

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA LA ALACENA, PERÍODO 2023,
SAN SALVADOR**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ESTRADA ABARCA, MAYRA BEATRIZ

ESTRADA ROMERO, ALFREDO RIGOBERTO

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO/A EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

AGOSTO 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES CENTRALES

RECTOR : M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA
VICERRECTORA ACADÉMICA : Phd. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL : LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA : LICDA.. CECILIA AMAYA DE CALDERON
VICEDECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNANDEZ VASQUEZ
SECRETARIO : LIC. PEDRO JAVIER RIVAS MEJIA
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA : M.Sc. LUIS ALONSO RAMIREZ AGUILAR
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR : M.Sc. LUIS ALONSO RAMIREZ AGUILAR
M Sc. RAFAEL ANTONIO REYES MELÉNDEZ
M Sc. MARÍA TERESA ARIAS

AGOSTO 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

Resumen Ejecutivo

Muchas empresas en el País tienen problemas de organización, lo cual genera una serie de problemas que en el peor de los casos conlleva a su quiebre y cierre de operaciones, lo cual puede evitarse tomando medidas para identificarlos y tomar decisiones de mejora.

Lo antes apuntado ocurre debido a que en muchas ocasiones las empresas inician con la categoría de emprendedores y ante su crecimiento pretenden mantener los hábitos administrativos con los que iniciaron, sin embargo, el crecimiento conlleva al cambio en la organización, caso contrario la empresa se vuelve un caos difícil de superar, presentando problemas de productividad, ineficacia y lo más grave problemas de rentabilidad.

Toda empresa debe contar con procesos claros, lo cual permite identificar con facilidad las debilidades y fortalezas, lo que permitirá la toma de decisiones oportuna.

Por otra parte, es necesario contar con el talento humano que reúna las características requeridas para el puesto a desempeñar a fin de tener éxito en el proyecto.

La Alacena es una empresa de venta de productos de primera necesidad, granos básicos y desechables, sin embargo, no cuenta con contabilidad formal y el área administrativa carece de los procesos necesarios.

Considerando la situación de La Alacena se inicia la investigación identificando la problemática, posteriormente se muestra el catálogo de elementos a considerar para el desarrollo de la consultoría, se plantean los objetivos en los que se consideran las áreas administrativa, financiera y legal, la metodología, tipo de la investigación y población, seguidamente se plantean los procesos.

A continuación, se presenta el diagnóstico basado en la problemática, razones financieras y el talento humano, se hace referencia a la información que sustenta el estado actual de la empresa referente a su estructura y finanzas, el clima organizacional, mostrando como todo en su conjunto contribuir a la formación de las estrategias necesarias que permitan el éxito de la organización.

Índice

Resumen Ejecutivo.....	3
Introducción.....	7
1. CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL	8
1.1 Descripción del sujeto de estudio.....	8
1.2 Planteamiento del problema.....	9
1.3 Definición del Problema.....	10
1.5 Preguntas de la investigación.....	10
1.6 Cobertura.....	11
1.6.1 Cobertura temporal.....	11
1.6.2 Cobertura espacial.....	11
1.6.3 Cobertura económica.....	12
1.7 Objetivos.....	16
1.7.1 Objetivo general.....	16
1.7.2 Objetivos específicos.....	16
1.8 Metodología de la investigación.....	16
1.8.1 Tipo de investigación.....	16
1.8.2 Población.....	17
1.8.3 Método para recabar información.....	21
1.8.4 Instrumentos de investigación.....	21
1.8.5 Definición de variables a estudiar.....	21
2. CAPITULO II: MARCO TEORICO CONCEPTUAL	25
2.1 Generalidades de la Micro y Pequeña Empresa.....	25
2.2 Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).....	27
2.3 Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR).....	31

3. CAPITULO III: DIAGNÓSTICO.....	34
3.1 Análisis de la información recolectada.	34
3.1.1 Análisis de la entrevista de Recursos Humanos.....	45
3.1.2 Análisis de la población Administrativa – Gerencial.....	53
3.1.3 Análisis financiero.....	58
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
1. Propuesta para el área financiera	63
2. Propuesta de los aspectos legales a cumplir	64
3. Propuesta para el área administrativa	64
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
1.1 CONCLUSIONES	65
1.2 RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	68

Índice de Tablas

Tabla 1: Detalle de tiempo que se invertirá en el desarrollo de la consultoría	12
Tabla 2: Detalle de costos que se invertirá para el desarrollo de la consultoría	14
Tabla 3: Descripción del personal que conforma la Empresa La Alacena	17
Tabla 4: Descripción de los procesos de la Empresa La Alacena	18
Tabla 5: Descripción y clasificación de los productos distribuidos por la Empresa La Alacena según su rubro, información proporcionada por la propietaria	19
Tabla 6: Descripción del espacio físico de la Empresa La Alacena	20
Tabla 7: Descripción del equipo de la Empresa La Alacena	20
Tabla 8: Matriz metodológica de la consultoría.....	22
Tabla 9: Cronograma de actividades para el desarrollo de la consultoría.....	23

Tabla 10: Clasificación de empresas por tamaño de unidad económica o segmento empresarial	30
Tabla 11: Descripción de costos y precios de productos de la Empresa La Alacena	34
Tabla 12: Cantidad de productos comercializados por la Empresa Alacena.....	42

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Clasificación de la MYPE en El Salvador.....	28
Ilustración 2: Institucionalidad de la Ley MYPE.....	30

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribución de estudio de la Empresa La Alacena.....	17
--	----

Introducción

La consultoría que se presenta tiene por objeto brindar a la propietaria de la empresa La Alacena los insumos necesarios que le permitan conocer su situación dentro del mercado e identificar las áreas de mejora

Este servicio tiene por objeto asesorar a la empresa a efecto que haga uso efectivo de sus recursos en las áreas administrativa, financiera y legal.

Este trabajo se ha dividido en cinco capítulos: El primero permite al lector tener un conocimiento general de la empresa, su problemática, los objetivos que se pretenden alcanzar, el entorno que le rodea y su realidad dentro del mercado.

El capítulo II, explica las generalidades de las micro y pequeñas empresas en nuestro país, definiendo a que grupo pertenece La Alacena considerando su capital, número de empleados y posición en el mercado.

En el capítulo III se realiza un análisis de la información recolectada, las debilidades y fortalezas de la empresa, identificando las áreas de mejora y los instrumentos a utilizar para la propuesta.

El capítulo IV concentra las propuestas en las diferentes áreas, los instrumentos a desarrollar en cada una conforme a las fortalezas y debilidades identificadas.

Finalizando con el capítulo V en el que se encuentran las conclusiones y recomendaciones obtenidas a través de la consultoría realizada.

De esta forma se desarrolla la consultoría que sin duda será de gran aporte para el fortalecimiento de la empresa objeto de estudio.

1. CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1 Descripción del sujeto de estudio

La “La Alacena” es una empresa propiedad de una mujer, creada inicialmente con la idea de tener una fuente de ingresos distinta a un empleo, a palabras de su propietaria inicialmente fue un pequeño emprendimiento como consecuencia del acercamiento a un negocio familiar en el rubro de los desechables, es así como se adentra en su funcionamiento y mercado.

En el año 2007 instala su propio negocio innominado, valiéndose de un préstamo bancario tramitado por un familiar por no ser sujeta de crédito; al principio, como algunos negocios habían más pérdidas que ganancias debido a la falta de conocimiento en cuanto a la administración, sin embargo, con el transcurso del tiempo las ventas fueron mejoraron siendo necesaria la contratación de una persona; a pesar de esto surgió una nueva problemática, el estancamiento por la falta de diversificación de productos.

En el año 2013 después de seis años se le dio un nombre al negocio, esto para que los clientes reconocieran una marca y es así que se decidió nombrar la empresa como “LA ALACENA”, dedicado a la distribución de desechables (platos, vasos, cubiertos y bolsas), agregando, granos básicos (arroz, azúcar, café) y productos de primera necesidad (sazonadores, gelatinas, pastas), a esa fecha con un empleado más encargado de atender una nueva sucursal, misma que fue cerrada posteriormente.

Con el cierre de la sucursal dos su propietaria decidió abrir nuevos nichos de mercado, incursionando en la venta a domicilio, la contratación de más personal y la compra de vehículos.

Actualmente la empresa cuenta con siete empleados, distribuidos así: un encargado de bodega, tres dependientes y tres vendedores rutereros, funciones que no son desarrolladas estrictamente por la misma persona, sino que todo depende de quien

se encuentre en disposición de hacerlo, a excepción del encargado de la bodega quien excepcionalmente cambia sus funciones.

La empresa “La Alacena” a la fecha y a pesar de sus ingresos, que rondan los \$92,000 dólares mensuales en ventas, (que serán detallados más adelante), su administración es manejada como comercio informal, es decir, no cuenta con un sistema contable, su propietaria no está inscrita como contribuyente ante el Ministerio de Hacienda y su nombre comercial y marca no están inscritos en el Registro de Propiedad Intelectual; el espacio físico donde funciona el negocio es dentro de las instalaciones del Mercado Central de esta ciudad, específicamente en los puestos 30 y 31 pasillos, entre edificios 5 y 6, de los cuales únicamente cancela diariamente los impuestos municipales, además renta dos bodegas que están ubicadas en los alrededores de ese mismo centro comercial, las rutas a domicilio son trazadas conforme las necesidades de los clientes, estableciendo como horario de trabajo de 5:30 am a 5:00 pm de lunes a sábado y el día domingo de 5: 00 am a 1:00 pm con un día de descanso entre semana y un domingo alterno entre cada empleado.

1.2 Planteamiento del problema.

En la empresa “La Alacena” laboran siete personas incluida su propietaria, quienes se encargan de desarrollar indistintamente cualquiera de las actividades requeridas para el normal desarrollo del giro del negocio, a excepción del encargado de bodega; es decir, que seis son dependientes, ayudantes de entrega a domicilio, motoristas, cargadores y mensajeros. La empresa no cuenta con una contabilidad formal, sus ingresos y egresos son documentados a través del método simple de suma y resta, con las ventas semanales se cancelan salarios a los empleados, gastos del giro y se obtiene la ganancia.

Conforme a lo manifestado por su propietaria, su objetivo es que “La Alacena” sea la opción número uno para los clientes al momento de realizar compras dentro del Mercado Central y en la modalidad de servicio a domicilio, pero para ello es necesario superar sus debilidades.

1.3 Definición del Problema.

¿La Empresa la Alacena debe implementar estrategias para evitar la desorganización en las áreas administrativa, legal y financiera que mejoren el talento interno, la estructura de costos y fomentar un marco legal que le permita crecer en el mercado de desechables y granos básicos?

1.4 Justificación de la investigación.

En la actualidad muchas personas se ven en la necesidad de emprender un negocio al no contar con oportunidades laborales, pero muchos se quedan atrapados en sus inicios y continúan dirigiendo un negocio con los mismos parámetros que cuando fue fundado sin considerar que con el paso del tiempo, si se pretende crecer y llegar a convertirse en una empresa, se necesita reevaluar su situación y redefinir el rumbo a seguir, pero para lograrlo es necesaria la buena toma de decisiones; en el caso que nos ocupa, según la información brindada por la propietaria de La Alacena, si bien, a la fecha registra ventas aproximadas de \$92.000 dólares mensuales, es decir, \$1,104,000 dólares al año, lo que la convierte en una pequeña empresa de conformidad al Artículo 3 de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, La Alacena necesita la implementación de herramientas para poder conformar una verdadera organización, permitiendo el acceso a créditos bancarios, inversión para el desarrollo del personal y generación de mayor liquidez, para lograrlo se brindarán las herramientas necesarias por medio de esta consultoría.

1.5 Preguntas de la investigación.

Administrativos:

- ¿Debería implementarse un descriptor de puestos para la contratación del personal dentro de la Empresa La Alacena?
- ¿Qué problemas o desafíos enfrenta el área administrativa debido a la falta de estructura organizativa y manuales de puesto?
- ¿Qué actividades administrativas son críticas para el funcionamiento diario de la empresa?

- ¿Qué estrategias se deben implementar para establecer una estructura administrativa sólida y sostenible?

Financieros:

- ¿Se requiere un análisis financiero de la empresa La Alacena para la toma de decisiones?
- ¿Qué métodos se utilizan actualmente para registrar y monitorear las transacciones financieras de la empresa?
- ¿Qué desafíos enfrentan la dueña de La Alacena al intentar planificar y asignar recursos financieros sin información contable precisa?
- ¿Cuáles son los riesgos financieros a los que se expone la empresa debido a la falta de auditoría y controles internos?

Legales:

- ¿Cuáles aspectos legales debe cumplir la empresa La Alacena?
- ¿Cuáles son las implicaciones legales y fiscales de operar sin una inscripción legal ante las autoridades gubernamentales?
- ¿Cómo afecta la falta de inscripción legal y estructura organizativa a las relaciones con proveedores, clientes y otras partes externas interesadas?
- ¿Existen limitantes de la empresa La Alacena para su crecimiento en el mercado de productos desechables y granos básicos?

1.6 Cobertura

1.6.1 Cobertura temporal.

La consultoría será realizada considerando datos e información del año 2023

1.6.2 Cobertura espacial.

La investigación se desarrollará en las instalaciones de la empresa “La Alacena” ubicada en el Mercado Central entre los edificios 5 y 6 área del pasillo entre ambos edificios, San Salvador.

1.6.3 Cobertura económica.

Se detalla a continuación los tiempos y costos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de la consultoría empresarial.

Tabla 1: Detalle de tiempo que se invertirá en el desarrollo de la consultoría

.	Elementos	Descripción
1	Número de personas: 2	Personas egresadas que conforman la consultoría a realizar en La Alacena
2	Días trabajados en la semana: 6 días	Se considera que el horario será de lunes a sábado dedicado a realizar investigación en sitio, así como la recopilación y desarrollo de la documentación obtenida para la realización de la consultoría.
3	Promedio de horas dedicadas al día de lunes a sábado: 3.5 horas	Se estima trabajar al día 3.5 horas promedio en el desarrollo de distintas actividades tales como: <ul style="list-style-type: none">• Captura de información• Entrevistas• Encuestas• Análisis de Datos• Corrección de datos• Asesorías• Entregas de informes a la consultante Es posible que algunos días se trabaje más de lo estimado, pero queda estipulado que el promedio a trabajar es 3 horas 30 minutos cada día.
4	Costo por hora trabajada: \$20	Como consultores Juniors y ganar un estatus dentro del entorno de los profesionales que desarrollan consultorías empresariales se cobrara una tarifa abajo del promedio que incluye: <ul style="list-style-type: none">• Gastos por transporte

		<ul style="list-style-type: none"> • Papelería • Alimentación (de ser aplicable) • Gastos por servicios utilizados: Internet, Agua, Luz, Teléfono • Depreciación de maquinaria y equipo a utilizar: Desktops, Laptops, Impresoras, Cañón láser
5	Numero de Meses para el desarrollo de la consultoría: 4 meses	Tiempo en el cual se desarrollarán las diferentes actividades y se entregará de manera ordenada la recopilación de toda la información obtenida a fin de obtener como resultado la propuesta finalizada en dicho tiempo. Esta información será dada en 4 capítulos ordenados dentro de los 4 meses dando por finalizada la investigación y la propuesta correspondiente.

Fuente: Elaboración propia.

Conforme a los elementos antes descritos el costo total que tendrá el proyecto se detalla a continuación, se debe considerar que el costo es una aproximación del real de acuerdo con la consultoría a ejecutar:

Tabla 2: Detalle de costos que se invertirá para el desarrollo de la consultoría

	Elemento	Costos
1	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Personas implicadas en el proceso :2 • Costo x Hora: \$20.00 	<p>Sabemos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el número de personas son 2 y el costo x hora que se cobrara de manera individual es \$20.00, entonces tenemos que: <ul style="list-style-type: none"> ○ Costo total x hora por ambas partes = (Número de personas) x (Costo x Hora) ○ Sustituyendo valores tenemos: ○ Costo total x hora por ambas partes = 2 x \$20.00 ○ Costo total x hora por ambos consultores = \$40.00
2	<p>Tiempo para el desarrollo de la consultoría: 4 meses</p>	<p>Se sabe que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se trabajarán 3.5 horas promedio al día. • Se trabajará semanalmente 6 días durante 4 meses. • Número de horas trabajadas a la semana = (Horas promedio x día) x (Número de días trabajados a la semana) • Sustituyendo valores tenemos: • Número de horas trabajadas a la semana = 3.5 horas x 6 días • Número de horas trabajadas a la semana = 21 Horas semanales • Ahora debemos conocer el número de semanas trabajadas durante los 4 meses

		<ul style="list-style-type: none"> • Total de semanas = (Número de semanas que posee un mes) x (Total de meses para el desarrollo de la consultoría) • Sustituyendo tenemos: • Total de semanas = (4 semanas) x (4 meses) • Total de semanas = 16 semanas. • Ahora se conocerá el total de horas que se utilizaran para la creación de la propuesta a brindar a la empresa La Alacena: • Total de horas empleadas = (Número de horas trabajadas a la semana) x (Total de semanas) • Total de horas empleadas = (21 Horas semanales) x (16 semanas) • Total de horas empleadas = 336 horas
3	Costo total del proyecto	<p>Se sabe que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo total del proyecto = (Costo total x hora por ambos consultores) x (Total de horas empleadas) • Sustituyendo tenemos: • Costo total del proyecto = (\$40.00) x (336 horas) • Costo total del proyecto = \$13,440.00*

Fuente: Elaboración propia.

* Estos costos serán sufragados por la propietaria mediante un préstamo bancario

1.7 *Objetivos*

1.7.1 *Objetivo general.*

Desarrollar una consultoría empresarial para la empresa La Alacena que contribuya a la toma de decisiones estratégicas en las áreas administrativa, financiera y legal.

1.7.2 *Objetivos específicos.*

- ✓ Identificar las limitantes administrativas y legales que presenta la empresa La Alacena para su crecimiento en el mercado de productos desechables y granos básicos
- ✓ Realizar el análisis financiero de la empresa La Alacena en el periodo 2023
- ✓ Elaborar un modelo de descriptor de puestos para la contratación de personal de la Empresa La Alacena
- ✓ Determinar los requisitos legales que debe cumplir la empresa La Alacena.

1.8 *Metodología de la investigación.*

Para la investigación a realizar se aplicarán los métodos, deductivo: cuyo razonamiento puede definirse como aquel “proceso discursivo y descendente que parte de lo general a lo particular” e inductivo que se define como “el proceso ascendente que parte de lo específico a lo general”.

1.8.1 *Tipo de investigación.*

Para complementar los métodos anteriores, a continuación, se describen las herramientas propias de esta investigación:

- ✓ Descriptiva.

Permitirá observar los diferentes procesos que se realizan dentro de la empresa para su normal desarrollo, apoyándose principalmente de su propietaria quien se desempeña además como dependiente en la sala de ventas, de sus empleados quienes podrán explicar la forma en que desarrollan sus actividades diarias, lo cual permitirá medir y evaluar cada proceso.

✓ Explicativa.

Se documentará el conjunto de procesos y actividades relacionadas, brindando mayor detalle de las operaciones que realiza La Alacena.

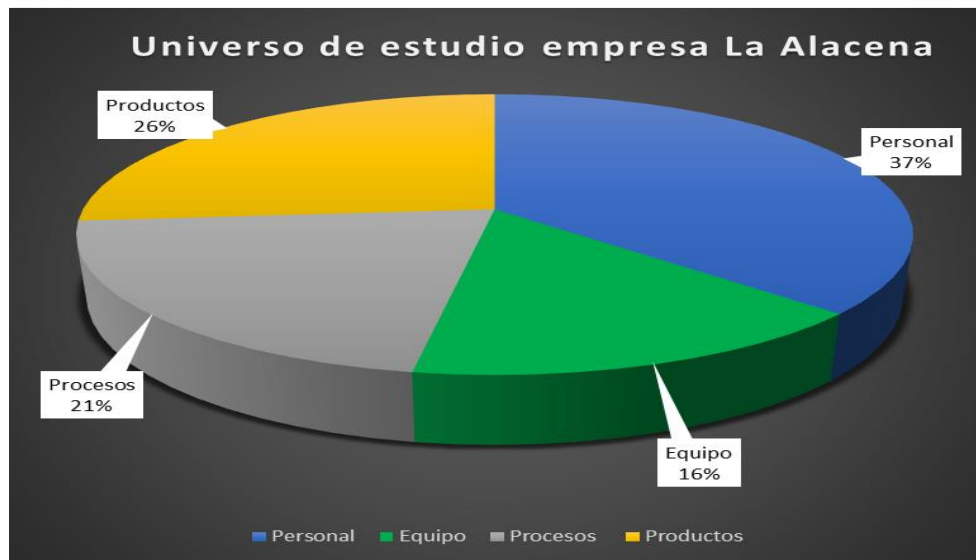
✓ Correlacional.

Este tipo de metodología de investigación permitirá conocer el grado de relación que existen entre los procesos y como se interrelacionan entre sí, identificándose cuales actividades se deben mejorar por su complejidad y de ser necesario suprimir alguna a fin de minimizar los costos, lo que permitirá mejorar las actividades de la empresa.

1.8.2 Población.

A continuación se describen el alcance de la consultoría:

Gráfico 1: Distribución de estudio de la Empresa La Alacena.



Fuente: Elaboración propia

▪ Personal

A continuación, se muestra una breve descripción del personal que actualmente labora en la empresa "La Alacena".

Tabla 3: Descripción del personal que conforma la Empresa La Alacena

Personal	Descripción
4 dependientes	Personas encargadas de la atención al cliente en las salas de venta
2* motoristas	Encargados de la conducción de los vehículos utilizados para la entrega a domicilio de los productos
1 encargado de bodega	Persona encargada del ingreso y egreso de productos hacia la sala de ventas y servicio a domicilio
1 ayudante	Persona encargada de apoyar en la distribución de productos en la modalidad de servicio a domicilio

Fuente: Elaboración propia.

- Procesos

Por medio de la investigación previa (entrevistas, reuniones) se han podido conocer los distintos procesos que se desarrollan en La Alacena.

Tabla 4: Descripción de los procesos de la Empresa La Alacena

Procesos	Descripción
Proceso de compra	<p>Controles de pedido de producto: Proceso en el cual se realiza la compra de productos de La Alacena a sus proveedores</p> <p>Gestión de la Calidad: Controles que permiten evaluar los productos recibidos por La Alacena y que serán exhibidos en sala de ventas</p> <p>Infraestructura: Proceso en el que se determina el adecuado resguardo de los productos ya sea en bodega o en la sala de ventas</p>
Proceso de venta	<p>Toma de pedidos de clientes vía llamada telefónica, por medio de WhatsApp o de forma presencial: Por medio telefónico lo recibe directamente la propietaria e indica a un empleado el producto solicitado, si es en sala de ventas cada empleado recibe la lista de productos del cliente y lo despacha directamente</p>

* Nótese que al hacer la suma del personal a cargo de cada función suman 8 siendo el total de personal 7, sin embargo, el cargo de motorista lo desarrollan dos personas, pero a su vez uno de ellos es además dependiente.

	<p>Control de entrega: Previo a realizar el despacho se verificar que el producto solicitado y pagado sea el que fue preparado</p> <p>Despacho de productos: Entrega de producto a los consumidores en la sala de ventas</p>
Proceso de inventario	Control de Inventario: Proceso que conlleva el control de las entradas y salidas de producto de bodega a sala de venta y servicio a domicilio se realiza por la persona encargada de bodega
Proceso de entrega a domicilio	<p>Toma de pedidos de clientes vía llamada telefónica o por medio de WhatsApp: La propietaria recibe directamente la solicitud con 24 horas de anticipación</p> <p>Preparación de productos: En horas de la tarde de cada día se preparan los productos a entregar conforme a los pedidos tomados por la propietaria para las entregas a domicilio, proceso que se lleva a cabo desde la bodega</p> <p>Control de entrega: Previo a realizar la entrega se verifica que los productos sean conforme a lo solicitado y además que el pago recibido corresponda con lo entregado</p>

Fuente: Elaboración propia.

- Productos

Mercadería distribuida por La Alacena

Tabla 5: Descripción y clasificación de los productos distribuidos por la Empresa La Alacena según su rubro, información proporcionada por la propietaria

Productos	Descripción
Bolsa plástica	Clasificadas en ocho tipos de diferentes tamaños, calidad y precio
Desechables	Clasificados en platos de diferente número, bandejas, soperos, vasos y cubiertos, todos de diferentes tamaños, calidad y precio
Granos básicos	Arroz y frijol en diferentes presentaciones y divisiones

Productos de la canasta básica	Insumos necesarios e indispensables para la preparación de alimentos
Productos de la canasta básica ampliada	Insumos solicitados regularmente por los consumidores como sopas, sazónadores, gelatinas y flanes

Fuente: Elaboración propia.

- **Infraestructura**

Espacio físico con el que cuenta La Alacena para el desarrollo de su rubro.

Tabla 6: Descripción del espacio físico de la Empresa La Alacena

Infraestructura	Descripción
2 locales comerciales	Utilizados como sala de ventas
2 bodegas	En las que se mantienen los inventarios de la empresa que posteriormente son distribuidos entre la sala de ventas y el servicio a domicilio

Fuente: Elaboración propia.

- **Equipo**

Medios con los que cuenta La Alacena para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Tabla 7: Descripción del equipo de la Empresa La Alacena

Equipo	Descripción
2 microbuses tipo panel	Utilizados para hacer las entregas a domicilio
1 vehículo tipo sedán	Utilizado normalmente como medio de transporte de la propietaria, sin embargo,

	cuando las entregas a domicilio se saturan es utilizado para cumplir con dichas entregas.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

1.8.3 Método para recabar información.

Para recabar la información se utilizarán los siguientes métodos:

- Observación: Por medio de visitas a la empresa La Alacena, verificándose los procesos, funciones y demás operaciones que se desarrollan.
- Censo: Citas, entrevistas, encuestas y reuniones con la población a estudiar, para conocer sus características y funciones, lo que permitirá recolectar la información necesaria para poder formular y brindar las diferentes herramientas.
- Bibliográfica: Documentos de lectura y consulta.

1.8.4 Instrumentos de investigación.

Cuestionario de hasta de 10 preguntas, dependiendo del segmento, con la finalidad de obtener de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja y sobre las variables objeto de la investigación. Para el caso de la entrevista se utilizará una guía de preguntas.

1.8.5 Definición de variables a estudiar.

En relación con los objetivos planteados, se identificarán las variables a estudiar a través de las cuales será posible evaluar las características del personal y los procesos de la empresa para la toma de decisiones.

A continuación, se presenta la matriz metodológica que recoge las características de las poblaciones estadísticas, así como las variables a investigar en cada una de ellas.

Tabla 8: Matriz metodológica de la consultoría.

Población	Magnitud	Método para recabar información	Tipo de investigación	VARIABLES a investigar	Instrumentos a aplicar
Recursos humanos	6	Entrevista	Descriptiva Explicativa Correlacional	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de Puestos • Estructura organizacional • Filosofía empresarial 	Cuestionario
Administrativa-gerencial	1	Entrevista	Descriptiva Explicativa	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Estrategia de posicionamiento • Comunicación • Proceso de legalización 	Guía de preguntas
Financiera	Indicadores financieros	Entrevista Análisis financiero	Descriptiva Explicativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Utilidad Bruta • Costos de venta y Operación • Rentabilidad sobre ventas • Rentabilidad sobre inversiones • Apalancamiento • Liquidez • Solvencia 	Guía de preguntas Indicadores financieros

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Cronograma de actividades para el desarrollo de la consultoría.

N°	Meses Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Formulación del Anteproyecto	X	X																			
2	Revisión y Correcciones del Anteproyecto			X																		
3	Corrección de las observaciones				X																	
4	Aprobación del Anteproyecto					X																
	Primer Capítulo																					
5	Asesoría de Avance del Primer Capítulo					X																
6	Entrega de revisión del primer Capítulo						X															
7	Correcciones y Observaciones del Primer Capítulo.							X														
8	Entrega y Aprobación del Primer Capítulo								X													
	Segundo Capítulo																					
9	Asesoría del Avance del Segundo Capítulo								X													
10	Entrega y revisión del Segundo Capítulo									X												
11	Correcciones y Observaciones del Segundo Capítulo										X											

2. CAPITULO II: MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1 Generalidades de la Micro y Pequeña Empresa.

La definición de Micro y Pequeña Empresa no es unánime entre los países, variando de una organización a otra y en algunos casos incluso en el sector económico en que desarrollan sus actividades (manufacturera, comercial, de servicio), las clasificaciones más utilizadas son:

- 1) Por el número de empleos que generan;
- 2) La cantidad de ventas o ingresos;
- 3) La inversión de capital (activos);
- 4) La productividad y legalidad.

En El Salvador no se cuenta con una definición estandarizada de lo que son las Micro y Pequeña Empresa, sus concepciones tienden a ser tan variadas como lo son las instituciones que mantienen un vínculo de trabajo (directo y/o indirecto) con estas unidades productivas, ejemplo de ello son las diferencias conceptuales establecidas entre instituciones como: La Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES); la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), inclusive las instituciones financieras definen a la micro y pequeña empresa, según el monto del préstamo a otorgar, como es el caso de la Financiera CALPIÁ S.A que nació como una institución estratégicamente orientada hacia la Micro y Pequeña Empresa, con el respaldo y solidez de accionistas institucionales de prestigio nacional e internacional, convertido posteriormente en Banco Procredit de El Salvador.

Las definiciones adoptadas por las instituciones antes mencionadas son:

- a) Según AMPES: “La microempresa hace referencia a todas las unidades económicas que tengan hasta 10 trabajadores y ventas anuales de hasta \$68,571.42 (600 mil colones), incluyendo tanto a aquellas sujetas a regulación como las que no lo están (sector informal)”;

- b) De acuerdo a CONAMYPE: “Microempresa es la que tiene menos de diez empleados y genera ingresos mensuales por ventas de hasta US\$5,714.28 (¢50,000.00)”;
- c) Según FUSADES: “Se considera pequeña empresa la que tiene hasta cincuenta empleados y realiza ventas mensuales entre US\$5,714.28 y US\$57,142.85 (¢50,001.00-¢500,000.00)”;
- d) De acuerdo a la Institución Financiera CALPIA S.A., (Banco Procredit El Salvador) Microempresas son: “Aquellas unidades a las que se les concede préstamos entre US\$57.14 y US\$5,142.85 (¢500.00 - ¢45,000.00), mientras que la pequeña empresa se ubicaría en el rango de préstamos de US\$5,142.85 a US\$57,142.85 (¢45,000.00 – ¢500,000.00).”
- e) El Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR) clasifica las Micro y Pequeñas Empresas según tamaño del segmento empresarial, definiendo como Microempresa a la persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 100,000 (¢875,000) y hasta 10 trabajadores remunerados, y pequeña empresa, a la persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$1 millón (¢8,750,000.00) y hasta 50 trabajadores remunerados.
- f) El Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS) adopta una definición parecida a la de CONAMYPE, basada en el rubro y número de personas a registrar, para éste una Microempresa debe poseer entre 5 a 10 personas empleadas al servicio de una empresa, y un capital de trabajo invertido en ella hasta por \$285.71 (¢2,499.96) y sus activos no deben exceder de \$11,428.57 (¢99,999.99) y pequeña empresa son las entidades con más de 10 trabajadores y hasta un máximo de 50 y ventas mensuales de \$57,143 (¢500,001.25) no considerándose como tales las empresas con actividades agropecuarias.

Dadas estas diferencias conceptuales, se entenderá para la finalidad de este estudio, que las Micro y Pequeñas Empresas son: *Entidades independientes con alta predominancia en el mercado de comercio con cierta capacidad financiera y*

tecnológica, las cuales se dedican a la producción y/o distribución de servicios, que poseen entre 30 a 50 empleados y que sus ventas anuales sobrepasan los 4,000 salarios mínimos.

2.2 Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)

El Ministerio de Economía, a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), promovió desde el año 2010 un marco jurídico para el fomento, creación y desarrollo de la Micro y Pequeña empresa (MYPE) del país, que se le conoce como **Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa**, la cual busca abordar y establecer las demandas y los intereses propios de este sector.

Para la formulación del Proyecto de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, (**Ley MYPE**), se consultaron diversos sectores del país: personas emprendedoras y empresarias, sector financiero, organismos internacionales, instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, gremiales empresariales y otras entidades relacionadas al sector de la MYPE.

Finalmente, la Ley MYPE, es resultado de un mandato constitucional que establece que el fomento y desarrollo del comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño, su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una Ley.

La Ley MYPE fue aprobada por la Asamblea Legislativa el 25 de abril de 2014 y sancionada por la Presidencia de la República, el 28 de mayo de ese mismo año. Los aspectos a considerar sobre esta Ley, son los siguientes:

- Fomentar la creación, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial en condiciones de equidad; fortalecer su competitividad para la integración de las mismas a la economía formal del país.

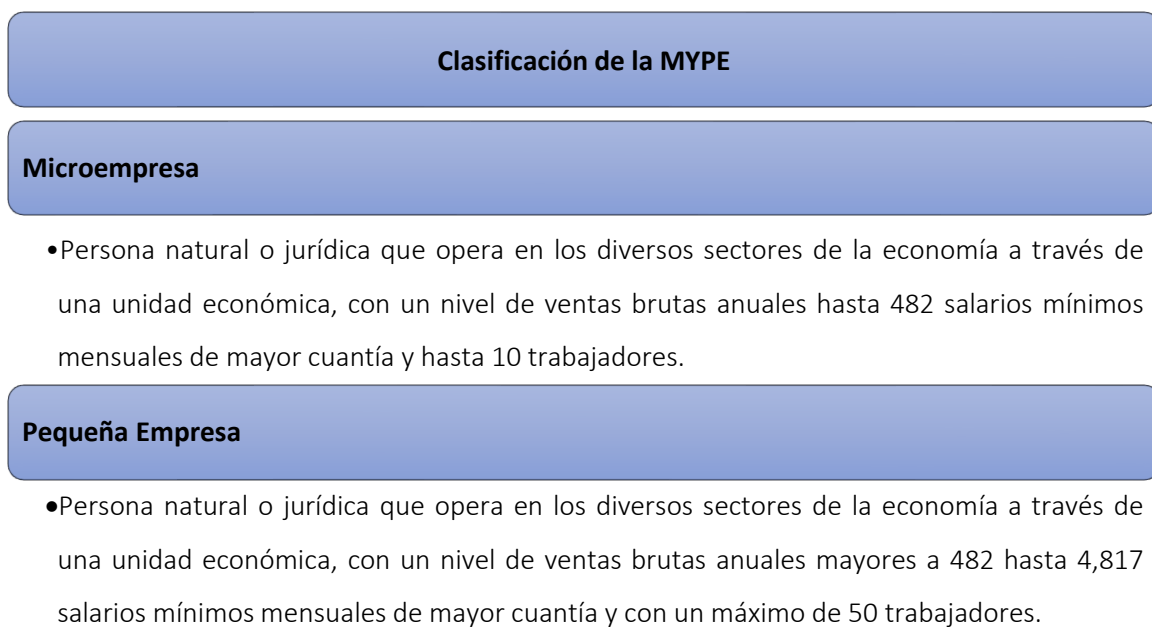
- Estimular a la Micro y Pequeña Empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en el mercado nacional e internacional, su asociatividad y encadenamientos productivos; facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad, cierre y liquidación.

Para la creación de la Ley MYPE se revisó el marco legal para la micro y pequeña empresa de otros países de América Latina como: Colombia, Perú, Chile, Costa Rica, Nicaragua y México. Todas las experiencias analizadas reconocen el papel determinante de la MYPE en el crecimiento y desarrollo de las economías.

En este contexto la Ley MYPE salvadoreña considera los elementos básicos de las normativas existentes en otros países con las que coincide en la mayoría de considerandos: creación de instrumentos, programas financieros, institucionalidad y grupos de consulta.

Dicho lo anterior, la Ley MYPE define a la Micro y Pequeña Empresa de la siguiente manera:

Ilustración 1: Clasificación de la MYPE en El Salvador.



Fuente: Ley MYPE.

Así mismo, se creó el Sistema Nacional para el Desarrollo de las MYPE como un mecanismo de coordinación interinstitucional que tiene como objeto la ejecución de políticas, planes, programas, instrumentos y servicios a nivel nacional, departamental, municipal y sectorial de fomento y desarrollo de las MYPE.

Dicho Sistema estará integrado por: un *Comité Nacional, Departamental, Municipal y Sectorial* como instancias de consulta entre los diferentes sectores vinculados a las MYPE.

Entre los programas e instrumentos de apoyo a la MYPE se encuentran: la capacitación, la asistencia técnica, la innovación, la calidad y desarrollo tecnológico, el financiamiento, el capital de riesgo, los programas de garantías, la comercialización, la asociatividad, los encadenamientos productivos, apoyo a la formalización, los incentivos fiscales y municipales, acceso al mercado público y de exportación, fomento a los emprendimientos, empresas lideradas por mujeres y jóvenes y otros que se desarrollen en beneficio del sector.

Para el financiamiento de las MYPE se crearon:

- El Programa de Garantía para la Micro y Pequeña Empresa con un monto inicial de diez millones de dólares (US\$10.000.000.00) para respaldar préstamos a las MYPE;
- El Fondo para el Emprendimiento y Capital de Trabajo con un monto inicial de cinco millones de dólares (US\$5,000.000.00) para financiar nuevos proyectos o Micro y Pequeñas Empresas ya existentes de todos los sectores productivos.

Los órganos que buscan la institucionalidad de la Ley MYPE son: El Ministerio de Economía y la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, cuyas funciones son:



Ilustración 2: Institucionalidad de la Ley MYPE

Fuente: Ley MYPE

Clasificación de las empresas según CONAMYPE:

Tabla 10: Clasificación de empresas por tamaño de unidad económica o segmento empresarial

No.	Unidad económica	Estructura	Trabajadores	Ventas brutas anuales \$
1	Cuenta propia o Autoempleo	Fijo o Ambulante	Sin trabajadores remunerados	Hasta \$ 5,715
2	Microempresa	Fijo	Hasta 10	Hasta \$ 100,000
3	Pequeña empresa	Fijo	Hasta 50	Hasta \$1,000,000
4	Mediana empresa	Fijo	Hasta 100	Hasta \$7.00 millones

Fuente: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE

2.3 Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)

Para el Banco Central de Reserva no existe una definición internacional única para clasificar las empresas, cada país determina sus propios criterios o dimensiones de acuerdo al área y sector al que pertenezcan. En El Salvador, como se vio anteriormente la CONAMYPE las define considerando tres criterios:

- El laboral, que clasifica a las empresas de acuerdo al número máximo de trabajadores empleados remunerados y permanentes que las conforman.
- El financiero, que toma en cuenta el valor de las ventas brutas de las empresas.
- Por establecimiento o local fijo para la realización de sus operaciones empresariales.

De esta última se exceptúan a los empresarios unipersonales que en su mayoría desarrollan sus actividades de forma ambulante.

A continuación, se clasifican las MYPE según tamaño del segmento empresarial para cada criterio o dimensión:

- **Cuenta propia o autoempleo:** Toda persona que desarrolla una actividad económica en forma independiente, en un local fijo o en forma ambulante, con ventas brutas anuales inferiores a \$ 5,715 y sin trabajadores remunerados.
- **Microempresa:** Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 100,000 y hasta 10 trabajadores remunerados.
- **Pequeña empresa:** Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$1 millón y hasta 50 trabajadores remunerados.
- **Mediana empresa:** Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 7 millones y hasta 100 trabajadores remunerados.

Todos los datos mostrados han sido recabados a través de estudios realizados por organizaciones, los cuales indican que las economías más prósperas se basan en las habilidades de sus ciudadanos, empresas, organizaciones, gobierno y sector privado, para generar, almacenar, recuperar, procesar y transmitir información, funciones que son aplicables a todas las actividades del ser humano y que se facilitan sustancialmente gracias a la adopción de las tecnologías. Este cambio en la forma de generar riqueza, abre un abanico de oportunidades a las MYPE, ya que éstas son más flexibles y con mejor adaptación a los cambios requeridos por los mercados globales. Aprovechar estas oportunidades conllevan a un gran desafío en el desarrollo de las capacidades a fin de ser competitivos, ofreciendo servicios y productos de calidad, diferenciados y de gran valor agregado.

El Salvador cuenta con los recursos y agentes para apoyar el desarrollo del país de una forma equitativa y sostenible, con estas oportunidades el proceso de mejora continua y con un espíritu de colaboración se podrá llegar a que estos sectores sean más prósperos de acuerdo al rubro y área en que se desempeñen².

Se han dado a conocer los distintos conceptos que brinda la ley, así como las distintas organizaciones que apoyan el sector de las Micro y Pequeñas Empresas. A continuación, se señalan algunos aspectos del desarrollo del comercio informal en San Salvador, considerando que la empresa objeto de estudio, si bien tiene características de MYPE, a la fecha desarrolla sus actividades bajo la óptica de ese rubro dentro de un centro de abasto administrado por la Alcaldía Municipal de San Salvador, por lo que a fin de obtener la información necesaria se solicitó a través de la Unidad de Acceso a la Información Pública, lo siguiente:

El número total de comerciantes informales en San Salvador, cuáles de estos están instalados en el Mercado Central y cuántos de estos últimos se dedican a los rubros

² Para conocer bases legales para formación de una empresa, referirse a la sección de anexos: 3.PROPUUESTA DE LOS ASPECTOS LEGALES A CUMPLIR

de desechables y granos básicos; así mismo conocer los aranceles de impuestos y/o tasas municipales que cancelan, ya sea a diario o mensualmente.

Ante la solicitud realizada se obtuvo una respuesta favorable y la siguiente información³:

- Número total de comerciantes informales en el municipio de San Salvador es de **25,680**
- Número total de comerciantes instalados en la periferia del Mercado Central es de **1,200**
- Número de comerciantes que se dedican al rubro de granos básicos es de **65** comerciantes
- Número de comerciantes que se dedican al rubro de desechables es de **25** comerciantes

Además de lo antes relacionado, se informó que la tasa de aranceles de impuestos y/o tasas que se cancelan mediante el establecimiento de la Ordenanza Reguladora del Funcionamiento, Administración y de las Tasas del Sistema Municipal de Mercados de la Ciudad de San Salvador es una tasa diaria de **\$0.57** centavos por metro cuadrado de área y en concepto de aranceles de impuestos y/o tasas establecidos por medio de la Ordenanza Reguladora del Comercio en el Espacio Público del Municipio de San Salvador, se cancela una tasa diaria de **\$0.10** centavos por metro cuadrado de área.

Retomando el caso en particular que nos ocupa actualmente la empresa La Alacena cancela en concepto de tasas e impuestos la cantidad de \$0.67 ctvs de dólar por metro cuadrado, por lo que, considerándose los datos brindados por su propietaria en cuanto que el local en el que se encuentra la sala de ventas mide 4.47mts², se cancela diariamente a la Alcaldía Municipal de San Salvador la cantidad de \$2.99

³ Anexo de Unidad de Acceso a la Información Pública y Transparencia

dólares, lo que equivale a \$ 92.69 dólares mensuales, para comercializar los productos detallados en la sección de diagnóstico.

3. CAPITULO III: DIAGNÓSTICO

3.1 Análisis de la información recolectada.

Tabla 11: Descripción de costos y precios de productos de la Empresa La Alacena

Tipo: Bolsa plástica	Costo (\$)	Precio Mayoreo (\$)	Precio al Minoreo (\$)
Jardinera	67.63	72.50	0.90
Medio Jardín	49.83	55.00	0.75
Higiénica	60.00	64.00	0.25
Rollo Económico	40.20	46.00	1.50
Rollo Premium	68.00	72.00	2.25
Gabacha Mini	54.80	58.65	0.60
Gabacha Numero 1	62.10	66.45	0.80
Gabacha Numero 2	58.95	63.10	1.35
Gabacha Numero 3	86.24	92.25	2.75
Gabacha Numero 4	84.28	90.17	4.75
Gabacha Numero 5	86.60	93.00	10.50
Transparente Dobles o sello verde 3x8 (charamusca)	98.20	104.00	0.35
Transparente Dobles o sello verde 4x6 (1/2 lb)	119.00	127.70	0.40
Transparente Dobles o sello verde 5x8 (1 lb)	60.60	65.00	0.40

Transparente Dobles o sello verde 6x10 (2 lbs)	62.50	66.60	0.30
Transparente Dobles o sello verde 7x11 (3 lbs)	75.60	80.65	0.75
Transparente Dobles o sello verde 8x12 (4 lbs)	77.90	85.45	1.00
Transparente Dobles o sello verde 9x14 (5 lbs)	67.50	71.65	1.20
Transparente Dobles o sello verde 9x15 (6 lbs)	94.50	101.10	1.50
Transparente Dobles o sello verde 12x18 (12 lbs)	88.80	109.50	2.25
Transparente Dobles o sello verde 14x23(25 lbs)	68.00	75.40	5.00
Transparente Sencilla o sello azul 3x8 (charamusca)	96.45	103.20	0.25
Transparente Sencilla o sello azul 4x6 (1/2 lb)	68.00	72.00	0.30
Transparente Sencilla o sello azul 5x8 (1 lb)	68.70	73.50	0.35
Transparente Sencilla o sello azul 6x10 (2 lbs)	70.00	74.90	0.45
Transparente Sencilla o sello azul 7x11 (3 lbs)	74.00	79.20	0.60
Transparente Sencilla o sello azul 8x12 (4 lbs)	79.75	85.35	0.75
Transparente Sencilla o sello azul 9x14 (5 lbs)	68.80	73.65	0.90
Transparente Sencilla o sello azul 9x15 (6 lbs)	83.90	89.80	1.20

Transparente Sencilla o sello azul 12x18 (12 lbs)	83.00	88.85	1.50
Transparente Sencilla o sello azul 14x23(25 lbs)	68.00	72.00	3.00
Total (\$)	2,291.83	2,472.62	45.55

Tipo: Desechables	Costo (\$)	Precio Mayoreo (\$)	Precio al Minoreo (\$)
Platos planos Número 9	7.00	7.50	0.45
Platos planos Número 8	7.50	8.00	0.45
Platos planos Número 7	7.50	8.00	0.45
Platos planos Número 6	3.25	3.75	0.25
Platos hondo Número 6	4.85	5.50	0.35
Bandejas con división 7x7	9.50	10.50	2.75
Bandejas con división 8x8	12.50	13.00	3.50
Bandejas sin división Número 2	7.50	8.50	1.00
Bandejas sin división Numero 6	7.50	3.30	3.75
Bandejas sin división 6x6	17.00	20.00	2.25
Bandejas para Hot-Dog	8.50	9.50	1.00
Bandejas cuadrada transparente RB 180	21.00	23.00	5.00
Soperos 3202 térmico	33.00	35.00	3.75
Soperos 1602 térmico	32.00	39.00	2.00
Soperos Transparente medio litro	50.00	55.00	3.00
Vasos térmicos 12 oz	22.50	25.00	0.75
Vasos térmicos 10 oz	19.00	20.00	0.55

Vasos térmicos 8 oz	15.00	16.00	0.45
Vasos térmicos 6 oz	15.00	16.00	0.45
Vasos térmicos 4 oz	15.00	16.00	0.45
Vasos para frozen 16oz	70.00	80.00	4.50
Vasos para frozen 14oz	70.00	80.00	4.50
Vasos para frozen 12oz	70.00	80.00	4.50
Vasos para frozen 10oz	70.00	80.00	4.50
Vasos sin tapa No. 5	13.50	16.00	0.45
Cubiertos tenedor grande	6.00	7.00	0.25
Cubiertos tenedor pequeño	5.50	6.50	0.20
Cubiertos cuchara sopera	8.50	9.50	0.25
Cubiertos cuchara pequeña	5.50	6.50	0.20
Cubiertos cuchillos	8.50	9.50	0.35
Total (\$)	642.60	717.55	52.30

Tipo: Canasta Básica	Costo (\$)	Precio Mayoreo (\$)	Precio al Minoreo (\$)
Arroz Precocido a granel	38.00	41.00	0.45
Arroz Blanco a granel	38.00	40.00	0.45
Arroz Empacado precocido	50.00	51.00	0.55
Frijol tinto a granel	55.00	60.00	0.65
Sal Presentación de una libra	1.80	2.00	0.35
Sal Presentación en paquete que contiene 500 sobres	11.00	12.00	0.30

Harina de maíz	6.50	7.00	2.30
Harina de arroz	9.00	9.50	2.30
Aceite Marca Santa Clara Bidón de 25 botellas	28.00	30.00	1.15
Aceite Marca Santa Clara Trasegado por botella	26.00	28.75	2.80
Azúcar	44.00	46.00	1.00
Azúcar Bolsa que contiene 250 paquetes individuales	11.00	12.00	0.25
Mantecas a granel de 50 lbs	34.00	35.00	0.75
Pastas Espaguetis	15.00	16.00	1.00
Café Marca Coscafé Fardo de 20 bolsas de 4oz	14.85	15.50	0.85
Café Marca Coscafé Display de 30 cajas	65.00	70.50	2.35
Café Marca Rico Display 24 cajas	67.00	69.60	2.90
Café Marca Listo Display 26 cajas	90.00	97.50	3.00
Café Marca Musum Display de 26 cajas	90.00	97.50	3.75
Café Marca Coex Para hervir 20 bolsas de 4oz	13.00	14.00	0.75
Total (\$)	707.15	754.85	27.90

Tipo: Canasta Básica Ampliada	Costo (\$)	Precio Mayoreo (\$)	Precio al Minoreo (\$)
Sopas Marca Maggi caja	36.00	39.00	3.25
Sopas Marca Knorr	39.00	42.00	3.50
Consomé Continental	71.50	75.00	6.25

Sazonadores Caja de 25 paquetes Marca de La Familia Pollo	21.15	22.00	0.95
Sazonadores Caja de 25 paquetes Marca de La Familia Res	21.15	22.00	0.95
Sazonadores Caja de 25 paquetes Marca de La Familia Camarón	21.15	22.00	0.95
Sazonadores Caja de 25 paquetes Marca Robertoni Pollo	21.15	22.00	0.95
Sazonadores Caja de 25 paquetes Marca Robertoni Res	21.15	22.00	0.95
Sazonadores Caja de 25 paquetes Marca Robertoni Camarón	21.15	22.00	0.95
Gelatinas Caja de 25 unidades Tutifrutí	33.75	28.75	1.15
Gelatinas Caja de 25 unidades Fresa	33.75	28.75	1.15
Gelatinas Caja de 25 unidades Limón	33.75	28.75	1.15
Gelatinas Caja de 25 unidades Piña	33.75	28.75	1.15
Gelatinas Caja de 25 unidades Uva	33.75	28.75	1.15
Gelatinas Caja de 25 unidades Naranja	33.75	28.75	1.15

Gelatinas Caja de 25 unidades Chicle	33.75	28.75	1.15
Flan Caja de 25 unidades de una libra	28.75	28.75	1.15
Total (\$)	538.40	518.00	27.90

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al aspecto financiero de La Alacena, se deben considerar los costos que genera y así determinar su estado financiero actual, por lo que, a continuación, se presenta un estado de resultados y un balance general del año 2023, estableciéndose el punto de equilibrio de la empresa, lo que dará una idea amplia de cómo está operando y cuál podría ser su clasificación.

LA ALACENA	
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023	
(Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América)	
Ventas	\$900,000.00
<i>Costos de Ventas</i>	-\$810,000.00
Utilidad Bruta	\$90,000.00
<i>(-) Gastos de Operación</i>	
<i>Gastos Administrativos</i>	-\$68,750.00
<i>Gastos de Ventas</i>	-\$8,000.00
Total de gastos de operación	-\$76,750.00
Utilidad Operativa	\$13,250.00
<i>Gastos Financieros</i>	\$0.00
Utilidad antes de Impuestos	\$13,250.00
Utilidad Neta	\$13,250.00

LA ALACENA			
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023			
(Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América)			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
<i>Cajas y Bancos</i>	\$25,000.00	Cuentas x Pagar	\$55,800.00
<i>Clientes</i>	\$9,000.00	Otros Acreedores	\$0.00
<i>Inventarios</i>	\$40,000.00	Impuesto x Pagar	\$1,200.00
Total Activo Circulante	\$74,000.00	Total Pasivo Circulante	\$57,000.00
Activo no circulante		Pasivo no circulante	
<i>Maquinaria y Equipo</i>	\$35,000.00	Deudas a largo plazo	\$0.00

<i>Depreciación Acumulada</i>	-\$8,750.00	Total Pasivo no circulante	\$0.00
Total Activo no circulante	\$26,250.00	Total de Pasivo	\$57,000.00
		PATRIMONIO	
		Aporte personal	\$30,000.00
		Utilidad del Ejercicio	\$13,250.00
		Total de Patrimonio	\$43,250.00
Total Activo	\$100,250.00	Total Pasivo y Patrimonio	\$100,250.00

De acuerdo al Estado de Resultados y Balance General se puede decir:

- Que la empresa si bien está generando utilidades de acuerdo a su Balance General, su rentabilidad es baja, esto si comparamos las ventas que suman \$900,000.00 dólares y la utilidad generada que únicamente es de \$13,250.00 dólares.
- Por otra parte, de acuerdo a su Balance General, La Alacena tiene un financiamiento total que asciende a un monto de \$100,250.00, el cual se divide en:
 - Financiamiento con fondos de terceros: a corto plazo \$57,000.00 y a largo plazo \$0
 - Financiamiento con fondos propios: a corto y largo plazo \$43,250.00
- Si se observa la empresa no ha adquirido préstamos bancarios o con otras entidades financieras, evitando incrementar el pasivo; por el contrario, se han retomado las utilidades y el capital aportado para el financiamiento
- El Balance General refleja un mayor activo circulante que un pasivo circulante, lo que se ve reflejado en la liquidez de la empresa
- El pasivo reflejado es superado a través del inventario que por medio de las ventas se convierte en efectivo

- Al ser una empresa que refleja cuentas por pagar inferiores al efectivo e inventario con que cuenta, se presagia el aumento de patrimonio año tras año.

Retomando, la información recabada sobre los precios de los distintos productos que comercializa La Alacena, se obtiene lo siguiente:

- Cuatro secciones, así: Bolsa plástica, Desechables, Canasta Básica y Canasta Básica Ampliada.
- Cada sección muestra el costo de adquisición del producto por parte de La Alacena y el precio de venta al público, por lo que, para formular el punto de equilibrio de la empresa, se desarrolla a través de la media aritmética de la suma de todos los costos de cada sección entre el total del número de productos comercializados en las 4 secciones, con el fin de obtener un dato para el cálculo del punto de equilibrio.

Entonces se hace lo siguiente:

- Se sabe que el costo total para la adquisición de las Bolsas Plásticas por parte de la empresa es de \$ **2,291.83** y su total en precio de venta es de \$ **2,472.62**. Se comercializan un total de **31** productos en esta sección, entonces se obtiene:

Tabla 12: Cantidad de productos comercializados por la Empresa Alacena.

Secciones de productos	Precio del producto al costo (\$)	Numero de productos comercializados
Bolsas Plásticas	2,291.83	31
Desechables	642.60	30
Canasta Básica	707.15	20
Canasta Básica Ampliada	538.40	17
Total (\$)	4,179.98	98

Promedio por compra (\$)	42.65
---------------------------------	--------------

Fuente: Elaboración propia.

- Ahora se realiza la misma operación para calcular el costo unitario promedio:

Secciones de productos	Precio de venta (\$)	Numero de productos comercializados
Bolsas Plásticas	2,472.62	31
Desechables	717.55	30
Canasta Básica	754.85	20
Canasta Básica Ampliada	518.00	17
Total (\$)	4,463.02	98
Promedio de venta (\$)	45.54	

Obteniéndose:

Costos Fijos	\$ 76,750
Precio Unitario de venta	\$ 45.54
Costo Unitario por Compra	\$ 42.65

De acuerdo a la formula dada para calcular el punto de equilibrio en este tipo de negocio que es:

$$Pe = CF / P - C$$

Donde P es el precio de venta y C es el costo que paga la dueña de La Alacena de los mismos artículos para su obtención.

Ahora reemplazando valores se obtiene:

$$Pe = CF / P - C$$

$$Pe = 76,750 / 45.54 - 42.65$$

$$Pe = 76,750 / 45.54 - 42.65$$

$$Pe = 76,750 / 2.89$$

$$Pe = 26,557.09 \approx 26,557 \text{ unidades}$$

Esto indica que, para alcanzar el equilibrio en la empresa, se deben vender 26,557 unidades de cualquier producto dentro de su catálogo, y con esto alcanzar el equilibrio \$0, donde se espera que para ventas mayores de 26,557 unidades, su utilidad sea mayor que \$0, de no llegar a dicha cantidad, se reflejaran pérdidas, lo que implicará una afectación dentro de un periodo de tiempo determinado.

Con el desarrollo de las herramientas financieras anteriores y su correspondiente análisis, se tiene una radiografía del manejo económico de La Alacena, lo que revela que depende mucho de cuanto producto venda de manera constante y a gran escala para evitar pérdidas, lo que permitirá su crecimiento, debiéndose considerar, además, la toma de decisiones oportunas en cuanto a mejoras de equipo e infraestructura, su expansión y su pronta legalización.

En lo que respecta a la clasificación de La Alacena, se debe considerar que actualmente cuenta con siete empleados y con un activo de \$100,250 y utilidades generadas de \$13,250.00, las cuales pueden ser mayores con un enfoque estratégico y elementos que le ayuden a una mayor movilidad del efectivo, la adquisición de inmuebles (locales comerciales propios) lo que permita elevar las ganancias, ello a fin de ubicarla en el sector de micro empresa.

Ahora bien, con todos los datos anteriores y habiéndose consultado a la Unidad de Acceso a la Información Pública de la Alcaldía Municipal de San Salvador La Alacena se encuentra dentro de los 25,680 comerciantes informales de esta ciudad, sus

actividades las desarrolla junto a 1,200 comerciantes que se ubican en la periferia del mercado central, es uno de los 65 dedicados a la venta de granos básicos y uno de los 25 dedicados a la venta de productos desechables.

3.1.1 Análisis de la entrevista de Recursos Humanos

Por motivos de confidencial no se mencionarán los nombres de las personas, refiriéndose únicamente a cada uno de los entrevistados como “empleado”. Los datos anteriores son tomados de acuerdo al tiempo laborado dentro de la empresa.

Conforme a las entrevistas realizadas a los trabajadores de “La Alacena”, se ha obtenido la siguiente información:

Perfiles de puestos:

- Grado de Escolaridad
- Solicitud de currículum u hoja de vida
- Funciones principales dentro de la empresa
- Satisfacción en las labores que desarrolla
- Habilidades y destrezas del entrevistado
- Posibilidad de desempeñar funciones diferentes a las que realiza

Además de los puntos señalados se consultó sobre aspectos generales, lo que ayuda a conocer el perfil de las personas contratadas, indagándose además sobre el horario de trabajo, para lo cual se entrevistó en relación a:

- Género
- Edad
- Años de trabajo en la empresa
- Horario de trabajo

Conforme a lo anterior, se procede al análisis de los datos recabados, de una población de 7 personas que conforman la fuerza de trabajo de la empresa “La Alacena”

Género

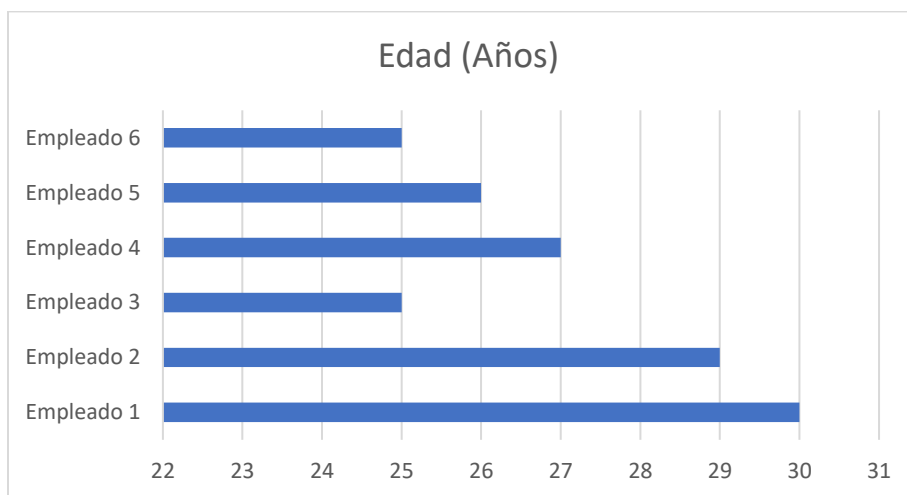
Dentro de “La Alacena”, de acuerdo al grupo de entrevistados, 5 personas son del género masculino y solo una persona pertenece al género femenino, más su propietaria, ello se debe según se pudo observar a que por tratarse de una empresa dedicada a la venta de productos desechables y granos básicos, se requiere de fuerza física en sus trabajadores, por los traslados de productos de la bodega a la sala de ventas, el manejo de envíos a domicilio, etc., la persona del género femenino, apoya la mayor parte del día en la atención de sala de ventas, manejo del listado de productos en exhibición y existencia de los mismos.

Edad

La edad promedio en la empresa es de 27 años, ello obedece a que como ya se dijo la empresa requiere contar con fuerza de trabajo, para lo cual se necesita tener juventud y salud.

Edad

Empleado	Edad (Años)
Empleado 1	30
Empleado 2	29
Empleado 3	25
Empleado 4	27
Empleado 5	26
Empleado 6	25
Promedio	27



Años de trabajo en la empresa

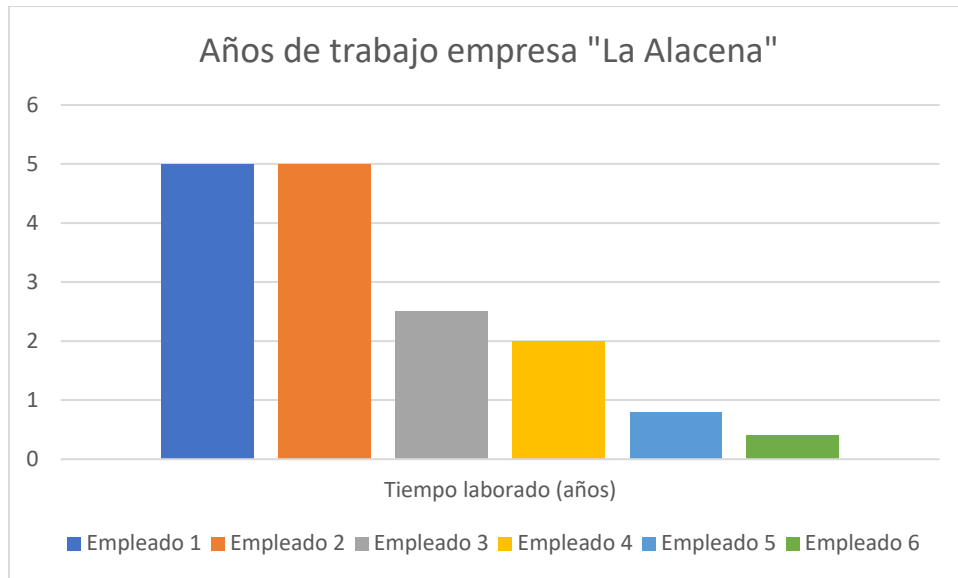
Las personas que trabajan actualmente en “La Alacena”, son personas que se han ganado la confianza, tanto de los clientes, como de su propietaria y por ser personas a quienes se les brindó una oportunidad laboral con poca o nula experiencia, llevan laborando un promedio de dos años tres meses.

Persona	Tiempo laborado dentro de “La Alacena”
Empleado 1	5 años
Empleado 2	5 años
Empleado 3	2 años y seis meses
Empleado 4	2 años
Empleado 5	8 meses
Empleado 6	4 meses

Fuente: Elaboración propia

Años de trabajo en la empresa

Empleados	Tiempo laborado (años)
Empleado 1	5
Empleado 2	5
Empleado 3	2.5
Empleado 4	2
Empleado 5	0.8
Empleado 6	0.4
Promedio	2.62



Horario de trabajo

El horario de trabajo para todas las personas sin distinción es de 5:30 am a 5:00 pm, lo que suma once horas y media de trabajo, al consultar al respecto se explica por parte de su propietaria que obedece al tipo de negocio y lugar de establecimiento que requiere de largas jornadas de trabajo para poder rotar la mercadería, estableciendo un día a la semana de descanso entre lunes y viernes y un domingo alterno para cada empleado. Es de destacar el incumplimiento al Art. 161 del Código de Trabajo.

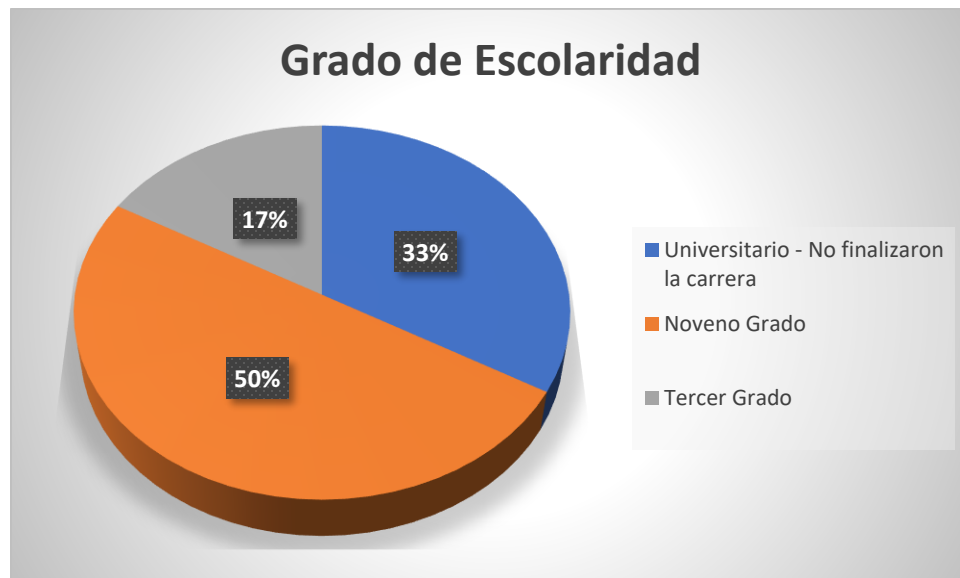
Al hacer la pregunta ¿Cuál es su grado de escolaridad? se obtiene:

Que para el tipo de puestos en "La Alacena" no se requiere de un alto grado de escolaridad por considerarse más importante el aprendizaje diario y la fuerza física, no obstante, llama la atención que cuenta con dos personas que han cursado estudios universitarios, tres completaron la educación básica y solamente uno no completó la primaria. Es decir, de un total de 6 empleados el 33% de la población es Universitaria, el 50% tiene estudios de primaria y tercer ciclo y por último el 17% no finalizó la primaria.

Persona	Grado de escolaridad
Empleado 1	Universitario (1 ciclo) – Sistemas Informáticos
Empleado 2	Universitario (4 ciclos) – Administración de Empresas
Empleado 3	9° grado
Empleado 4	9° grado
Empleado 5	9° grado
Empleado 6	3° grado

Fuente: Elaboración propia

Grado de Escolaridad	Número de Empleados
Universitario - No finalizaron la carrera	2
Noveno Grado	3
Tercer Grado	1
Total	6



Sobre la pregunta ¿Cuándo ingresó a la empresa se le solicitó un currículum? se obtiene:

Ninguna persona que trabaja actualmente en “La Alacena” presentó un currículum para optar al empleo, según lo informado por la propietaria de la empresa esto se debe a que ella se limita a entrevistar a las personas que han sido recomendadas previamente por conocidos, realizando una serie de preguntas generales, seguido de una breve explicación de las funciones a desarrollar, horario de trabajo y salario a devengar, llegando a un acuerdo verbal de aceptación por ambas partes.

Al consultar sobre ¿Cuáles son sus funciones principales? se determina que cada empleado dentro de la empresa realiza diferentes actividades, no existen actividades determinadas por puesto, sino que cada uno suple la necesidad del momento, tal como se detalla a continuación:

Empleado 1. Vendedor a domicilio, dependiente, encargado de bodega y motorista.

Persona encargada durante el día de apoyar en la sala de ventas y pedidos a domicilio, para esto último se encarga de movilizar la mercadería en un vehículo empresarial, conducido por su persona, apoyando además al área de bodega verificando el ingreso y egreso de productos, así como su resguardo.

Empleado 2. Ordenar y surtir la estantería, atención al cliente y toma de pedidos a domicilio.

Dependiente, manejo de inventario en tienda, órdenes de pedidos a domicilio. Responsable de atención personalizada a clientes.

Empleado 3. Vendedor rutero, motorista, transporte de mercadería de bodega para distribución a domicilio.

Persona encargada de dar servicio a domicilio, a diferencia del Empleado 1, él se encarga de las ventas fuera del mercado, asignado para la ampliación de la cartera de clientes. En casos muy particulares (feriados) realiza funciones de servicio al cliente en la sala de venta.

Empleado 4 Repartidor local a puestos o negocios cercanos, encargado de bodega y motorista.

Repartidor local, la diferencia entre el Empleado 1 y Empleado 2 es en cuanto que esta persona se encarga de trasladar mercadería de bodega a bodega de la misma empresa, provee de los productos faltantes en la sala de venta y además hace entrega de productos a clientes dentro del mercado, sin embargo, al igual que el Empleado 1 toma pedidos a domicilio fuera del mercado.

Empleado 5. Motorista y encargado de captar nuevos clientes

La función principal al igual que la del empleado 3 es la ampliación de la cartera de clientes, pero esta vez que requieran servicio a domicilio, toma de pedidos y entrega de mercadería, motorista y encargado de la carga y descarga del producto de bodega al vehículo para su distribución.

Empleado 6. Dependiente de sala de venta, apoyo en abastecimiento de estantería

Encargado de atención al cliente, toma de pedidos en sala de venta, entrega de pedidos en áreas cercanas, traslado de mercadería de bodega a sala de venta.

Con respecto a la pregunta ¿Se encuentra satisfecho con las labores que desarrolla? se tiene:

Todos los empleados de “La Alacena” se sienten sumamente satisfechos con las funciones que desempeñan, ninguno denota descontento a pesar de la diversidad de tareas asignadas.

Con el objeto de conocer si las personas asignadas a cada tarea cuentan con lo necesario para su desempeño se realizó la pregunta, ¿Cuáles son sus habilidades o destrezas?

De acuerdo con la información obtenida, resultan los siguientes datos:

Empleado 1

Es una de las dos personas con más años de experiencia (5 años), se considera como una persona proactiva, amable, honesta y con capacidad para atender a personas. Además, posee muy buena habilidad numérica por ello se le ha asignado la tarea de ser la encargada de bodega y mantener el inventario.

Empleado 2

Persona que posee habilidad numérica, empatiza con los clientes y además posee una buena organización, esta persona es la encargada de mantener existencia de producto en sala de venta, además, es la encargada de atender a los clientes que visitan el lugar.

Empleado 3

Por ser el motorista exclusivo para ventas fuera del mercado, las cualidades que posee son las siguientes: Fuerza física, rapidez, es sociable y amable.

Empleado 4

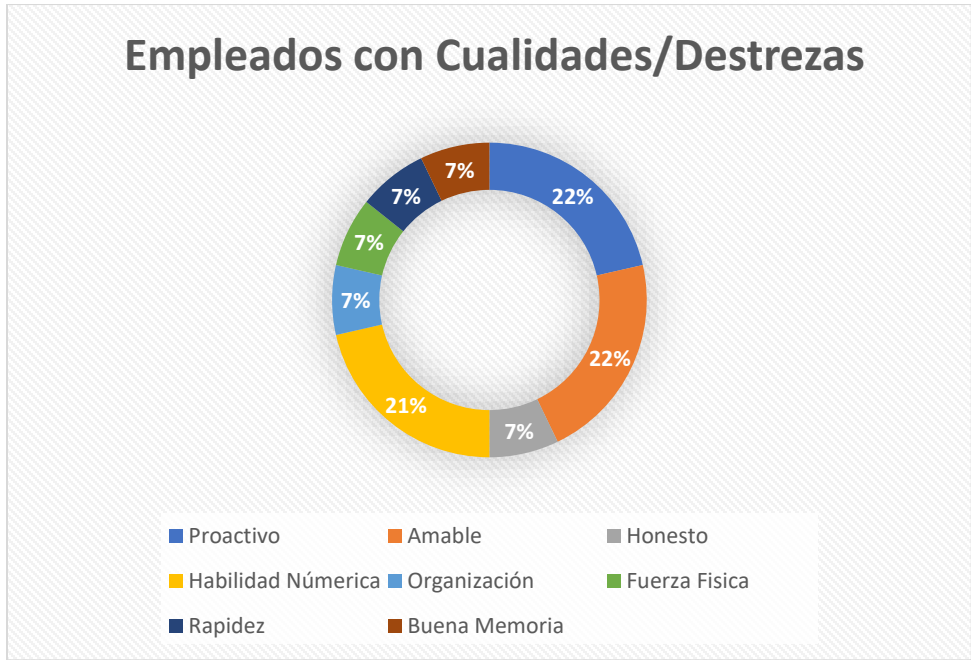
Es considerada como una persona amable y comprensiva, además sabe conducir motocicleta, a diferencia del resto de empleados tiene capacidad para movilizar productos de baja demanda de manera rápida y eficaz.

Empleado 5

Carismático, con gran capacidad de empatizar, lo que le permite captar nuevos clientes y obtener una buena cantidad de ventas durante el día, con conocimiento en el manejo de vehículos, disposición al trabajo, responsable, confiable, pues maneja el dinero producto de las ventas.

Empleado 6

Amable, educado, con disposición, carismático, buen manejo de números, buena memoria, lo que le permite tomar los pedidos sin error.



Ante la pregunta ¿Considera que podría desempeñar funciones distintas a las que ya desempeña? ¿Si o No? ¿Por qué?

Cada uno de los empleados, de manera unánime y por separado mencionan en la entrevista, que si, pueden ejercer y desarrollar otro tipo de funciones en cualquier momento, ya sea para apoyar a una persona que falte en el día o simplemente porque se conocen unos a otros y por ser un equipo de trabajo, además de conocer las distintas responsabilidades dentro de “La Alacena”, teniendo capacidad de ejercerlas en cualquier momento.

3.1.2 Análisis de la población Administrativa – Gerencial.

En este caso la administración y gerencia de la empresa únicamente la desarrolla su propietaria, por lo que, para efectos didácticos se ha dividido en 3 secciones:

Filosofía de la empresa	Estructura organizacional	Perfiles de puesto
--------------------------------	----------------------------------	---------------------------

Fuente: Elaboración propia

Para desarrollar cada sección se realizaron una serie de preguntas, cuyas respuestas fueron brindadas por la propietaria de la empresa, lo que ha permitido conocer los años

de funcionamiento de La Alacena, la forma en que se administra y la filosofía que se pretende para el negocio.

Filosofía de la empresa

¿Dentro de cinco o diez años, cual considera Usted sería el compromiso con su empresa y con la sociedad en general?

“Ser generadora de empleos”, se visualiza como un ente que permita la superación de sus empleados.

Con respecto a la pregunta ¿Considera que la calidad de los productos que comercializa es importante en su negocio? (Si, no) ¿Por qué?

Su respuesta, fue: Es importante la calidad de todos los productos que se comercializan, ya que, con esto, se capturan nuevos clientes, se mantienen los clientes existentes y además se brinda un producto con alto grado de calidad a un precio accesible.

Continuando con el tema de la filosofía empresarial se consultó ¿Qué valores deben regir en su negocio, considerando que serán los que sustenten la perpetuidad del mismo?

La propietaria de “La Alacena enfatizo 5 valores que su negocio posee y desea se perpetúen:

Respeto	Honradez	Colaboración	Empatía	Solidaridad
---------	----------	--------------	---------	-------------

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la pregunta ¿Qué nivel de servicio de atención al cliente se espera?

Excelencia, es la definición del servicio al cliente que desea se mantenga en el tiempo, acompañado de precios accesibles y productos de calidad.

Con relación a la pregunta: ¿Según su criterio, que necesita el mercado que su compañía pueda y deba proveer?

Para la propietaria de la Empresa se necesita calidad, confianza y atención al cliente efectiva y rápida, para garantizar la preferencia.

En lo que respecta a ¿Qué es lo que desea conseguir de su compañía que la haga sentirse orgullosa?

La respuesta fue, ser generadora de empleos estables y poder crecer como una empresa formal, lo que permitirá brindar a sus empleados mejores prestaciones laborales.

Con relación a conocer el entorno de la empresa se realizó la siguiente pregunta: ¿Quiénes son sus clientes?

Al ser una empresa que está en el mercado central y por los tipos de productos que se comercializa, los principales clientes son: Comedores y Comerciantes informales que revenden el producto. Cabe recalcar que la venta al por menor es mucha, pero sus principales clientes son como ya se dijo los comedores o restaurantes pues el mayor volumen de venta descansa en el rubro de los productos desechables.

Según su criterio ¿Cuáles son los beneficios que obtienen sus clientes al preferirla?

La propietaria considera que sus clientes al visitar su sala de ventas obtienen buen servicio, buenos precios, calidad y garantía del producto.

Estructura organizacional

Para analizar esta sección se entrevistó a la propietaria del negocio objeto de estudio, teniendo como resultado lo siguiente:

¿Cuál es su grado de escolaridad?

La propietaria de “La Alacena” manifestó ser egresada de la Licenciatura en Ciencias Jurídicas.

¿Qué tipo de actividades desarrolla dentro de la empresa?

Sus responsabilidades son diversas, pero en particular las siguientes:

Administrar y llevar registros contables (entradas y salidas)	Encargada de caja	Vendedora (dependiente)	Encargada de personal	Encargada de revisión de inventario	Encargada de realizar pedidos a proveedores, entre otras
---	-------------------	-------------------------	-----------------------	-------------------------------------	--

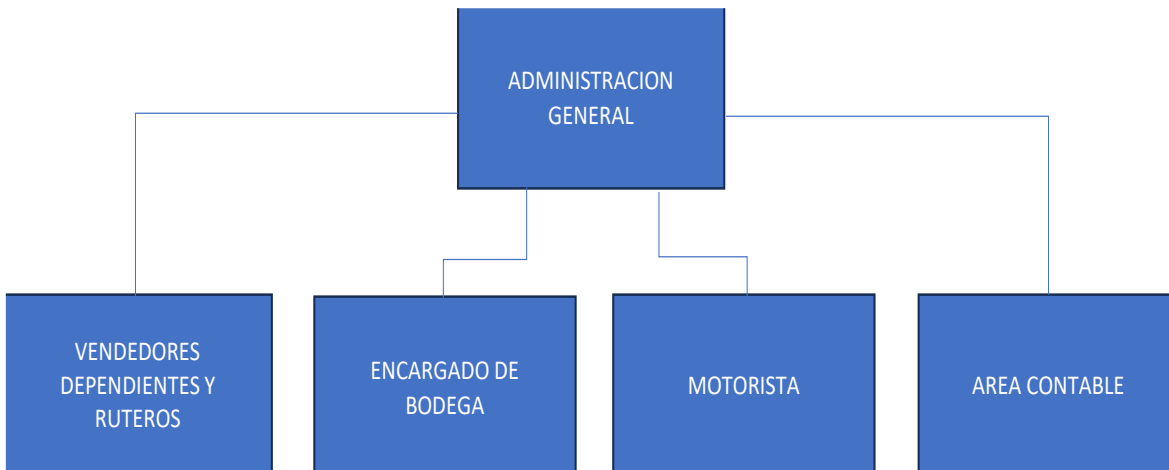
Fuente: Elaboración propia

¿Considera que en su empresa se encuentran definidas las funciones y cargos que desempeña cada miembro que la conforman?

La respuesta es, No, agregando que esto se debe a que cada uno de los empleados se adapta a la demanda del momento.

Si tuviera la oportunidad de crear un organigrama dentro de su empresa ¿Cómo lo visualiza?

La propietaria de “La Alacena” manifiesta que visualiza su empresa:



¿Considera que el personal con que cuenta es suficiente para cubrir las posiciones descritas en la respuesta anterior?

La respuesta a esta interrogante es que No es suficiente, haciendo énfasis a que para ello requerirá contratar más personal que incluya personas con conocimientos específicos para el cargo, volviendo el proceso de selección y contratación más formal.

Perfiles de Puesto

Para el análisis de esta sección se realizaron las siguientes preguntas:

¿Cuál es su grado de escolaridad?

Como se ha mencionado, el grado de escolaridad de la propietaria de la Empresa es Universitario.

¿Cuándo requiere contratar personal solicita la presentación de un currículum?

De conformidad a las respuestas brindadas por los empleados a través de las entrevistas realizadas, no se requiere de un currículum para poder optar a un empleo dentro de la Empresa, lo cual fue confirmado por su propietaria a través de esta pregunta, ya que a su criterio no es necesario, basta con la recomendación verbal de una persona cercana a ella para considerar al candidato.

¿Qué habilidades busca en un empleado?

Que sea comunicativo, que tenga habilidad con los números, que sea carismático y que tenga una excelente condición física.

¿Cuáles son los criterios que utiliza para seleccionar a su personal?

Como se relacionó anteriormente no requiere de una hoja de vida para contratar al personal, solamente aplica el criterio de la recomendación, tener buena presentación, ser honesta y carismática, que tenga un nivel de escolaridad que le permita sumar y restar, de preferencia que tenga compromisos familiares

¿Considera que las funciones que desempeñan sus empleados están acorde a sus habilidades y/o destrezas?

Considera que No, ya que las funciones se verifican de acuerdo a las necesidades diarias sin importar quien las desarrolle.

Considerando la información recabada, se puede inferir que la propietaria conoce perfectamente las necesidades de su empresa y lo que espera alcanzar, sin embargo, requiere de las herramientas necesarias para ello, por ejemplo, la definición de roles para cada uno de los empleados, incluida ella, su inscripción como contribuyente, la inscripción de su marca, entre otros.

3.1.3 Análisis financiero.

Razones de Liquidez.

- Razón circulante:

RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO
RAZON CIRCULANTE	$\text{Razon corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1.30

Este índice financiero evalúa la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones frente a terceros en el corto plazo. La empresa La Alacena para el 2023 su índice fue de 1.3, esto quiere decir, que por cada dólar de deuda que tiene la empresa, esta cuenta con un dólar y treinta centavos para hacerle frente.

Actualmente la Empresa La Alacena concentra sus obligaciones en el corto plazo, por lo cual una estrategia para que mejore su posición es la negociación con sus acreedores para lograr plazos mayores a un año.

- Razón de prueba ácida:

RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO
RAZON PRUEBA ÁCIDA	$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	0.60

Este índice financiero mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones sin tener que vender su inventario a corto plazo. Para el caso de la Empresa La Alacena en el 2023 el resultado fue de 0.60, esto indica que por cada dólar de deuda en el corto plazo que tiene la empresa, esta dispone de \$0.60 para hacerle frente. También se puede deducir que la empresa concentra un gran porcentaje de sus activos en su inventario ya que equivale al 40%.

- Capital de trabajo neto:

RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO
CAPITAL DE TRABAJO NETO	<p>Capital de trabajo neto = Efectivo y equivalentes de efectivo + Inversiones negociables + Cuentas por cobrar comerciales + Inventario - Cuentas por pagar comerciales - Gastos acumulados.</p> <p>Fórmula resumida: Activo corriente - pasivo corriente</p>	\$17,000.00

Este índice muestra el equilibrio entre los activos y pasivos de una empresa. Para el 2023, la empresa La Alacena contó con \$17,000 dólares, esto significa que puede costear sus operaciones y cumplir sus obligaciones. Este es un indicador de liquidez y solvencia, ya que la empresa cuenta con los recursos para operar sin depender de recursos de terceros.

Razones de actividad.

- Rotación de inventarios:

RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO
RAZON ROTACIÓN DE INVENTARIOS	$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$	20.3

Este índice evalúa la cantidad de veces en el año que el inventario rota. Para el 2023 la Empresa La Alacena rotó su inventario en 20.3 veces. Al comparar este indicador con empresas similares del sector, La Alacena rota sus inventarios con respecto a las ventas que realiza, por consiguiente, la aplicación de estrategias queda en discreción de acuerdo a los objetivos que tenga la empresa con sus competidores ya que este índice es bastante aceptable.

- Periodo promedio de pago:

RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO
RAZON ROTACIÓN DE INVENTARIOS	$\text{Edad promedio del inventario} = \frac{365}{\text{Rotación de inventarios}}$	17.98

Este índice mide la cantidad de días que tarda una empresa en rotar sus inventarios. La Empresa La Alacena tarda promedio de 18 días para vender su inventario, lo cual es bueno en comparación a las empresas del mismo sector.

- Periodo promedio de pago en días.

RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias promedio}}$ $= \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{365}}$	25

Este índice mide la cantidad de días que tarda una empresa en pagar a sus proveedores. En el 2023, la Empresa La Alacena tardaba 25 días en pagar a sus proveedores, lo cual es un periodo aceptable comparado con las empresas del mismo sector que en promedio tardan entre 30 y 45 días en pagar a sus proveedores.

- Rotación de Activos totales:

RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO
ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES	$\text{Rotación de activos totales} = \text{Ventas} \div \text{Total de activos}$	8.98

Este índice mide la capacidad de la empresa para utilizar sus activos para la generación de ventas. Para el año 2023, la Empresa La Alacena obtuvo una rotación de 9. Esto indica que por cada dólar de activo que tiene invertido la empresa genera \$9.00 dólares de ventas, lo cual es un nivel aceptable.

Razones de Endeudamiento.

- Índice de endeudamiento:

RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO
INDICE DE ENDEUDAMIENTO (deuda total)	TOTAL DE PASIVO/TOTAL DE ACTIVO	57%

Este índice mide la cantidad de deuda externa que la empresa ha utilizado para financiar sus operaciones y activos. Para el 2023, la Empresa La Alacena contaba con \$0.57 centavos de deuda por cada dólar de activo. Este es un nivel aceptable de deuda, ya que la empresa ha diversificado su riesgo al utilizar fuentes de financiamiento externo.

- Apalancamiento interno:

RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO
DEUDA CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE/ACTIVO CORRIENTE	77%

Este índice mide la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones en el corto plazo. Para el año 2023, la Empresa La Alacena por cada dólar de pasivo a corto plazo contaba con \$0.77 para cubrir con sus obligaciones.

Razones de Rentabilidad.

- Razón de rendimiento sobre activos totales:

RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES (INVERSIÓN)	$\frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}$	13%

Este índice mide la capacidad de los activos de la empresa para generar utilidades para los propietarios o accionistas. Para el año 2023, por cada dólar de activo invertido por la Empresa La Alacena generan \$0.13 centavos de utilidad neta.

- Margen de Utilidad Bruta:

RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	$\frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas\ netas}$	10%

Este índice mide el porcentaje de ingresos obtenidos en relación con los costos necesarios para generarla. Para el 2023 el margen de utilidad bruta fue del 10%, este

porcentaje es bajo en relación a las empresas del mismo sector, por lo cual la Empresa La Alacena debe realizar una negociación con sus proveedores, ya que la empresa se dedica a la comercialización directa de productos y no a la fabricación de los mismos. Es importante que la empresa genere una estrategia de diversificación y posicionamiento de mercado.

- Rendimiento sobre ventas:

RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO
RENDIMIENTO SOBRE VENTAS	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	1.47%

Este índice mide el porcentaje de utilidad neta resultante de las ventas. Para el año 2023 por cada dólar de venta realizado por la Empresa La Alacena, únicamente \$0.14 se convierten en utilidad neta. La Empresa debe de revisar sus costos y gastos de operación.

- ROE.

RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO
ROE	ROE= Utilidad neta/patrimonio	31%

Este índice mide la capacidad de la empresa para generar utilidades con sus recursos propios. Para el año 2023, la Empresa La Alacena generó un rendimiento sobre capital (ROE) del 31%, esto indica que la empresa es rentable, pero debe realizar una evaluación de sus costos y gastos.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

En El Salvador existe una cantidad considerable de emprendedores que ante la falta de oportunidades en el sector formal se ven en la necesidad de buscar una fuente de ingresos que les permita financiar su modo de vida, en este caso La Alacena inició de esa manera, pero con el paso del tiempo se ha convertido en más que un emprendimiento, actualmente es una empresa que genera fuentes de trabajo, mejorando cada día la calidad de vida de cada una de las personas que la componen, pero para ello La Alacena requiere mejorar en cuanto a su administración, cumpliendo con los requisitos financieros y legales que exigen las leyes para su funcionamiento.

La propuesta de investigación se ha desarrollado en las áreas administrativa, financiera y legal así:

1. Propuesta para el área financiera

Establecer una estructura contable adecuada que incluya la elaboración de estados financieros básicos como el estado de resultados y el balance general el cual permita desarrollar objetivos que mejore la precisión de los informes financieros, fortalezca la gestión financiera y apoye el crecimiento sostenible de la misma, los cuales deben ser confiados al profesional idóneo pues de ello depende el futuro de La Alacena.

Esto incluye:

- Desarrollar Estado de Resultado detallado.
- Desarrollar en base al Estado de Resultado, el Balance General que permita una mejor comprensión de los registros financieros.
- Desarrollar y analizar razones de liquidez, utilizando el balance general y estado de resultados que permitan evaluar la eficacia de los controles financieros actuales y proponer mejoras.

2. Propuesta de los aspectos legales a cumplir

Al plantear como situación problemática de La Alacena su desorganización se deben considerar no solamente los aspectos administrativos y financieros, sino también los de índole legal, por lo que se proponen como áreas de mejora a considerar, la laboral, tributaria y lo que corresponde a la propiedad intelectual el cual permita desarrollar un plan integral para regularizar la situación legal y mejorar la estructura organizativa de la empresa, garantizando el cumplimiento legal y promoviendo la eficiencia operativa.

Esto incluye⁴:

- Punteo de la documentación y requisitos necesarios para que la propietaria de La Alacena sea agente de retención
- Formulación de modelo de contrato de trabajo
- Punteo de la documentación y requisitos necesarios para la inscripción de la marca La Alacena

3. Propuesta para el área administrativa

Investigar y desarrollar un plan integral para mejorar la eficiencia administrativa en La Alacena mediante la implementación de manuales de puestos, procedimientos operativos estándar y una estructura organizativa clara, lo que permita mejorar la eficiencia administrativa, reducir los errores operativos y fortalecer la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Esto incluye⁵:

- Manual de descriptores de puestos o perfiles de puestos
- Manual de Procedimiento para la ejecución de procesos

⁴ Anexos: 3. PROPUESTA DE LOS ASPECTOS LEGALES A CUMPLIR

⁵ Anexos: 4. MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS DE LA EMPRESA LA ALACENA y 5. MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA LA ALACENA

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo trata sobre las conclusiones y recomendaciones de esta consultoría, mismas que se relacionan con los objetivos planteados, el diagnóstico y propuesta, siendo trabajo de la administración tomar las decisiones que considere necesarias para su desarrollo.

1.1 CONCLUSIONES

Generales:

- ✓ Se logró elaborar una consultoría empresarial en la que se han identificado las fortalezas y debilidades de la empresa La Alacena en las áreas administrativa, financiera y legal, que ayudarán a fortalecer la posición competitiva de la empresa y ha crear resistencia a las fluctuaciones en la demanda de productos específicos.
- ✓ A través de la consultoría se realizaron propuestas de mejora en cada una de las áreas objeto de la investigación, las cuales permitirán desarrollar distintas alternativas de mercado para cada línea de producto. Esto implica identificar segmentos de mercado clave, comprender las necesidades y preferencias de los clientes en cada segmento, y adaptar las estrategias para maximizar la penetración y el crecimiento en cada uno de estos.

Administrativas:

- ✓ Por medio de este trabajo se identificaron las limitantes que tiene la empresa, como la falta de manuales de puesto, contratación de personal, de inscripción en el registro de contribuyentes del Ministerio de Hacienda y el nombre comercial en el Registro de Propiedad Intelectual, falencias que impiden el crecimiento adecuado y el competir en igualdad de condiciones con empresas dedicadas al mismo rubro, por el cual, se destaca la importancia de implementar un sólido plan de gestión de riesgos y contingencias para mitigar posibles amenazas y garantizar la continuidad del negocio en situaciones adversas. Esto incluiría la

evaluación de riesgos operativos, financieros y de mercado, la identificación de medidas preventivas y correctivas, y la elaboración de planes de contingencia claros para hacer frente a eventos imprevistos como fluctuaciones en los precios de los materiales, interrupciones en la cadena de suministro o cambios repentinos en las regulaciones gubernamentales.

Legales:

- ✓ Se identificó la necesidad de inscripción en el registro de contribuyentes del Ministerio de Hacienda, la necesidad de inscribir la marca y nombre comercial en el Registro de Propiedad Intelectual, el incumplimiento de las leyes tributarias en cuanto al pago de impuestos y al Código de Trabajo respecto de los derechos de los trabajadores.

Financieras:

- ✓ El análisis financiero realizado permitió comprender e identificar el punto de equilibrio de la empresa, sus ganancias y pérdidas y el flujo de efectivo, datos importantes que ayudan a optimizar los procesos internos y la cadena de suministro de la empresa, identificando áreas de ineficiencia, mejora de logística de distribución, implementación de tecnologías para gestión de inventario y el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores que garanticen el flujo constante de insumos de alta calidad.

1.2 RECOMENDACIONES

Administrativas:

- ✓ La implementación de manuales para mejorar el funcionamiento del área administrativa que ayude al desarrollo de capacidades y talento humano para impulsar la innovación y el crecimiento a largo plazo, a través de la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal, así como la atracción y retención de talento humano en áreas

estratégicas como investigación y desarrollo, marketing y gestión de la cadena de suministro.

- ✓ Implementación de manuales de control de ventas que ayudarán a garantizar la cadena de custodia de los productos que ingresan a bodega y son vendidos, logrando un verdadero control de inventario, con lo que se fortalecerá la gestión de la cadena de valor desde la compra del producto hasta su entrega final al cliente. Esto implica establecer relaciones sólidas con proveedores, garantizar la calidad de los productos, y mejorar la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado.

Legales:

- ✓ Respetar el horario laboral regulado en el Código de Trabajo y el pago de las prestaciones sociales, establecidas en las diferentes leyes para evitar que el personal migre a otras empresas.
- ✓ Aplicar lo planteado en relación a cumplimiento de la legislación tributaria, lo que permitirá que la empresa compita en igualdad de condiciones con sus similares, debiendo mantenerse al día con las reformas de dicha legislación, para lo cual deberá auxiliarse de expertos en la materia e implementar políticas y procedimientos claros para minimizar la exposición a riesgos legales.

Financieras:

- ✓ Fomentar una cultura de transparencia financiera dentro de la empresa, elaborando informes financieros claros que comuniquen de manera efectiva los resultados financieros y las estrategias adoptadas.
- ✓ Realizar comparaciones regulares con empresas del mismo sector que permitan identificar oportunidades de mejora, al utilizar estos insumos se logrará un ajuste en las estrategias financieras y permitirá mantener la competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Código Tributario, Asamblea Legislativa de El Salvador, 2000 y sus reformas
- ✓ Código de Trabajo, Asamblea Legislativa de El Salvador, 1972 y sus reformas
- ✓ Ley de Impuesto a la Transferencia y Prestación de Servicios, Asamblea Legislativa de El Salvador, 1993 y sus reformas
- ✓ Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, Asamblea Legislativa de El Salvador, 2014 y sus reformas
- ✓ Ley de Propiedad Intelectual, Asamblea Legislativa de El Salvador, 1993 y sus reformas
- ✓ Ordenanza Reguladora del Funcionamiento, Administración y de las Tasas del Sistema Municipal de Mercados de la Ciudad de San Salvador, Concejo Municipal, Alcaldía Municipal de San Salvador, 2019
- ✓ Instituto de Acceso a la Información Pública (2022) Website oficial diciembre 2022 <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/iaip>
- ✓ Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (2023). Website oficial de CONAMYPE enero 2023 <https://www.conamype.gob.sv/>
- ✓ Fundación Salvadoreña para El Desarrollo Económico y Social (2023). Website oficial de FUSADES enero 2023 <https://fusades.org/>
- ✓ Ministerio de Economía de El Salvador (2023) Website oficial enero 2023 <https://www.economia.gob.sv/>

- ✓ Banco Central de Reserva de El Salvador (2023) Website oficial marzo 2023
<https://www.bcr.gob.sv/>

- ✓ Alcaldía Municipal de San Salvador (2022) Website oficial diciembre 2022
<http://sansalvador.gob.sv/>

- ✓ Ministerio de Hacienda de El Salvador (2024) Website oficial enero 2024
<https://www.mh.gob.sv/>

- ✓ Centro Nacional de Registros de El Salvador (2024) Website oficial
<https://www.cnr.gob.sv/> enero 2024

ANEXOS

1. SOLICITUDES ALCALDÍA



SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACION

1. Identificación del Solicitante (persona natural)			
<u>Mayra Beatriz Estrada Abarca</u>			
Nombre (s)	Primer Apellido	Segundo Apellido	Apellido de Casada
Sexo: Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input checked="" type="checkbox"/>	Edad <u>41</u>	Nacionalidad <u>Salvadoreña</u> Domicilio <u>S. S.</u>
Documento de Identificación: <input checked="" type="checkbox"/> DUI <input type="checkbox"/> Licencia de Conducir <input type="checkbox"/> Pasaporte			
Carnet de Minoridad <input type="checkbox"/>		Otro (Especificar) _____	Nº de Documento <u>01392268-5</u>
Teléfono de Contacto: <u>7762-7603</u>		Correo Electrónico: <u>mayrabeatriz777@yahoo.com</u>	
Si es Persona Jurídica Coloque la Razón Social, Nombre, denominación (Acreditar Personería)			
2. Modalidad para Recibir Notificaciones		3. Modalidad para Recibir Información	
Correo Electrónico <input checked="" type="checkbox"/>		Envío por Correo Electrónico <input checked="" type="checkbox"/>	
Notificación por Cartelera Institucional <input type="checkbox"/>		Acudir a la Unidad de Información Pública y Transparencia <input type="checkbox"/>	
FAX <input type="checkbox"/> Número _____		Dirección Domiciliar (Tiene Costo) <input type="checkbox"/>	
Dirección Domiciliar (Utilizar únicamente si solicita envió domiciliar)		Fecha de Recibido en la UAIP	



4. Forma en que desea se le dé acceso a la Información

Consulta Directa en Oficina <input type="checkbox"/>	Fotocopia Simple <input type="checkbox"/>	Entrega en Dispositivo USB <input type="checkbox"/>
Fotocopia Certificada <input type="checkbox"/>	Disco Compacto <input type="checkbox"/>	Envió Correo Electrónico <input checked="" type="checkbox"/>
Constancia <input type="checkbox"/>	Informe <input type="checkbox"/>	DVD <input type="checkbox"/>

5. Información Solicitada (detalle de forma clara y precisa. Art.66 LAIP)

Necesito saber el número total de comerciantes informales en San Salvador de estos cuantos están instalados en el Mercado Central y cuantos de estos últimos se dedican a los rubros de desechables y granos básicos, además necesito saber los aranceles de impuestos y/o tasas municipales que cancelan ya sea a diario o mensualmente.
La información solicitada se requiere para la elaboración del proyecto de investigación para optar al grado de Maestría en Consultoría Empresarial de la Universidad de El Salvador.

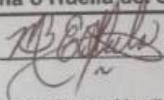
6. Ocupación

Empresario <input type="checkbox"/>	Servidor Público <input type="checkbox"/>	Empleado u Obrero <input checked="" type="checkbox"/>	Asociación Política <input type="checkbox"/>
Comerciante <input type="checkbox"/>	Otro Especifique <input type="checkbox"/>	_____	
Medios de Comunicación <input type="checkbox"/>	Organización No Gubernamental <input type="checkbox"/>		
Institución Académica <input type="checkbox"/>	Estudiante <input type="checkbox"/>		

7. Formación Académica

Maestría o Doctorado <input checked="" type="checkbox"/>	Profesional Universitario <input type="checkbox"/>	Estudiante Universitario <input type="checkbox"/>
Técnico <input type="checkbox"/>	Estudiante de Bachillerato <input type="checkbox"/>	Estudiante de Primaria <input type="checkbox"/>
Sin Estudios <input type="checkbox"/>	Otro (Especificar) <input type="checkbox"/>	_____

8. Firma o Huella del Solicitante

Firma: 

Si no puede firmar Huella _____

1. Si anexa Documentos, enlístelos
2. Si la información se entrega en dispositivo electrónico, debe de estar asegurada la inexistencia de virus.
3. Algunas modalidades de entrega de la información tienen costo, cuyos montos están establecidos en la Ordenanza de Tasas por Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Salvador.
4. **IMPORTANTE:** Puede presentar esta solicitud impresa en la Unidad de Acceso a la Información de esta Municipalidad o vía correo electrónico a: uaip@sansalvador.gob.sv siempre que conste su firma y huella. En todo caso debe de presentar copia de su DUI adjuntar copia del mismo.

2. GUÍAS DE ENTREVISTA

2.1 Guía de entrevista dirigida a empleados



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE “LA ALACENA”

La presente entrevista tiene por objeto recabar información necesaria para poder desarrollar la variable perfil de puesto relacionada a la consultoría a favor de la Empresa “La Alacena” y será aplicada a los empleados. La información es estrictamente para fines académicos y se mantendrá en reserva.

GENERO: F _____ M _____

EDAD: _____

AÑOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA: _____

HORARIO DE TRABAJO: _____

PERFILES DE PUESTOS:

1. ¿Cuál es su grado de escolaridad? _____

2. ¿Cuándo Usted ingresó a la empresa se le solicitó un currículum?

Si _____ No _____

3. Dentro de la empresa ¿Cuáles son sus funciones principales?

4. ¿Se encuentra satisfecho con las labores que desarrolla? Si _____ No _____

5. Si su respuesta anterior fue No, ¿Por qué no se encuentra satisfecho?

6. ¿Cuáles son sus habilidades o destrezas?

7. ¿Considera que podría desempeñar funciones distintas a las que ya desempeña? ¿Si o No? ¿Por qué?

2.2 Guía de entrevista dirigida a la propietaria



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA PROPIETARIA DE “LA ALACENA”

La presente entrevista tiene por objeto recabar información necesaria para poder desarrollar la variable perfil de puesto relacionada a la consultoría desarrollada a favor de la Empresa “La Alacena” y será aplicada a su propietaria. La información es estrictamente para fines académicos y se mantendrá en reserva.

EDAD: _____

AÑOS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA: _____

HORARIO DE TRABAJO: _____

PERFILES DE PUESTOS:

1. ¿Cuál es su grado de escolaridad? _____
2. ¿Cuándo requiere contratar personal solicita la presentación de un currículum?
Si _____ No _____

3. Si su respuesta anterior fue No, ¿Por qué no la solicita?

4. ¿Qué habilidades busca en un empleado?

¿Cuáles son los criterios que utiliza para seleccionar a su personal?

5. ¿Considera que las funciones que desempeñan sus empleados son acordes a sus habilidades y/o destrezas?

3. PROPUESTA DE LOS ASPECTOS LEGALES A CUMPLIR

3.1 Para ser agente de retención:

Según lo establecen los Artículos 28 de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA) y 86 del Código Tributario establece que toda persona natural que realice transferencias superiores a cincuenta mil colores está obligada a registrarse puesto que asumen la calidad de contribuyentes y deberá inscribirse a petición o de oficio, para ello la propietaria de la empresa deberá completar un formulario denominado F-210 el cuál actualmente puede ser descargado en línea o en su defecto si la persona se presenta ante el Ministerio de Hacienda un empleado completara la información de forma electrónica, previo a ello la propietaria de la empresa deberá consultar el listado de actividades económicas, debiendo considerar la actividad que a la fecha realiza.

Además del formulario deberá presentar para completar el trámite:

- a) Documento único de identidad
- b) Factura de agua, energía o teléfono, estos últimos servirán para establecer el lugar en que puede ser notificada la futura contribuyente,

También anexará cualquiera de los siguientes documentos:

- a) Contrato de arrendamiento de local o en su defecto escritura de propiedad
- b) Balance inicial firmado por la propietaria y el contador que designe para su elaboración
- c) Tarjeta de circulación del vehículo, el vehículo debe ser de trabajo
- d) Inscripción del negocio en la Alcaldía

Se aclara que existen más opciones a presentar, pero se han retomado las que son acorde al caso.

(procurar determinarlo con la mayor precisión posible, ya que es necesario establecer en el contrato individual de trabajo, el trabajo que desempeñará la persona trabajadora bajo la dependencia del patrono, de conformidad con el artículo 23 numeral 3 del Código de Trabajo)

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como:

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrará por: _____

(Tiempo indefinido, plazo, artículo 25 C.T. u obra artículo 26 C.T.) Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

A partir de: _____

(Fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.)

Queda estipulado para los trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de ese término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será:

y el trabajador habitará en _____

Dado que la empresa (sí) o (no) le proporciona alojamiento

d) HORARIO DE TRABAJO:

Del día _____ al día _____, de _____, a _____

Y de _____, a _____.

El Día _____ de _____ a _____.

Cumpliendo con la semana Laboral _____ horas.

(Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono, Representante Legal o la persona asignada por estos y el Trabajador. Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un 25 % de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.)

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá el trabajador, por sus servicios, será la suma de

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
--------	----------	------	-----------

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos de Trabajo pertinentes, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas al trabajador en el Contrato anterior y que no consten el presente.

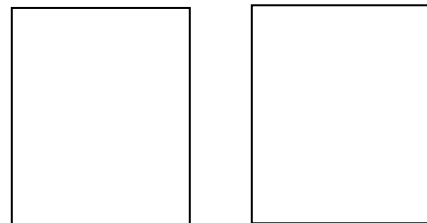
En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en:

(Ciudad)

A los _____ días del mes _____ de _____.

(f) _____
PATRONO O REPRESENTANTE

(f) _____
TRABAJADOR



Huellas digitales del trabajador
Si no puede firmar

(f) _____

A ruego del Trabajador

3.3 Requisitos para inscripción de marca

Para inscribir la marca "LA ALACENA", su propietaria debe completar el formulario que se le presenta a continuación:

**SOLICITUD DE REGISTRO
MARCA - PERSONA NATURAL
(Formulario FSPI01)**

Hora / fecha de recepción y sello	Reproducción de la marca 8x8cms	
REGISTRO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL		
DATOS DEL SOLICITANTE		
NOMBRE COMPLETO:	DUI:	
EDAD:	PROFESIÓN:	
DIRECCIÓN O DOMICILIO COMPLETO:		
NACIONALIDAD:		
CALIDAD EN QUE ACTUA:		
<input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Apoderado <input type="checkbox"/> Gestor Oficioso		
Si es Apoderado , datos de inscripción de Poder en el Registro de Comercio:		
Número	Libro	de Otros Contratos Mercantiles

Si actúa como Gestor Oficioso , justificar gravedad y urgencia con base a la cual comparece en tal carácter:		
DATOS DEL TITULAR		
NOMBRE COMPLETO:		DUI:
DIRECCIÓN O DOMICILIO COMPLETO:		
NACIONALIDAD:		
DATOS DE LA MARCA		
IDENTIFICACIÓN DE LA MARCA: (Opcional y solo cuando la marca sea figurativa, por ejemplo, los logos, dibujos, figuras y símbolo)		TRADUCCIÓN: (En caso de que la marca esté constituida por algún elemento denominativo en idioma distinto al castellano):
TIPO DE MARCA:		
<input type="checkbox"/> De producto	<input type="checkbox"/> De servicios	<input type="checkbox"/> De producto y servicio
PRODUCTOS /SERVICIOS QUE AMPARA: Proporcionar el número de clase, y a continuación de éste, detallar la lista específica de los productos y/o servicios. (si el espacio no es suficiente, escribir en hoja anexa)		
RESERVAS: (marcar solamente una reserva) <input type="checkbox"/> El derecho de utilizar la marca en cualquier tipo de letra, color o combinación de colores <input type="checkbox"/> El derecho de utilizar la marca tal como se presenta <input type="checkbox"/> Otra: (especificar)		
PETICIONES: <ul style="list-style-type: none">Inscribir la marca solicitada		
PRIORIDAD: <input type="checkbox"/> Agregar documentación adjunta <input type="checkbox"/> Se invoca prioridad País _____ No.: _____ <input type="checkbox"/> Otra: (especificar)		

SOLICITUD DE REGISTRO

NOMBRE COMERCIAL O EMBLEMA - PERSONA NATURAL (Formulario FSPI02)

<p>Hora / fecha de presentación y sello</p>	<p>Reproducción del Nombre Comercial o Emblema 8x8cms</p>
<p>REGISTRO DE PROPIEDAD INTELECTUAL</p>	
<p>DATOS DEL SOLICITANTE</p>	
<p>NOMBRE COMPLETO:</p>	<p>DUI:</p>
<p>EDAD:</p>	<p>PROFESION:</p>
<p>DIRECCIÓN O DOMICILIO COMPLETO: NACIONALIDAD:</p>	
<p>CALIDAD EN QUE ACTUA:</p> <p><input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Apoderado <input type="checkbox"/> Gestor Oficioso</p>	
<p>Si es Apoderado, datos de inscripción de Poder en el Registro de Comercio:</p> <p>Número Libro De Otros Contratos Mercantiles</p>	
<p>Si actúa como Gestor Oficioso, justificar gravedad y urgencia con base a la cual comparece en tal carácter:</p>	
<p>DATOS DEL TITULAR</p>	
<p>NOMBRE COMPLETO:</p>	<p>DUI:</p>

DIRECCIÓN O DOMICILIO COMPLETO:
NACIONALIDAD:
NOMBRE O IDENTIFICACIÓN DEL NOMBRE COMERCIAL O EMBLEMA
NOMBRE O IDENTIFICACION DEL NOMBRE COMERCIAL/EMBLEMA:
TIPO DE SIGNO DISTINTIVO:
<input type="checkbox"/> Nombre Comercial <input type="checkbox"/> Emblema
TRADUCCION: (En caso de que el nombre comercial esté constituida por algún elemento denominativo en idioma distinto al castellano):
ESPECIFICAR QUE IDENTIFICARÁ EL NOMBRE COMERCIAL/EMBLEMA:
<input type="checkbox"/> Empresa <input type="checkbox"/> Establecimiento
GIRO O ACTIVIDAD MERCANTIL DE LA EMPRESA O ESTABLECIMIENTO(S) QUE IDENTIFICA: <small>(si el espacio no es suficiente, escribir al reverso o en hoja anexa)</small>
RESERVAS:
<input type="checkbox"/> El derecho de utilizar el signo distintivo en cualquier tipo de letra, color o combinación de colores <input type="checkbox"/> El derecho de utilizar el signo distintivo tal como se presenta <input type="checkbox"/> Otra: (especificar)
PETICIONES:
<input type="checkbox"/> Inscribir el signo distintivo solicitado
PRIORIDAD
Indicar si invoca primer uso comercial:
ANEXOS:
<input type="checkbox"/> Continuación de giro o actividad mercantil de la empresa o establecimiento que identifica <input type="checkbox"/> Documentos de personería (especificar) <input type="checkbox"/> Documentos de fianza (gestor oficioso) <input type="checkbox"/> Agregar documentación adjunta <input type="checkbox"/> Otro: (especificar)

Lo relacionado en este apartado corresponde a:

- Punteo de la documentación y requisitos necesarios para que la propietaria de La Alacena sea agente de retención
- Formulación de modelo de contrato de trabajo
- Punteo de la documentación y requisitos necesarios para la inscripción de la marca La Alacena

4. MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS DE LA EMPRESA LA ALACENA

CONTENIDO

1. Introducción
2. Objetivo
3. Niveles funcionales
4. Responsabilidades
5. Descripción de puestos
 - 5.1. Propietaria/administradora
 - 5.2. Bodeguero
 - 5.3. Dependiente
 - 5.4. Motorista
 - 5.5. Cajero (en proceso de contratación)

1. Introducción

Toda empresa debe tener claridad de las funciones que desempeñará cada colaborador y para ello necesita de una guía en la que además se establezca a quien deberá reportar, pero para ello es necesaria la existencia de un instrumento escrito en el que se establezca el proceso a seguir y que deberá darse a conocer a los colaboradores previamente.

2. Objetivo

- Elaborar una guía técnica que permita al personal de La Alacena tener definidas las responsabilidades de su puesto de trabajo, los requisitos que se deben cumplir y las competencias necesarias para su desempeño

3. Puestos de trabajo de La Alacena

El Descriptor de Puestos de trabajo es el instrumento que ayudará a conocer las funciones y niveles de cada colaborador de la empresa:

- 3.1 Propietaria/administradora
- 3.2 Bodeguero
- 3.3 Dependiente
- 3.4 Motorista
- 3.5 Cajero (en proceso de abrir la posición)

4. Responsabilidades

El manual será dado a conocer a cada uno de los miembros que componen la empresa y posteriormente al momento en que ingrese un nuevo colaborador a través de su propietaria. Todo cambio quedará a criterio de la administradora y se podrán adicionar o eliminar posiciones.

5. Descripción de Puestos

Se establecerán los criterios de selección para cada uno de los colaboradores de La Alacena conforme al cargo funcional, los cuales podrán ser modificados a criterio de la administradora y propietaria.

3.1 ADMINISTRADORA

I. Identificación del puesto	
Posición	Administradora General/propietaria
Posición inmediata superior	Ninguna
Áreas/cargos bajo su dependencia	Todas las posiciones
Código del puesto	ADM-001

II. Objetivo del puesto
Coordinar y liderar de forma estratégica todas las operaciones de la empresa desde la perspectiva administrativa, funcional y operativa para fortalecer su posicionamiento y objetivo dentro del campo social que se desarrolla

III. Funciones y responsabilidades del puesto
<ul style="list-style-type: none">• Ejercer la administración de la empresa• Liderar las áreas operativas y organizativas de la empresa• Gestionar los recursos económicos para nuevas inversiones• Formulación de presupuesto• Representar la empresa• Gestionar la parte administrativa, de mercadeo y finanzas de la empresa• Establecer planes y objetivos procurando la expansión de la empresa• Jefe de Personal• Selección y contratación de personal• Establecer lineamientos para los perfiles de puesto• Encargada de pagos de salarios y otras prestaciones adicionales

IV. Perfil del puesto	
Título Académico y especialidad	No aplica por el momento por tratarse de la propietaria de la empresa
Experiencia laboral previa/ tiempo	No aplica por el momento por tratarse de la propietaria de la empresa
Experiencia previa en actividades específicas	No aplica por el momento por tratarse de la propietaria de la empresa

3.2 BODEGUERO/A

I. Identificación del puesto	
Posición	Bodeguero/a
Posición inmediata superior	Administradora General/propietaria
Áreas/cargos bajo su cargo	N/A
Código del puesto	BOD-01

II. Objetivo del puesto
Mantener al día el stock de mercadería a través del control de entradas y salidas

III. Funciones y responsabilidades del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Procesar entrada y salidas de productos • Control de stocks de mercadería • Despachar mercadería para la venta a domicilio • Realizar inventario

IV. Perfil del puesto	
Título Académico y especialidad	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller, de preferencia técnico vocacional opción contador • Conocimientos de paquetes informáticos
Experiencia laboral previa/ tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • De uno a dos años de experiencia en el área
Otros requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de trabajo en equipo • Habilidad para resolver situaciones imprevistas • Excelente manejo de información documental y electrónica • Proactivo y con habilidades para interactuar con miembros de otras empresas
Género	Indiferente

3.3 DEPENDIENTE/A

I. Identificación del puesto	
Posición	Dependiente/a
Posición inmediata superior	Administradora General/propietaria
Áreas/cargos bajo su cargo	N/A
Código del puesto	DEP-01

II. Objetivo del puesto
Atención al cliente en sala de venta

III. Funciones y responsabilidades del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a clientes en sala de ventas • Toma de pedidos y despacho en sala • Toma de pedidos para las entregas a domicilio • Mantener stock de sala al día • Ordenar la estantería en que se exhibe el producto • Informar a la administración sobre el desabastecimiento de productos • Pesaje y embalaje de productos que requieran ese proceso 	

IV. Perfil del puesto	
Título Académico y/o especialidad	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller General
Experiencia laboral previa/ tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia en sala de ventas (preferiblemente)
Otros requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de trabajo en equipo • Facilidad de expresión • Carismático • Habilidad numérica (deseable) • Habilidad para la toma de pedidos
Género	<ul style="list-style-type: none"> • Indiferente

3.4 MOTORISTA-RUTERO

I. Identificación del puesto	
Posición	Motorista rutero
Posición inmediata superior	Administradora General/propietaria
Áreas/cargos bajo su cargo	N/A

Código del puesto	MOT-01
--------------------------	--------

II. Objetivo del puesto	
	<ul style="list-style-type: none"> Hacer entrega a domicilio de pedidos

III. Funciones y responsabilidades del puesto	
	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de vehículos livianos Mantener los vehículos limpios y en perfecto estado para lo cual deberá coordinar con la administración su mantenimiento Cargar la mercadería a transportar y verificación de la misma con sus respectivas órdenes de despacho Entrega de mercadería conforme a las facturas u ordenes de despacho Cobro de facturas de mercadería entregada Entrega de efectivo a la administración

IV. Perfil del puesto	
Título Académico y especialidad	<ul style="list-style-type: none"> Bachiller General Poseer licencia de conducir liviana vigente
Experiencia laboral previa/ tiempo	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo un año de experiencia comprobable en puestos similares
Otros requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de nomenclatura Habilidad numérica Excelentes relaciones interpersonales Acostumbrado a tratar con clientes
Género	<ul style="list-style-type: none"> Masculino

3.5 CAJERO/A

I. Identificación del puesto	
Posición	Cajero/a
Posición inmediata superior	Administradora General/propietaria
Áreas/cargos bajo su cargo	N/A
Código del puesto	CAJ-01

II. Objetivo del puesto
Controlar los ingresos y egresos de dinero y la facturación de ventas

III. Funciones y responsabilidades del puesto
<ul style="list-style-type: none">• Encargado de la caja registradora• Facturación de las ventas en sala y domicilio• Corte de caja diario• Entrega de efectivo y comprobantes con otras formas de pago• Preparación de remesas para ingresar a bancos• Elaboración de cheques para pagos de proveedores

IV. Perfil del puesto	
Título Académico y especialidad	<ul style="list-style-type: none">• Bachillerato Técnico Vocacional opción Contaduría, deseable contar con estudios técnicos en el área de informática
Experiencia laboral previa/ tiempo	<ul style="list-style-type: none">• 2 años de experiencia comprobada en puestos similares
Otros requerimientos	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades numéricas• Manejo de equipo y paquetes informáticos

	<ul style="list-style-type: none">• Habilidad para trabajar en equipo• Excelentes relaciones interpersonales
Género	<ul style="list-style-type: none">• Indiferente

5. MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA LA ALACENA

CONTENIDO

1. PROCEDIMIENTOS DE CAJA
2. PROCEDIMIENTOS DE COMPRA
3. PROCEDIMIENTOS DE VENTA
4. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION DE PERSONAL

I. INTRODUCCION

En el manual de procesos de la empresa La Alacena quedará definida la forma en que se desarrollarán las actividades dentro de la organización.

2. PROCEDIMIENTOS DE CAJA

Al momento de recibirse órdenes de compra en sala o domicilio se deberá facturar cada uno de los productos conforme a su código y precios establecidos, debiendo garantizar que la salida de cada uno se vea reflejado en los inventarios, prestando atención en que cada una de las ventas se haga de forma ordenada, respetando el orden de solicitud, y, de ser necesario emitir otro tipo de comprobante fiscal cuidar que se emita el que corresponde en orden correlativo, documentar todas las actividades económicas que se realizan, así como garantizar que la documentación fiscal que se emita esté ordenada para respaldar el fiel cumplimiento de los requerimientos fiscales y asegurar la fidelidad de ingresos y egresos diarios de la empresa.

1.1 Descripción de los procesos

- Todos los fondos que ingresen y egresen serán reflejados en el corte de caja diario debiendo dejarse la documentación que respalde las operaciones conforme a los requerimientos fiscales establecidos por la ley, al momento de corte deber dejarse constancia en la forma preestablecida, si es necesario hacer entregas de efectivo a la administradora previo al corte ella deberá firmar un vale de caja, debiendo tener cuidado de la fidelidad de cada factura, vale o cualquier otro documento que implique alguna transacción.
- Cada factura que se cancele en concepto de compra de mercadería deberá cuidar su resguardo y además verificarse que el concepto detallado sea claro.
- Al finalizar cada día de no poderse reembolsar algunas entregas de efectivo a la administración deberá dejarse constancia en el corte de caja del día por medio de un formulario que deberá suscribir la administración en el que se detalle el

monto entregado y el que fue devuelto o en su defecto que este ya no ingresó a caja.

- Los fondos no reembolsados por la administración durante el día, podrán ser reembolsados dentro de los quince días siguientes.
- En caso de ausencias del encargado de caja por cualquier motivo deberá ser la administración quien asuma la responsabilidad, debiendo dar cumplimiento a todos los procesos, quedando obligado a dejar constancia en el formulario correspondiente de la fecha en que asumió la responsabilidad y al hacer entrega deberá firmar a satisfacción el cajero.
- De ser necesario podrá solicitar la oficina contable la documentación correspondiente a las transacciones efectuadas previo a la fecha de elaboración de las declaraciones correspondientes.
- Al final de cada mes deberá hacerse entrega a la oficina contable de todos los documentos que amparen las transacciones realizadas, así como de todos los formularios generados.

2. PROCEDIMIENTOS DE COMPRA

2.1 Objetivo

Crear los procedimientos necesarios que permitan llevar orden respecto de las entradas de productos versus las ventas.

3.2 Descripción del proceso

- El bodeguero por ser el encargo de verificar el stock debe requerir a la administración compra de productos a través de los formularios correspondientes, debiendo señalar cantidad, color y medida, según sea el caso, amparando la solicitud en el inventario realizado conforme a las ventas diarias.
- Al recibir la administración la solicitud de compra la autorizará considerando los parámetros señalados en el párrafo anterior.

- Al recibir el producto comprado deberá ir directamente al área de bodega, recibéndolo el encargado cotejando lo facturado con lo recibido.

3. PROCESO DE VENTA

3.1 Objetivo

- Establecer el proceso para la venta de los productos que se comercializan, detallando los pasos a seguir para su ejecución y la persona responsable.

3.2 Descripción del proceso

- Al recibirse un pedido ya sea de forma personal o telefónica deberá consignarse en el formulario correspondiente, debiendo registrar la fecha, nombre del producto y precio, una vez se tenga finalizado el formulario de preventa, deberá hacerse entrega al cajero para que verifique que lo consignado sea lo que se facture.
- Facturado el producto deberá verificarse que la entrega de sea conforme a lo detallado en el instrumento fiscal, caso contrario deberá solicitarse autorización a la administración para realizar cambios al formulario.
- Al momento de las ventas, deberá garantizarse que ningún producto sea despachado sino ha sido facturado
- De encontrarse error entre el despacho y facturación deberá informarse inmediatamente a la administración, quien dejará constancia en un formulario de la situación acaecida y al final del día deberá determinarse lo ocurrido, debiéndose tomar las medidas necesarias para evitar un nuevo suceso.

4. PROCESO PARA CONTRATACION DE PERSONAL

4.1 Objetivo

En toda empresa formal la contratación del talento humano es muy importante, pues una buena selección garantiza que los procesos se desarrollen con fluidez y eficiencia, por ello es necesario establecer las pautas necesarias que deben ser acorde con las funciones a desarrollar.

4.2 Descripción del procedimiento

- Al quedar una vacante se debe generar información a través de diferentes medios, indicando la posición, los requisitos a cumplir para poder aplicar, las fechas y lugar de recepción de hojas de vida, salario, horario de trabajo y prestaciones.
- Recibidas las solicitudes se deberá realizar un proceso de preselección de las personas que cumplen los requisitos o en su defecto los que más se acercan a ello.
- Cumplida la preselección se procede a la agenda de citas para entrevista, debiendo dejar al menos treinta minutos entre cada una
- Al finalizar la entrevista se deberá seleccionar tres por cada plaza y se procederá a verificar que la información proporcionada en sus hojas de vida sea veraz
- Cumplido lo anterior, se procederá a seleccionar a la persona que ocupará la vacante
- Se convocará al seleccionado para hacerle entrega de la hoja que contiene sus funciones conforme al perfil de puestos, horarios de trabajo y prestaciones, se procederá a la firma del contrato indicando que los primeros 30 días serán tomados como periodo de prueba, pero es a partir del momento de la contratación que inicia devengando su salario por lo que deberá abrir una cuenta bancaria para hacerle efectivo el depósito de su salario, del

contrato firmado se hará entrega de una copia al empleado, se remitirá una copia al Ministerio de Trabajo y una quedará en el expediente del empleado el cual se iniciará con dicho documento.

- Durante los treinta días de prueba los empleados serán capacitados a través del desarrollo de sus actividades.
- La administración realizará evaluaciones periódicas de desempeño.

Desarrollo de personal

- Al final de cada ejercicio fiscal deberá evaluarse el desempeño del personal en cada área asignada, elaborando un análisis FODA de cada uno destacando los puntos fuertes y las áreas de mejora, el objetivo es darle recomendaciones para que la ejecución de su trabajo sea más eficiente y eficaz cada día.
- Todos los empleados que posean un año o más de laborar en la empresa tendrán derecho a vacaciones y aguinaldo de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo
- Las remuneraciones de los empleados serán pagadas quincenalmente mediante depósito en la cuenta bancaria habilitada para ello.

4.3 Retiro del personal de la empresa

- Todo empleado deberá presentar carta de renuncia escrita al momento de retirarse, la cual deberá ser entregada a su jefe inmediato y deberá dar aviso de renuncia en caso de pretender el porcentaje que establece la ley con 15 días de anticipación si cuenta por lo menos con 2 años de laborar en la empresa.
- Todos los empleados que se retiren de la empresa se liquidaran con cheque el cual será entregado el último día que permanezca en la empresa.

- Si un empleado se retira de la empresa debe entregar su equipo de trabajo a la administración o a la persona que esta designe y de ser procedente según el cargo desempeñado deberá dar cuenta del estado en que deja su puesto trabajo.