pm.

###### **TERCER TURNO**

De LUNES A VIERNES de 8:00 am a 1:00 pm y de 2:30 pm a 5:30 pm.

SÁBADO de 8:00 am a 12:00 pm.

Descanso: Domingo.

Los horarios escalonados serán asignados de forma rotativa, por lo tanto, el patrono o encargado(a) de área será el/la responsable de asignarlos a los/las empleados(as).

**Art. 25.-** Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

**Art. 26.-** El patrono fijará originariamente el horario de trabajo; pero las modificaciones posteriores tendrán que hacerlas de acuerdo con los/las empleados(as). Los casos de desacuerdo serán resueltos por el Director General de Trabajo, atendiendo a lo preceptuado por el Código de Trabajo, convenciones y contratos colectivos y en este reglamento, a la índole de las labores de la

sociedad y a falta de esos elementos de juicio, a razones de equidad y buen sentido.

**Art. 27.-** Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

**Art. 28.-** Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.

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

**Art. 29.-** El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan. La sociedad y los/las empleados(as) podrán pactar trabajar una hora extra diaria, para el solo efecto de reponer las cuatro horas del sexto día laboral, con el objeto de que los empleados(as) puedan descansar, en forma consecutiva, los días sábado y domingo de cada semana.

En el caso a que se refieren el inciso anterior, para que el acuerdo sea válido, será necesaria la aprobación del Director General de Trabajo.

**Art. 30.-** Todos los/las empleados(as) deben observar puntualidad tanto al ingreso como en la salida de sus labores, de conformidad con el presente Reglamento. Para dichos efectos, la sociedad instalará los controles que estime convenientes.

**Art. 31.-** Los/Las empleados(as) deberán marcar las horas de entrada y salida personalmente mediante el sistema de marcaje que disponga la Sociedad.

**Art. 32.-** Los/Las empleados(as) tienen la obligación de presentarse puntualmente a sus labores para la iniciación de su jornada de trabajo.

Se considera llegada tarde el presentarse después de la hora designada para el inicio de labores, salvo que la causa sea debidamente justificada.

**Art. 33.-** El/La empleado(a) que no pueda asistir al desempeño de sus labores, deberá dar aviso inmediato, por el medio más idóneo, a su jefe inmediato superior, quien tendrá la facultad de establecer la veracidad del motivo aducido. El/La empleado(a), inmediatamente al volver a sus labores, deberá comprobar la causa justa que originó su inasistencia, en caso contrario, no tendrá derecho a la remuneración del día de descanso semanal por no haber completado la semana laboral.

**Art. 34.-** Se reconoce un período de tolerancia de diez minutos semanales por retraso en las entradas de la hora señalada para el inicio de la jornada de trabajo, sin perder el derecho a la remuneración completa de la respectiva jornada y descanso semanal.

Los/Las empleados(as) que no completen su semana laboral sin causa justificada, o acumulen más de diez minutos en la misma semana, por retraso en las entradas de la hora señalada en el horario de trabajo establecido en el presente Reglamento, no tendrán derecho a la remuneración de su día de descanso.

**Art. 35.-** Los/Las empleados(as) deben permanecer en el lugar donde desempeñan su trabajo durante toda la jornada que corresponda o bien, durante las horas efectivas en las cuales desempeñen sus labores. Los/Las empleados(as), podrán retirarse antes de la hora que les corresponda, solamente con permiso del jefe inmediato superior, debiendo en todo caso el/la empleado(a) justificar por escrito ante su jefe inmediato superior con copia al Departamento de Recursos Humanos su atraso o el motivo que lo obliga a abandonar sus labores antes de la hora correspondiente. De no hacerlo se aplicarán las sanciones correspondientes.

#### **CAPITULO IV**

## **HORAS DESTINADAS PARA LA COMIDA**

**Art. 36.-** Las Jornadas de trabajo de la empresa son divididas y tienen el carácter de ser rotativas; a continuación, se detalla en cada una de ellas las pausas para que, dentro de las mismas, los/las empleados(as) puedan tomar sus alimentos y descansar, y son:

### **AREA ADMINISTRATIVA, COMPRAS, PRODUCCIÓN Y VENTAS:**

Receso para tomar alimentos: A los/las empleados(as) que laboren dentro de esta área, se les otorgará un receso de 90 minutos.

**Art. 37.-** Considérese tiempo de trabajo efectivo todo aquél en que el/la empleado(a) está a disposición de la sociedad; lo mismo que el de las pausas indispensables para descansar, comer o satisfacer otras necesidades fisiológicas, dentro de la jornada de trabajo.

**Art. 38.-** Cuando la jornada no fuere dividida, en el horario de trabajo deberán señalarse las pausas para que, dentro de la misma, los/las empleados(as) puedan tomar sus alimentos y descansar. Estas pausas deberán ser de media hora; sin embargo, cuando por la índole del trabajo no pudieren tener efecto, será obligatorio para el patrono conceder permiso a los/las

empleados(as), para tomar sus alimentos, sin alterar la marcha normal de las labores.

En las empresas que presten un servicio público, como las de ferrocarriles, de transporte de pasajeros, de suministro de energía eléctrica y otras análogas, el horario de trabajo será elaborado por la empresa, en atención al mejor servicio o a las disposiciones dictadas por la autoridad competente, según el caso, e incorporado al respectivo reglamento interno de trabajo.

Los/Las empleados(as) y los patronos no podrán pactar, en labores esenciales a la comunidad, horarios de trabajo que la perjudiquen. En esta clase de servicios, el horario de trabajo deberá ser sometido a la aprobación del Director General de Trabajo.

## **CAPÍTULO V**

### **LUGAR, DIA Y HORA PARA EL PAGO DE SALARIOS, COMPROBANTES DE PAGO**

**Art. 39.-** Salario es la retribución en dinero que la sociedad está obligada a pagar al o a la empleado(a) por los servicios que le presta en virtud del contrato de trabajo.

Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el/la empleado(a) en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales;

remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el/la empleado(a) del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata en el Código de Trabajo.

**Art. 40.-** El salario será estipulado libremente; pero no será inferior al salario mínimo vigente.

**Art.41.-** El salario no se puede compensar. La sociedad, podrá retener hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cuotas sindicales, cotización al seguro social e impuestos.

**Art.42.-** La sociedad llevará planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada empleado(a); las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas; y los días hábiles, de asueto y de descanso en que laboren.

También constarán los salarios que en forma de comisión se hayan devengado y toda clase de cantidades pagadas.

Dichos documentos deberán ser firmados por el/la empleado(a) y si éste no supiere o no pudiere, deberá estampar la huella digital del pulgar de la mano derecha o a falta de éste la de cualquier dedo. El/La empleado(a) recibirá si lo solicita, una copia de sus recibos de pago, en la que se hará constar todos los elementos de su remuneración y de los descuentos que se han practicado sobre la misma.

**Art.43.-** Deberá remunerarse con salario básico de un día, aquel en que solo se laboren las horas necesarias para completar la semana laboral.

**Art.44.-** El salario devengado por los/las empleados(as), les será pagado en moneda de curso legal, mediante depósito en cuenta bancaria a nombre del/ de la empleado(a), a quien se le entregará personalmente el comprobante de pago, en donde se detalla el salario devengado, las deducciones realizadas y el líquido depositado en dicha cuenta.

El salario mensual se hará efectivo en forma quincenal, el día quince y el día último de cada mes. Cuando el día de pago sea inhábil, el pago se efectuará el día hábil inmediato anterior.

**Art. 45.-** La Sociedad verificará todos aquellos descuentos que, en concepto de seguridad social, impuestos, embargos, préstamos o cualquier otro

concepto, determine o permita la ley. En todo caso tales descuentos deberán constar en el recibo de pago respectivo.

**Art. 46.** – El salario deberá pagarse al propio trabajador(a) pero, si este, no pudiere concurrir a recibirlo, el pago deberá hacerse a su cónyuge o compañero de vida o alguno de sus ascendientes o descendientes previamente autorizado. Se prohíbe toda enajenación de créditos por salarios.

## **CAPÍTULO VI**

### **DESCANSO SEMANAL**

**Art. 47.-** Todo empleado(a) tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El/La empleado(a) que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración anteriormente establecida.

**Art. 48.-** El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio al público o de aquellas que por la índole de sus actividades laboren normalmente en día domingo, tienen la facultad de señalar a sus empleados(as) el día de descanso que les corresponda en la semana. Fuera de estos casos, cuando las necesidades de la sociedad lo requieran, esta para señalar a sus empleados(as)

un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

**Art. 49.-** Cuando de común acuerdo con la Sociedad, los/las empleados(as) laboren en el día que legal o contractualmente se les haya señalado para su descanso semanal, tendrán derecho al salario básico correspondiente a ese día, más una remuneración del cincuenta por ciento (50%) como mínimo por las horas que trabajen y así mismo tendrán derecho a un día de descanso compensatorio remunerado.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará tomando como base el salario extraordinario que les corresponde por la jornada de ese día, según lo dispuesto en el inciso anterior.

**Art. 50.-** El día de descanso compensatorio, será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente.

El día de descanso compensatorio se computará como de trabajo efectivo para los efectos de completar la semana laboral en que quedare comprendido.

## **CAPÍTULO VII**

## **ASUETOS**

**Art. 51.-** La Sociedad establece como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de Enero (Año Nuevo);
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de Mayo (Día Internacional del Trabajo);
- d) Diez de mayo (Día de la madre);
- e) Diecisiete de junio (Día del padre);
- f) Seis de Agosto (Fiestas Patronales de San Salvador);
- g) Quince de Septiembre (Día de la Independencia);
- h) Dos de Noviembre (Día de Difuntos); y
- i) Veinticinco de Diciembre (Día de Navidad).

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

**Art. 52.-** Toda modificación, supresión o reforma que por decreto legislativo se hiciere de los días de asueto quedará incorporada de pleno derecho en el artículo anterior, teniendo efecto dicha modificación, supresión o reforma, desde el día en que entre en vigencia el decreto correspondiente.

**Art. 53.-** El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142 del Código de Trabajo.

Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto.

**Art. 54.-** Los/Las empleados(as) que de común acuerdo con La Sociedad trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.

**Art. 55.-** Si coincidiera un día de asueto con el día de descanso semanal, el/la empleado(a) tendrá derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el Artículo 51 de este reglamento y al correspondiente día de descanso compensatorio remunerado.

## **CAPÍTULO VIII**

### **VACACIONES ANUALES**

**Art. 56.-** Después de un año de trabajo continuo en la sociedad, los/las empleados(as) tendrán derecho a un período de vacaciones individual, cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un treinta por ciento (30%) del mismo.

**Art. 57.-** Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro de los períodos de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas, pero las vacaciones no podrán iniciarse tales días. Los días de descanso semanal compensatorio no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

**Art.58-** Todo empleado(a), para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

**Art. 59.-** La sociedad debe señalar la época en que el/la empleado(a) ha de gozar las vacaciones y notificarle la fecha de iniciación de ellas, con treinta días de anticipación por lo menos.

**Art. 60.-** Para calcular la remuneración que el/la empleado(a) debe recibir en concepto de prestación por vacaciones, se tomará en cuenta:

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

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

**Art. 61.-** Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para la sociedad, o cuando el/la empleado(a) fuere despedido de hecho sin causa legal, tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le correspondan en concepto de vacaciones. Pero si ya hubiere terminado el año continuo de servicio, aunque el contrato terminare sin responsabilidad para la sociedad, éste deberá pagar a el/la empleado(a) la retribución a que tiene derecho en concepto de vacaciones.

**Art. 62.-** La remuneración en concepto de vacaciones debe pagarse inmediatamente antes de que el/la empleado(a) empiece a gozarlas y cubrirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en que se va de vacaciones y aquélla en que deba volver al trabajo.

**Art. 63.-** Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie y a la obligación de la sociedad de darlas, corresponde la de el/la empleado(a) de tomarlas.

## **CAPÍTULO IX**

### **AGUINALDOS**

**Art. 64.-** La sociedad está obligada a dar a sus empleados(as), en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

**Art. 65.-** La sociedad estará obligada al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el/la empleado(a) tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los/Las empleados(as) que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a la sociedad, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

**Art. 66.-** La cantidad mínima que deberá pagarse a el/la empleado(a) como prima en concepto de aguinaldo será:

- 1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;

2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de diecinueve días;

3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de veintiún días.

**Art. 67.-** Para calcular la remuneración que el/la empleado(a) debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

1) El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y

2) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el/la empleado haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

**Art. 68.-** La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los/las empleados(as) que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

**Art. 69.-** Perderán totalmente el derecho al aguinaldo los/las empleados(as) que en dos meses, sean o no consecutivos, del periodo comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses,

mas de dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque estas fueren solo de medio día.

**Art. 70.-** Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para la sociedad, o cuando el/ la empleado(a) fuere despedido de hecho sin causa legal, antes del día doce de diciembre, el/la empleado(a) tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le corresponda en concepto de aguinaldo.

## **CAPITULO X**

### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS/LAS EMPLEADOS(AS)**

**Art. 71.-** Son obligaciones de los/las empleados(as):

- 1) Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulación deberán desempeñar el que la sociedad o sus representantes les indiquen siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica la sociedad;
- 2) Obedecer las instrucciones que reciban de la sociedad o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores;

- 3) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiada y en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- 4) Guardar rigurosa reserva de los secretos de la sociedad, de los cuales tuvieran conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la sociedad;
- 5) Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones;
- 6) Restituir a la sociedad en el mismo estado en que se los entregó los materiales que ésta les haya proporcionado para el trabajo y que no hubieran utilizado, salvo que dichos materiales se hubieran destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios provenientes de su mala calidad o defectuosa fabricación;
- 7) Conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas de propiedad de la sociedad, que estén a su cuidado, sin que en ningún caso deban responder del deterioro ocasionado por el uso natural de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación;

- 8) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la sociedad, peligren la integridad personal o los intereses de la sociedad o de sus compañeros de trabajo;
- 9) Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por la sociedad o por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud;
- 10) Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a higiene, seguridad y disciplina, establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas y aquellas indicadas por la sociedad para seguridad y protección de los/las empleados(as) y de los lugares de trabajo;
- 11) Cumplir con el presente Reglamento Interno de Trabajo;
- 12) Las demás que se les impongan en el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales;
- 13) Hacer del conocimiento del Gerente General, jefe y/o supervisor, sobre cualquier anomalía observada en el cumplimiento de sus labores, así como los desperfectos o condiciones defectuosas que presentaren las

herramientas o equipos propiedad de la sociedad, en cuanto tengan noticias de ello;

- 14) Presentarse al trabajo con el uniforme correspondiente para el desempeño de sus labores cumpliendo con utilizarlo durante las horas de trabajo;
- 15) Marcar personalmente mediante el sistema de marcaje que disponga la sociedad su asistencia al inicio y al final de la jornada, en la forma y lugar que disponga la sociedad, de conformidad al respectivo horario de trabajo;
- 16) Salvo en caso de emergencias, tanto al inicio como al término de cada jornada de trabajo, así como en todos aquellos casos en que los/las empleados(as) deban abandonar las instalaciones de la sociedad, lo harán únicamente por el lugar que ésta designe;
- 17) En caso de ser necesaria la salida de equipo o herramientas de la sociedad, será indispensable comunicarlo al jefe inmediato superior y/o al supervisor y solicitar el permiso correspondiente, el cual detallará las características de los bienes de que se trate y estará firmado y sellado por quien corresponda;

- 18) Mantener el aseo y orden necesario según indicaciones de la sociedad en el área de trabajo y de las herramientas y equipo que estén bajo su responsabilidad;
- 19) Observar normas de aseo y limpieza al utilizar los servicios sanitarios, cafetería y demás dependencias de la sociedad;
- 20) Guardar la debida consideración a los representantes de la sociedad, jefes, supervisores y demás compañeros de trabajo, absteniéndose de utilizar lenguaje inapropiado o expresiones racistas o sexistas al igual que comportamientos no acordes a las buenas costumbres;
- 21) Presentarse con puntualidad a su lugar de trabajo portando la identificación prevista por la sociedad;
- 22) Durante el trabajo, evitar discordias y desavenencias con sus superiores o compañeros de trabajo;
- 23) Atender con educación y respeto, por razón de su cargo, a las personas con quienes tenga que tratar asuntos relacionados con la sociedad;

- 24) Dar aviso inmediato a la persona encargada de Recursos Humanos de cualquier cambio que efectúe en la dirección y estado familiar;
- 25) Justificar su ausencia de los cursos de capacitación y entrenamiento que imparta la sociedad;
- 26) Asistir puntualmente a cursos de adiestramiento y capacitación que la sociedad otorgue a sus empleados(as), para superar sus capacidades y conocimientos relacionados con su trabajo.
- 27) No abandonar total ni parcialmente su capacitación, durante el plazo establecido para la misma, debiendo mantener el máximo interés de aprendizaje y concentración.
- 28) Atender con cortesía, amabilidad, respeto, prontitud, oportunidad y eficacia a los clientes, compañeros(as) de trabajo o al público en general a fin de crear, propiciar y mantener una buena imagen de la Empresa. En todo momento el (la) empleado(a) deberá guardar una buena imagen de la Empresa y la cordura necesaria para todo tipo de situación que se le presente dentro y fuera de esta.

29) El (la) trabajador(a) deberá cumplir las funciones de su cargo en forma eficiente durante la jornada laboral, ejecutándolas con interés, dedicación y esmero, por lo tanto, no será permitido la realización de tareas ajenas a su labor en la Empresa, como hacer uso del chat o conversación virtual, o visitar páginas de Internet que no tienen relación alguna con el trabajo. Es obligación del jefe inmediato controlar su cumplimiento;

30) Presentarse a su trabajo correctamente vestido y de conformidad a los estándares exigidos por la Empresa y mantenerse de esa forma durante el horario de trabajo o cualquier trabajo extraordinario requerido por esta misma;

**Art. 72.-** Se prohíbe a los/las empleados(as):

- 1) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo, sin causa justificada o licencia del patrono o jefes inmediatos;
- 2) Emplear los útiles, herramientas y equipos suministrados por la sociedad, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono;
- 3) Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores;

- 4) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquéllas sean necesarias para la prestación de los servicios;
- 5) Dormir durante la jornada de trabajo;
- 6) Ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas en las instalaciones de la sociedad o desempeñar sus labores en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga. Así mismo, se prohíbe portar, introducir o mantener bebidas embriagantes, narcóticas o drogas en las instalaciones de la sociedad. Fumar, es permitido únicamente en el área designada;
- 7) Comer e ingerir bebidas de cualquier tipo fuera de los lugares y áreas señaladas para ello;
- 8) Realizar actividades peligrosas que puedan causar daños a sus compañeros, tales como: peleas, riñas u otros actos inmorales e inapropiados dentro de las instalaciones de la Sociedad;
- 9) Permanecer o transitar en áreas de circulación o acceso restringido, o permanecer en los recintos de la sociedad fuera de las horas laborales, sin previa autorización;

- 10) Colocar carteles, anuncios, dibujos, pinturas, inscripciones o avisos no autorizados previamente por escrito, en cualquier parte de las instalaciones de la sociedad;
- 11) Manchar, destruir o en general alterar el material en los boletines colocados en las instalaciones de la sociedad;
- 12) Falsificar o alterar de cualquier manera los registros de la sociedad;
- 13) Negarse a cumplir con las instrucciones que, en forma clara, verbal o por escrito, reciban del Gerente, jefe y/o supervisor siempre y cuando sean para el desempeño de sus labores.
- 14) Utilizar vehículos, equipo de oficina, herramientas, retirar o disponer de los bienes o servicios de la Empresa o de los que se encuentren bajo su custodia en perjuicio de esta misma y en beneficio propio o de terceras personas sin la debida autorización.
- 15) Manejar u operar máquinas o equipos que no le hayan sido designados o para la cual no tuviera autorización o que sean de procedencia ilícita;

- 16) Dedicarse a participar en juegos de azar, realizar apuestas, prácticas de deportes o vender y/o comprar artículos de cualquier naturaleza, dentro del centro de trabajo u horario de trabajo;
- 17) Desatender o suspender el trabajo para atender asuntos particulares o ajenos a la Empresa, sin previa autorización.
- 18) Aceptar del cliente, en calidad de regalo, dinero o equivalentes de efectivos, tendientes a lograr un favor especial, servicios o descuentos sobre compras personales de bienes y servicios;
- 19) Emplear en el trabajo habitual, vocablos groseros o disonantes, asimismo incurrir en actitudes reñidas con la moral, las buenas costumbres y la disciplina, tales como faltas a la decencia, al pudor (actos sexuales y otros), en horas laborales, dentro de las instalaciones de la Empresa o en actividades relacionadas fuera de ésta;
- 20) Permitir el ingreso a la Empresa, de personas ajenas o no autorizadas;
- 21) Realizar cualquier tipo de actividad ilícita tales como: robo, fraude en perjuicio del patrono, clientes o compañeros de trabajo;

22) Las y los trabajadores, dentro de sus lugares de trabajo, tienen prohibido ejecutar actos o expresiones que dañen la moral y la dignidad de otras personas, especialmente las que sean de contenido sexual y que sean consideradas ofensivas y no deseadas por la persona a quien van dirigidas, sean estas compañeras o compañeros de trabajo, personal a su cargo o jefes (as) superiores.

## **CAPÍTULO XI**

### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA SOCIEDAD**

**Art. 73.-** Son obligaciones de la Sociedad:

- 1) Pagar a el/la empleado(a) su salario en la forma, cuantía, fecha y lugar establecidos en el Capítulo V del presente Reglamento;
- 2) Pagar a el/la empleado(a) una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono;
- 3) Proporcionar el/la empleado(a) los materiales necesarios para el trabajo, así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de sus

labores, cuando no se haya convenido que el/la empleado(a) proporcione estos últimos;

- 4) Proporcionar un lugar seguro para guardar las herramientas y útiles de el/la empleado(a), cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas, equipos y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite;
- 5) Guardar la debida consideración a los/las empleados(as), absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra.
- 6) Conceder licencia a el/la empleado(a):

- a) Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos la sociedad deberá pagar a el/la empleado(a), una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiera el cumplimiento de las obligaciones dichas;

- b) Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia, como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y

descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la sociedad. Esta licencia durará el tiempo necesario; pero la sociedad solamente estará obligada a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario; y

c) Para que durante el tiempo necesario pueda desempeñar las comisiones indispensables en el ejercicio de su cargo, si fuere directivo de una asociación profesional, y siempre que la respectiva organización la solicite. La Sociedad, por esta causa, no estará obligada a reconocer prestación alguna.

- 7) Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los/las empleados(as) en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;
- 8) Pagar a el/la empleado(a) los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

- 9) Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo;
- 10) Velar porque el trato otorgado a los/las empleados(as) sea de mutuo respeto y consideración en el desempeño de sus labores, tratando que dicha conducta sea imitada por sus superiores inmediatos en el trabajo;
- 11) La sociedad tiene la obligación de contratar como mínimo por cada veinticinco empleados(as) que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad y formación profesional, apta para desempeñar el puesto de que se trate.

**Art. 74.-** Se prohíbe a la Sociedad:

- 1) Exigir a sus empleados(as) que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinadas, sea al crédito o al contado;
- 2) Exigir o aceptar de los/las empleados(as) gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo;
- 3) Tratar de influir en sus empleados(as) en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas;

- 4) Tratar de influir en sus empleados(as) en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional;
- 5) Hacer por medios directos o indirectos, discriminaciones entre los empleados(as) por su condición de sindicalizados o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo;
- 6) Retener las herramientas u objetos que pertenezcan a sus empleados(as), para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éstos; o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que les hubieren ocasionado o por cualquier otra causa;
- 7) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus empleados(as);
- 8) Que sus Representantes Patronales dirijan los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga;
- 9) Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal;

- 10) Reducir directa o indirectamente los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus empleados(as), salvo que exista causa legal;
- 11) Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos establecidos en el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales que se les confieren a los empleados(as); y,
- 12) Establecer cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, salvo las excepciones previstas por la Ley con fines de protección de la persona del empleado(a);
- 13) Exigir a las mujeres empleadas que se sometan a exámenes previos para comprobar si se encuentran en estado de gravidez;
- 14) Exigir a los/las empleados(as) la prueba de VIH/SIDA durante la vigencia del contrato de trabajo;
- 15) Exigir a las mujeres que solicitan empleo, que se sometan a exámenes previos para comprobar si se encuentran en estado de gravidez, así como

exigirles la presentación certificados médicos de dichos exámenes, como requisito para su contratación;

- 16) Exigir a las personas que solicitan empleo, la prueba de VIH como requisito para su contratación, y durante la vigencia del contrato de trabajo;
- 17) Realizar por medios directos o indirectos, distinción, exclusión y/o restricción entre los/las empleados(as), por su condición de VIH/SIDA, así como divulgar su diagnóstico,

## **CAPÍTULO XII**

### **LABORES QUE NO DEBEN EJECUTAR LAS MUJERES NI MENORES DE EDAD**

**Art. 75.-** El trabajo de las mujeres y de los/las menores de dieciocho años, debe de ser especialmente adecuado a su sexo, edad, estado físico y desarrollo; en consecuencia, se prohíbe que desempeñen trabajos en labores peligrosas o insalubres, las cuales se determinaran en el Código de Trabajo y en su defecto por la Dirección General de Previsión Social.

**Art. 76.-** Es prohibido el trabajo de mujeres embarazadas en labores que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado, presumiéndose que cualquier trabajo que requiera de un esfuerzo físico considerable es incompatible con el estado de gravidez, después del cuarto mes de embarazo.

**Art. 77.-** Desde que comienza el estado de gravidez hasta que concluya del descanso post-natal, el despido de hecho o el despido con juicio previo no producirán la terminación del contrato de la mujer empleada, excepto cuando la causa de estos haya sido anterior al embarazo, pero aun en este caso, sus efectos no tendrán lugar sino hasta inmediatamente después de concluido el descanso antes expresado.

**Art. 78.-** La Sociedad, está obligada a dar a la empleada embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al cien por ciento del salario básico durante dicha licencia.

En caso de enfermedad que, de acuerdo con un certificado médico sea consecuencia del embarazo, la empleada tendrá derecho a un descanso prenatal suplementario cuya duración máxima será fijada por la reglamentación del Código de Trabajo.

Cuando el parto sobrevenga después de la fecha presunta, el descanso tomado anteriormente será siempre prolongado hasta la fecha verdadera del parto y la duración del descanso puerperal obligatoria no será reducida.

En ningún caso la sociedad estará obligada a pagar, una prestación en dinero más allá de los límites previstos en el primer párrafo.

La sociedad podrá deducir de la prestación en dinero a que se refiere el primer párrafo de este artículo, el equivalente de lo que la empleada hubiere recibido a título de subsidio en dinero en virtud de la Ley del Seguro Social y su Reglamento de aplicación.

**Art. 79.-** Para que la empleada goce de la licencia establecida en el Artículo anterior, será suficiente presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la empleada, indicando la fecha probable de parto.

**Art. 80.-** Para que la empleada tenga derecho a la prestación económica establecida en este capítulo, será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia establecida en el Art. 76 este reglamento.

**Art. 81.-** Los/Las menores de catorce años y los que habiendo cumplido esa edad, sigan sometidos a la enseñanza obligatoria, no podrán ser ocupados en trabajo alguno.

**Art. 82.-** Los/Las menores de catorce años, en el caso del artículo anterior, deberán contratar por medio de sus representantes legales y, a falta de éstos, por medio de las personas de quienes dependan económicamente o de la Procuraduría General de la República.

Se entenderá que faltan los representantes legales, no sólo cuando hayan fallecido, sino cuando estén incapacitados o se hallaren fuera de la República o se ignore su paradero.

**Art. 83.-** La jornada de los/las menores de dieciséis años, no podrá ser mayor de seis horas diarias y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo. Asimismo, no podrán trabajar más de dos horas extraordinarias en un día, ni realizar labores que requieran grandes esfuerzos físicos.

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

**Art. 84.-** Todo patrono que tenga a su servicio empleados(as) menores de dieciocho años, deberá llevar un registro en el que aparezca: la fecha de nacimiento, la clase de trabajo convenido, el horario de trabajo y el salario pactado.

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

Un reglamento determinará los requisitos y características del examen médico de los/las menores de edad, pero en todo caso será obligatorio que:

- a) El mismo se practique por un medico calificado;
- b) Ello sea aprobado por el certificado correspondiente;
- c) La aptitud para el trabajo que estén ejecutando, deberá estar sujeta a inspecciones médicas periódicas, a intervalos no mayores de un año, hasta que hayan alcanzado la edad de dieciocho años;
- d) Tratándose de trabajos que entrañen riesgos para la salud, la repetición periódica del examen será obligatoria hasta la edad de veintiún años.

El examen médico a que se refiere este artículo, será gratuito para el/la empleado(a)

### **CAPÍTULO XIII**

#### **EXAMENES MEDICOS Y MEDIDAS PROLIFACTICAS**

**Art. 85.-** En cualquier tiempo, la sociedad podrá establecer medidas profilácticas o preventivas que a juicio de la sociedad sean necesarias para proteger la salud, integridad de los/las empleados(as), o para evitar la propagación o contagio de enfermedades.

**Art. 86.-** Cuando a juicio de la Dirección General de Previsión Social la naturaleza de las labores ofrezca algún riesgo para la salud, vida o integridad física de el/la empleado(a), es obligación de los patronos mandar a practicar exámenes médicos o de laboratorio a sus empleados(as).

**Art. 87.-** Los/Las empleados(as) deberán someterse a exámenes médicos o de laboratorio cuando fueren requeridos por la sociedad o por las autoridades administrativas, con el objeto de comprobar su estado de salud.

**Art. 88.-** Los/Las empleados(as) deben ser destinados a desempeñar aquellos trabajos más adecuados a su estado de salud y su capacidad física, con base en los exámenes médicos correspondientes.

**Art. 89.-** Los/Las empleados(as), deberán comunicar por escrito a la sociedad, a la mayor brevedad posible las circunstancias de haberse adquirido una enfermedad que imposibilite el desempeño normal de sus labores.

## **CAPITULO XIV**

### **SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO**

**Art. 90.-** La Sociedad deberá adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus empleados(as), especialmente en lo relativo a:

- 1) Las operaciones y procesos de trabajo;
- 2) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
- 3) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y
- 4) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

**Art. 91.-** La Sociedad mantendrá las instalaciones en estado de limpieza, salubridad e higiene observando las normas que sobre el particular emanaran de los organismos estatales competentes.

**Art. 92.-** Es obligación de los/las empleados(as) cumplir con las normas de seguridad e higiene, así como con las recomendaciones técnicas referentes al uso y conservación del equipo que le sea suministrado para prestar sus servicios, y al uso y mantenimiento de las protecciones de dichos equipos.

Así mismo, deberá cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de la sociedad que tengan como finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal.

## **CAPÍTULO XV**

### **BOTIQUIN**

**Art. 93.-** La sociedad mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito de todos los/las empleados(as) a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos y enseres necesarios en la forma que determine la Dirección General de Previsión Social del Ministerio de Trabajo.

## **CAPITULO XVI**

### **PRESTACIONES CUBIERTAS POR EL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL**

**Art. 94.-** En virtud que la sociedad, está sujeta al régimen del Seguro Social, ésta quedará exenta de las prestaciones que le impongan el Código de Trabajo y otras leyes a favor de los/las empleados(as), en la medida en que sean cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

No obstante, lo señalado anteriormente, si por disposiciones reguladas en los contratos de trabajo o contenidas en este Reglamento, el patrono estuviera obligado a proporcionar prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, los/las empleados(as) podrán reclamarle la parte que no recibieron del mencionado Instituto.

## **CAPITULO XVII**

### **PETICIONES Y RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS**

**Art. 95.-** Cuando surgieren reclamos debidos a la interpretación o violación del presente Reglamento, o en las condiciones de trabajo, se procederá en la forma siguiente.

- a) El reclamo o la petición de el /la empleado(a) deberá ser presentado por escrito a su Jefe Inmediato o Supervisor;
- b) El reclamo o petición presentado por escrito por un/una empleado(a) a su jefe inmediato o Supervisor, deberá ser resuelto dentro de los cinco días hábiles contados a partir del día siguiente de su presentación.

Si de la manera anterior no se llegare a acuerdo alguno, pasara el caso a ser considerado por el Departamento de Recursos Humanos o por la persona que este designe.

**Art. 96.-** Los reclamos por faltantes en el pago del salario deberán hacerse en el momento de recibir el comprobante de pago. No obstante, cuando el faltante resultare de error de cálculo o en el cómputo de tiempo trabajado, el interesado podrá presentar su reclamo dentro de los siguientes tres días hábiles de efectuado el pago y la sociedad durante ese periodo deberá de enmendar dicho error si se constatare que lo hubiere. Transcurrido este plazo, no se aceptará reclamo alguno.

**Art.97.-** Los/Las empleados(as) que por asuntos de interés particular necesiten licencias para no asistir o ausentarse de su trabajo, la solicitarán a su jefe inmediato superior o Supervisor, quien la concederá de acuerdo a los lineamientos expresados en el presente Reglamento y los mismos estén plenamente justificados.

**Art. 98.-** La solicitud de permiso debe ser por escrito con el visto bueno del jefe inmediato superior o Supervisor, ésta se otorgará por un máximo de quince días, sin goce de sueldo. En caso que el permiso fuera otorgado para alguna capacitación del trabajo que desempeña en la sociedad, será otorgado con goce de salario. En ambos casos, los permisos se otorgarán por una sola vez al año, salvo autorización de la Gerencia General.

**Art. 99.-** Las solicitudes de permiso o licencia a que se refiere el artículo 72 Numeral 6 de este Reglamento, deberán presentarse por escrito por lo menos con un día de anticipación, salvo en los casos de fallecimiento del cónyuge o compañero de vida, hermanos, ascendientes, descendientes y también cuando se trate de las personas que dependan económicamente de el/la empleado(a).

Si la enfermedad de el/la empleado(a) fuere inesperada y le impidiere acudir a sus labores, así como cuando en las mismas circunstancias se trate de sus familiares antes mencionados o personas que dependan económicamente de él, deberá avisar por cualquier medio a su jefe inmediato o Supervisor y justificar posteriormente su ausencia, en todo caso, dentro de las veinticuatro horas próximas siguientes.

En los demás casos deberá presentarse la comunicación o justificación respectiva con la solicitud de permiso antes mencionada. En caso contrario, se denegarán los permisos y se descontará tanto el día de ausencia como el día de descanso respectivo.

**Art. 100.-** La solicitud de permiso correspondiente deberá presentarse en el formulario respectivo que la sociedad facilitará a los/las empleados(as), especificando la causa que la motiva, las horas o días solicitados, con su respectiva fecha.

En el caso de consultas a la clínica del Seguro Social, deberá anexarse el correspondiente certificado patronal y el sello de la clínica en el formulario respectivo para confirmar la cita. No se considerará como justificada cualquier consulta particular que se realice si la constancia médica que se presenta no esté elaborada en papel membretado, firmado y sellado por el médico y un teléfono al cual se pueda corroborar la información.

## **CAPÍTULO XVIII**

### **DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS**

**Art. 101.-** En caso que los/las empleados(as) de la sociedad no cumplan con las obligaciones impuestas por el Código de Trabajo o el presente Reglamento, la sociedad, sin perjuicio de los otros derechos que le concede la ley, podrá sancionar a los infractores en la forma siguiente, según la gravedad de la falta:

- a) Amonestación verbal por la primera vez.
- b) Amonestación por escrito por la segunda vez.
- c) Suspensión sin goce de salario por un día, por la tercera vez;
- d) Suspensión sin goce de salario por más de un día y hasta treinta, previa autorización y calificación de motivos de la Dirección General de

Inspección de Trabajo, de conformidad con lo dispuesto por el Art. 305 del Código de Trabajo;

- e) Terminación del contrato de trabajo, sin responsabilidad para la sociedad, de conformidad a lo establecido en el Art. 50 del Código de Trabajo.

Para imponer la sanción de suspensión antes mencionada, no será necesario que como requisito previo haya existido una amonestación verbal o escrita previa, siempre y cuando haya ocurrido una falta grave, en dicho caso se dejará a criterio del Gerente General en consulta con Recursos Humanos y el Empresario.

Podrá amonestarse a los/las empleados(as) por medio del Director General de Inspección de Trabajo cuando a juicio de la sociedad sea conveniente.

**Art. 102.-** Podrá suspenderse a los/las empleados(as) hasta por un plazo no mayor de treinta días, previa autorización del Inspector General de Trabajo.

**Art. 103.-** La Sociedad podrá dar por terminado el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad por las siguientes causas:

1ª- Por haber engañado el/la empleado(a) a la sociedad al celebrar el contrato, presentándole recomendaciones o certificados falsos sobre su aptitud. Esta causa dejará de tener efectos después de treinta días de prestar sus servicios el/la empleado(a);

2ª- Por negligencia reiterada de el/la empleado(a);

3ª- Por la pérdida de la confianza de la sociedad en el/la empleado(a), cuando éste desempeña un cargo de dirección, vigilancia, fiscalización u otro de igual importancia y responsabilidad. El Juez respectivo apreciará prudencialmente los hechos que el patrono estableciere para justificar la pérdida de la confianza.

4ª- Por revelar el/la empleado(a) secretos de la sociedad o aprovecharse de ellos; o por divulgar asuntos administrativos de la misma que puedan causar perjuicios a la sociedad;

5ª- Por actos graves de inmoralidad cometidos por el/la empleado(a) dentro de la sociedad o establecimiento; o fuera de éstos, cuando se encontrare en el desempeño de sus labores;

6ª- Por cometer el/la empleado(a) en cualquier circunstancia, actos de irrespeto en contra de la sociedad o de algún jefe de la sociedad o establecimiento, especialmente en el lugar de trabajo o fuera de él, durante el desempeño de las labores. Todo sin que hubiere precedido provocación inmediata de parte del jefe o patrono;

7ª- Por cometer el/la empleado(a) actos graves de irrespeto en contra del cónyuge, ascendiente, descendiente o hermanos del patrono, cuando el/la empleado(a) conozca el vínculo familiar y siempre que no haya precedido provocación inmediata de parte de dichas personas;

8ª- Por cometer el/la empleado(a) actos que perturben gravemente el orden en la empresa o establecimiento, alterando el normal desarrollo de las labores;

9ª- Por ocasionar el/la empleado(a), maliciosamente o por negligencia grave, perjuicios materiales en los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones o demás objetos relacionados con el trabajo; o por lesionar con dolo o negligencia grave, cualquier otra propiedad o los intereses económicos de la sociedad;

10ª- Por poner el/la empleado(a) en grave peligro, por malicia o negligencia grave, la seguridad de las personas mencionadas en las causales 6ª y 7ª de este artículo, o la de sus compañeros de trabajo;

11ª- Por poner el/la empleado(a) en grave peligro, por malicia o negligencia grave, la seguridad de los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones y demás objetos relacionados con el trabajo;

12ª- Por faltar el/la empleado(a) a sus labores sin el permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos; o durante tres días laborales no consecutivos en un mismo

mes calendario entendiéndose por tales, en este último caso, no sólo los días completos sino aún los medios días;

13<sup>a</sup>- Por no presentarse el/la empleado(a), sin causa justa, a desempeñar sus labores en la fecha convenida para iniciarlas; o por no presentarse a reanudarlas, sin justa causa dentro de los tres días a que se refiere el Art. 45 del Código de Trabajo;

14<sup>a</sup>- Cuando no obstante presentarse el/la empleado(a) a reanudar sus labores dentro de los tres días siguientes a aquél en que fue puesto en libertad, después de haber cumplido pena de arresto, la falta cometida hubiere sido contra la persona o bienes del patrono o de su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, o contra la persona o propiedad de algún jefe de la sociedad o establecimiento o de algún compañero de trabajo;

15<sup>a</sup>- Cuando no obstante presentarse el/la empleado(a) a reanudar sus labores dentro de los tres días siguientes a aquél en que fue puesto en libertad, después de haber estado en detención provisional, el delito por el que se le procesa hubiere sido contra la persona del patrono, de su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, o en la persona de algún jefe de la empresa o establecimiento o compañero de trabajo; y en todo caso, cuando se trate de delitos contra la propiedad, contra la Hacienda Pública o de falsedad;

16ª- Por desobedecer el/la empleado(a) al patrono o a sus representantes en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con el desempeño de sus labores;

17ª- Por contravenir el/la empleado(a) en forma manifiesta y reiterada las medidas preventivas o los procedimientos para evitar riesgos profesionales;

18ª- Por ingerir el/la empleado(a) bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes en el lugar del trabajo, o por presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante;

19ª- Por infringir el/la empleado(a) algunas de las prohibiciones contenidas en el Art. 32 del Código de Trabajo, siempre que por igual motivo se le haya amonestado, dentro de los seis meses anteriores, por medio de la Dirección General de Inspección de Trabajo; y

20ª- Por incumplir o violar el/la empleado(a), gravemente, cualquiera de las obligaciones o prohibiciones emanadas de alguna de las fuentes a que se refiere el Art. 24 del Código de Trabajo.

## **CAPITULO XIX**

### **DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA**

**Art. 104.-** Lo no previsto en este Reglamento Interno, deberá resolverse de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente entendiéndose sin perjuicio de mejores derechos establecidos a favor de los/las empleados(as) por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo, y los consagrados por la costumbre en la Sociedad.

**Art. 105.-** Dentro de los seis días siguientes a aquél en que fuere aprobado por el Director General de Trabajo el presente Reglamento Interno de Trabajo, se dará a conocer a los/las empleados(as) por medio de ejemplares escritos con caracteres legibles, los cuales se colocarán en lugares visibles dentro de la Sociedad. El Reglamento entrará en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer en la forma indicada en el inciso anterior.

**Art. 106.-** Toda reforma o modificación a este Reglamento, no tendrá validez, si no se observa el trámite y plazos establecidos en el Artículo anterior.

**Art. 107.-** Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén vigentes, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto de los nuevos patronos o sus representantes y los/las empleados(as) de nuevo ingreso”.

San Salvador, Departamento de San Salvador a los 06 días del mes de  
diciembre de dos mil diecinueve.

---

**SR. MAURO ALEXANDER MUÑOZ**

**REPRESENTANTE LEGAL**

**ALIMENTOS L&M, S.A. DE C.V.**