

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SONSONATE. CASO ILUSTRATIVO".

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:
DELEÓN MONTOYA, SANDRA ILEANA
MOLINA RAMIREZ, SANTOS EDENILSON
VILLACORTA HERNANDEZ, DANIEL MAURICIO

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO DE 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ
SECRETARIO(A) GENERAL LICDA. MARGARITA RIVAS DE RECINOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS LIC. EMILIO RECINOS FUENTES
SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS LICDA. VILMA YOLANDA VASQUEZ DE DELCID

DOCENTE DIRECTOR LIC. LUIS ALBERTO ERAZO
COORDINADOR DEL SEMINARIO LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS
DOCENTE OBSERVADOR LIC. ABRAHÁN VASQUEZ SANCHEZ

JUNIO DE 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios que me ayudó a finalizar mi carrera, a mis padres y hermanos que me dieron fuerzas para vencer muchos obstáculos durante estos años. Gracias a Daniel y Edenilson por darme la oportunidad de trabajar a su lado, gracias a Rita por prestarnos su casa y su amistad, finalmente quiero agradecer a la persona que ha hecho posible esta investigación el Sr. David Alfaro.

Sandra Ileana Deleón Montoya

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a Dios y la Virgen María por haberme permitido terminar mi carrera, a mis padres quienes han sido la razón principal por la que me he esforzado y por quienes seguiré adelante siempre, a mis amigos Daniel y Sandra, por compartir sus conocimientos, a Rita y Carlos por su apoyo incondicional, finalmente a toda mi familia.

Santos Edenilson Molina Ramírez

Dios, gracias por traerme con bien a la culminación de mi carrera. Gracias a mi padres, Elsa y Guillermo por enseñarme que la realidad tiene muchos tonos de gris. Gracias a mi hermano Marcelo por su paciencia. A mis compañeros Ede y Sandra por trabajar a mi lado en este esfuerzo y aguantarme. A mi esposa Rita por no dejar que abandonara mis estudios y a mi Danielita que es la luz de mis ojos. Finalmente a mis compañeros Jorge, Carlos y a nuestro querido asesor Luis Erazo.

Daniel Mauricio Villacorta Hernández

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE CALZADO A NIVEL MUNDIAL Y EN EL SALVADOR; GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SONSONATE Y DE CALZADO MAGA. CONCEPTOS BÁSICOS DE PLANEACIÓN, ESTRATÉGIA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

1. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE CALZADO A NIVEL MUNDIAL	1
1.1 Producción	1
1.2 Importaciones	2
1.3 Exportaciones	3
2. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL SALVADOR	4
2.1 Antecedentes	4
2.2 Producción	6
2.3 Importaciones	7
2.4 Exportaciones	10
3. GENERALIDADES DEL SECTOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SONSONATE	12
3.1 Antecedentes	12
3.2 Comercializadores	16
3.3 Definición de pequeña y mediana empresa	20
4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE CALZADO MAGA (CASO ILUSTRATIVO)	25
4.1 Antecedentes de la empresa	25
4.2 Situación actual de la empresa	30
4.3 Descripción de las funciones que conforman la estructura de la empresa	33

4.3.1	Función de Mercadotecnia	33
4.3.2	Función de Finanzas	34
4.3.3	Función de Producción	35
4.3.4	Función de Recursos Humanos	35
4.4	Criterios de constitución legal	35
4.5	Marco legal	36
5.	CONCEPTOS GENERALES DE PLANEACIÓN, ESTRATÉGIA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	40
5.1	El proceso administrativo	40
5.2	Planeación	41
5.2.1	Tipos de planes	42
5.3	Estrategia	43
5.4	Proceso de Planeación Estratégica	45
5.5	Gestión administrativa	53
5.5.1	Origen de la Gestión Administrativa	53
5.5.2	Conceptos de Gestión Administrativa	54
5.6	Conceptos de mercadotecnia	55
5.7	Herramientas de análisis FODA	56

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SONSONATE.

1.	IMPORTANCIA	60
2.	OBJETIVOS	61
3.	PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	62
4.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	63
4.1	Método de investigación	64
4.1.1	Método Analítico	64
4.1.2	Método Deductivo	65
4.2	Tipo de investigación	65
4.3	Técnicas e instrumentos para recopilar información	65

4.3.1 Entrevistas.....	66
4.3.2 Encuestas.....	66
4.3.3 Observación.....	66
4.4 Fuentes de información.....	67
4.4.1 Fuentes primarias.....	67
4.4.2 Fuentes secundarias.....	67
4.5 Determinación de la población y muestra.....	68
4.6 Tabulaciones e interpretaciones.....	68
5. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SONSONATE.....	69
5.1 Proceso administrativo.....	69
5.1.1 Planeación.....	69
5.1.2 Organización.....	72
5.1.3 Dirección.....	73
5.1.4 Control.....	76
5.2 Análisis de las funciones de Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Mercadotecnia.....	78
5.2.1 Función de Recursos Humanos.....	78
5.2.2 Función de Producción.....	80
5.2.3 Función de Finanzas.....	82
5.2.4 Función de Mercadotecnia.....	84
5.2.4.1 Producto.....	84
5.2.4.2 Precio.....	88
5.2.4.3 Plaza.....	89
5.2.4.4 Promoción.....	91
5.3 Análisis del entorno.....	93
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES.....	97

CAPITULO III

"PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA LA EMPRESA DE CALZADO MAGA EN EL MUNICIPIO DE SONSONATE"

1. GENERALIDADES.....	99
2. OBJETIVOS.....	101
3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	102
3.1 Declaración de Misión.....	103
3.2 Declaración de Visión.....	103
3.3 Valores empresariales.....	103
3.4 Objetivo estratégico.....	104
4. ORGANIZACIÓN.....	105
4.1 Función general de la empresa.....	107
4.2 Funciones específicas.....	107
4.3 Actividades.....	109
5. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	111
5.1 Análisis externo.....	112
5.2 Análisis interno.....	114
6. METAS ESTRATÉGICAS.....	117
7. ESTRATEGIAS PARA LAS ÁREAS FUNCIONALES.....	119
7.1 Estrategias del área administrativa.....	120
7.2 Estrategias de Contabilidad.....	121
7.3 Estrategias de Mercadotecnia.....	124
7.4 Estrategias de Recursos Humanos.....	126
8. POLÍTICAS.....	127
8.1 Políticas de Contabilidad.....	127
8.2 Políticas de Mercadotecnia.....	129
8.2.1 Políticas de atención al cliente.....	129
8.2.2 Políticas de motivación para la fuerza de ventas.....	130
8.3 Políticas de Recursos Humanos.....	132
9. PROGRAMAS.....	135
10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	141
10.1 Presupuesto.....	143
11. ALCANCES EL PLAN ESTRATÉGICO.....	144

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

CAPITULO I

- Anexo 1. Balanza Comercial del Sector Calzado en El Salvador.
- Anexo 2. Criterios para determinar el tamaño de una empresa.
- Anexo 3. Distribución de rutas de ventas administradas en Sonsonate por categoría.
- Anexo 4. Esquema de unidades de negocio de Calzado MAGA
- Anexo 5. Ubicación geográfica de sucursales de MAGA en el Municipio de Sonsonate
- Anexo 6. Ubicación de rutas de venta de calzado MAGA
- Anexo 7. Descripción por tipo de variedad de calzado disponible en MAGA.

CAPITULO II

- Anexo 8. Guía de entrevista al Sr. David Alfaro, propietario Calzado MAGA.
- Anexo 9. Guía de entrevista al personal de área administrativa
- Anexo 10. Encuesta para propietarios y/o encargados de tiendas.
- Anexo 11. Tabulación de datos.

Anexo 12. Croquis área metropolitana de Sonsonate y ubicación de su principal área comercial.

Anexo 13. Fotos de calle Obispo Marroquín

Anexo 12. Las ventas informales obstruyen vitrinas de almacenes como Casa Enrique.

CAPITULO III

Anexo 15. Formato de presupuestos de ingresos y egresos.

Anexo 16. Proceso para registro de marca comercial MAGA en Centro Nacional de Registros (CNR)

Anexo 17. Formato de nota de envío.

Anexo 18. Los diez mandamientos de la atención al cliente.

Anexo 19. Formato de encuesta de evaluación de atención al cliente.

Anexo 20. Proceso de selección de personal de Calzado MAGA.

Anexo 21. Formato de solicitud de empleo.

Anexo 22. Formato de descripción de puestos.

RESUMEN.

El trabajo de investigación se realizó con el propósito fundamental de apoyar a las pequeñas y medianas empresas de calzado en el municipio de Sonsonate, especialmente a la empresa de Calzado MAGA; en su gestión administrativa para que sean capaces de afrontar de la mejor manera el actual crecimiento económico que están experimentando.

Para fundamentar la investigación se recopiló información para dar un panorama general de la situación mundial y nacional de la industria del calzado, y la influencia que estos ejercen sobre el comercio del municipio de Sonsonate.

De igual forma, la investigación se fundamenta en los conceptos administrativos relacionados con planeación, estrategia, gestión administrativa y mercadotecnia.

Con el anterior marco de referencia se realizó la investigación de campo por medio de la técnica de la entrevista, la encuesta y la observación; las cuales se utilizaron con el objetivo de realizar un diagnóstico de las funciones administrativas más importantes como son: *Administración, Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Mercadotecnia*; del mismo modo se analizaron los procesos administrativos de las empresas de sector (planeación, organización, dirección y control), comparándolo con la empresa del caso ilustrativo.

De esta manera se propone el Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa aplicando a la empresa de calzado MAGA y el cual está orientado a organizar la empresa por áreas funcionales; inducirla a mejorar sus controles, la administración del personal; diferenciación de marca y posicionamiento de ésta en la parte alta de la cadena de valor. Lograr una adecuada motivación del personal por medio de la capacitación y los incentivos.

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización por el que atraviesa la economía mundial está transformando la industria y el comercio de todos los países.

Considerando el vertiginoso crecimiento en la producción de bienes de países asiáticos como China e India, impulsados por su enorme maquinaria productiva, capaz de fabricar miles de millones de unidades de cualquier bien a un bajísimo costo. Uno de estos productos es el calzado, industria que ha cambiado mucho en nuestro El Salvador desde que la economía se abrió al comercio mundial a principios de la década de los 90's.

Hoy en día, mientras pequeños talleres que operaban en el país han ido desapareciendo, las empresas comercializadoras e importadoras de calzado han ido creciendo, esto debido a que el poder adquisitivo de los salvadoreños se ha incrementado, impulsado principalmente por el aumento en el envío de remesas familiares del exterior.

La empresa del caso ilustrativo es muestra de una micro-empresa que se ha transformado en mediana, gracias al crecimiento que ha experimentado la economía. El incremento en las importaciones también beneficia a este tipo de empresas debido a la reducción en los costos de transacción y con ello el aumento de su actividad comercial.

El aumento en sus operaciones, la apertura de nuevas sucursales, y todo lo relacionado al crecimiento de la empresa conlleva al cambio en la gestión administrativa. Con el objetivo de proporcionar una contribución al sector de la pequeña y mediana empresa de calzado del municipio de Sonsonate, el trabajo de investigación desarrollado tiene como objeto de estudio **"la mejora de la gestión administrativa con la implementación de un Plan Estratégico para la pequeña y mediana empresa dedicada a la elaboración y comercialización de calzado"**, el cual se desarrolló en tres capítulos que se detallan a continuación:

El capítulo I, contiene aspectos teóricos que fundamentan el desarrollo de la investigación, los cuales se relacionan con la situación mundial y nacional de la industria del calzado, conceptos sobre las pequeñas y medianas empresas y administración estratégica. Con el fin de conocer los términos relacionados con dicha investigación.

El capítulo II, muestra el análisis administrativo y de las funciones de las empresas en estudio, con el cual se realizó el Plan que sirvió de base para la formulación de estrategias que permitirán mejorar la gestión administrativa.

El capítulo III, se formula el Plan Estratégico partiendo de sus filosofía empresarial, estrategias para las áreas funcionales hasta los alcances que se esperan del mismo, lo que contribuirá a la mejora administrativa del sector en general y la empresa de Calzado MAGA en particular.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE CALZADO A NIVEL MUNDIAL Y EN EL SALVADOR; ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SONSONATE Y DE CALZADO MAGA. CONCEPTOS BÁSICOS DE PLANEACIÓN, ESTRATÉGIA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

1. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE CALZADO A NIVEL MUNDIAL.

1.1 Producción

La industria del calzado es uno de los sectores que muestra mayores cambios en las ultimas décadas, actualmente se producen en el mundo unos 12 mil millones de pares de zapatos, promediando dos pares por persona.

China fabrica 7 mil millones de pares al año, es decir, el 59% de la producción mundial de calzado, convirtiéndolo en el productor más grande del mundo de este rubro; el segundo lugar en el ranking mundial le corresponde a India la cual produce unos 840 millones de pares al año (Ver tabla N° 1.1). Estos dos países registran el crecimiento más espectacular de esta industria, desplazando de la escena a naciones que en su momento fueron grandes productores, como Italia y España.¹

En términos generales el mundo muestra dos modelos contrapuestos que compiten en el mercado internacional: el *asiático* o *económico*, cuyo liderazgo ejerce China, que

¹ Documentos pro-Argentina, Serie de estudios sectoriales manufacturas cuero calzado 2005.

aprovecha el bajísimo costo de su mano de obra, y el europeo, representado por Italia, España y Portugal, el cual es más caro, pero con un diseño, elaboración y materiales de mayor calidad, los cuales ofrecen un mayor valor agregado.

Tabla N° 1.1

Producción mundial de calzado por país en millones de pares.

País	Producción (en millones de pares)	Porcentaje
China	7,000	59%
India	840	7%
Brasil	600	5%
Indonesia	600	5%
Italia	480	4%
Otros	2,480	20%
Total	12,000	100%

Fuente: Documentos pro-Argentina, Serie de estudios sectoriales manufacturas cuero y calzado 2005.

Es importante mencionar también el modelo brasileño, el cual es muy interesante. Representa una vía propia, intermedia entre los modelos chino y europeo, pero igualmente exitosa, que en los últimos veinticinco años, ha logrado triplicar su producción y llevar sus exportaciones anuales de calzado hacia los us\$1,600 millones.

1.2 Importaciones

Un dato interesante es el hecho que un 60% de la producción mundial de calzado es exportada. Los principales países importadores concentran el 72.1% del total importado en el mundo, siendo el principal importador Estados Unidos,

seguido de China, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia. (Ver tabla N° 1.2)²

Tabla N° 1.2
Principales Mercados Importadores en valor 2005

País importador	Año 2005 US\$ millones	Participación en el sector
USA	10,165	35.6%
China	2,827	9.9%
Alemania	2,655	9.3%
Reino Unido	2,113	7.4%
Francia	1,666	5.8%
Italia	1,170	4.1%
Otros	7,973	27.9%
Total	28,555	100%

Fuente: Documentos de pro-Argentina, Serie de estudios sectoriales manufacturas cuero y calzado 2005.

1.3 Exportaciones

En cuanto al valor de las exportaciones de calzado, es importante notar que Italia ocupa el primer lugar, con un valor de sus exportaciones de US\$5,997 millones, superando a China cuyas exportaciones ascienden a los us\$4,854 millones. (Ver tabla N° 1.3)

Es importante hacer una reflexión acerca de la posición de Italia como primer exportador mundial en valor. La razón es que el calzado italiano tiene mucho más valor agregado por su calidad y diseño que el calzado asiático, aunque el volumen de pares es mucho menor.

² Documentos pro-Argentina, Serie de estudios sectoriales manufacturas cuero calzado 2005.

Tabla N° 1.3
Principales países Exportadores en valor 2005

País exportador	Año 2005 US\$ millones	Participación en el sector
Italia	5,997	21%
China	4,854	17%
España	1,713	6%
Brasil	1,428	5%
Portugal	1,142	4%
Indonesia	1,142	4%
Otros	12,279	43%
Total	28,555	100%

Fuente: Documentos de pro-Argentina, Serie de estudios sectoriales/ Manufacturas de cuero y calzado 2005.

China e India han desplazado del mercado mundial a muchos países donde se han cerrado fábricas y la industria del calzado se ha reducido al mínimo. Es por ello que la única posibilidad de sostenibilidad y crecimiento para la industria, en los países de Europa y América Latina, es moverse hacia la producción de zapatos de alto valor agregado y diferenciado que atiendan a los segmentos de ingresos medio altos y/o altos.

2. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL SALVADOR

2.1 Antecedentes

En El Salvador, hasta 1950, la elaboración de calzado se realizaba de forma totalmente artesanal aunque ya existían pequeñas fábricas con obreros que incluían a sus

propietarios. Su línea de producción era totalmente manual, a excepción de la costura de las pieles que se realizaba con máquina.

Fue a partir de los 60's y como resultado del período de industrialización de Centro América (efecto del surgimiento del Mercado Común Centroamericano) que estos países lograron un grado de industrialización que permitió un nivel de crecimiento económico. Otro punto de inflexión en la economía salvadoreña fue a principios de la década de los noventa, la firma de los Acuerdos de Paz trajo consigo la suficiente estabilidad macroeconómica para que crecieran las inversiones extranjeras y el flujo de productos del exterior gracias a la apertura comercial. En este sentido, la industria del calzado ha experimentado un crecimiento en el número de importadores de este bien pero ha reducido el número de productores.

Esto ha vuelto muy competitivo el mercado del calzado, con diferentes estilos, modas y marcas. De tal forma que ahora la oferta de calzado en El Salvador va desde los tradicionales y conservadores zapatos de cuero negro hasta los más extravagantes diseños de zapatillas deportivas color amarillo, naranja o plateado.

También cabe mencionar que actualmente en nuestro país se ven menos personas descalzas que hace 50 años. De alguna manera, este hecho aparentemente insignificante, sugiere un indicador de mayor bienestar y desarrollo que a menudo muchos subestimamos.

Otro hecho importante, el cual ha beneficiado al sector importador, atrayendo a nuevos inversionistas, se debió a la implementación del dólar en el año 2001. Esto redujo los costos de importación de calzado y simplificó las negociaciones con los productores e intermediarios extranjeros.³

Es precisamente este crecimiento experimentado por el sector, el que ha convertido muchas iniciativas en pequeñas y medianas empresas. Eso mismo se convierte en punto de partida de nuestro trabajo de investigación.

2.2 Producción

El sector de calzado en El Salvador está compuesto por más de 520 micro-empresas y 9 grandes empresas (que también son importadoras), que en algunos casos sub-contratan a algunos talleres más pequeños. La capacidad productiva se estima en unos 25,000 pares diarios.⁴

El Salvador posee un foco de artesanos en este sector con una larga tradición, en la ciudad de Santa Ana. Esta zona es desde hace mucho tiempo el principal centro de desarrollo de este producto. Durante años el oficio de elaborar buen calzado se ha trasladado de generación en generación, pero hoy en día la industria se ve en la necesidad de modernizar sus talleres, puesto que sus productos se ven en dificultades para competir en mercados

³ Albayero, Araniva y otros. Diseño de programas de auditoría administrativa aplicado a la industria del calzado, sector micro y pequeña empresa en el área metropolitana de San Salvador, 2004.

⁴ Fuente: Estudios USAID/EXPRO 2004.

internacionales debido a los bajos precios de los productos asiáticos.

Algo muy importante de destacar del sector del calzado salvadoreño, es que trabaja muy bien el calzado 100% de cuero en muchas de sus líneas, obteniendo la materia prima en países como Colombia, Estados Unidos y la región Centroamericana.

El calzado salvadoreño esta posicionado como un producto de altísima calidad y a un precio competitivo, ya que la mano de obra permite ese margen y es ampliamente conocedora del tratamiento de las materias primas. Pero ésta situación es mejor aprovechada por las grandes empresas.

2.3 Importaciones

José Barrera, un mecánico de mediana edad del municipio de Mejicanos; es también un expropietario de un taller de calzado que a finales de los 80's empleaba a 10 personas y reportaba ventas mensuales de ¢8,000.00 (\$914.00), él junto a otros 12 talleres del municipio se vieron obligados a cerrar debido a las importaciones de producto Chino. "*...un par de zapatos artesanos de nuestro taller se vendía en ¢35.00 (\$4.00) y el zapato Chino lo daban hasta en ¢20.00 (\$2.30...)*" manifestó el sr. Barrera.

Este caso ilustra el golpe que significó para los pequeños productores la entrada de calzado chino a nuestro país. La apertura comercial que se dio después de los acuerdos de Paz, fue el principio del fin para Don José. Efectivamente

en El Salvador, 450 empresas de calzado local entre, micro, pequeñas y medianas, han cerrado desde 1997 hasta el año 2006.

El señor Mauricio Lara, presidente de La Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado (ASPCA), manifiesta lo siguiente: *"... el principal problema que ha afectado al sector es la entrada del calzado chino, ya que ellos han inundado el mercado con sus productos de bajo precio..."*⁵

El comportamiento de las importaciones y exportaciones de calzado salvadoreño, para un periodo de cinco años, ha reflejado un saldo negativo en la balanza comercial de este sector, en la cual sus exportaciones no reflejan el mismo crecimiento que han experimentado las importaciones, lo que resulta en un déficit comercial de \$6 millones en el año 2001 a us\$26 millones en el año 2005. (Ver Anexo N° 1).

La mayoría de las importaciones de calzado en El Salvador proviene de China (22.7%), Guatemala (21.4%) y Estados Unidos de América (12.6%). (Ver Tabla N° 1.4).



⁵ Fuente: Entrevista con Sr. Mauricio Lara, a Prensa Gráfica, 3 de septiembre de 2005.

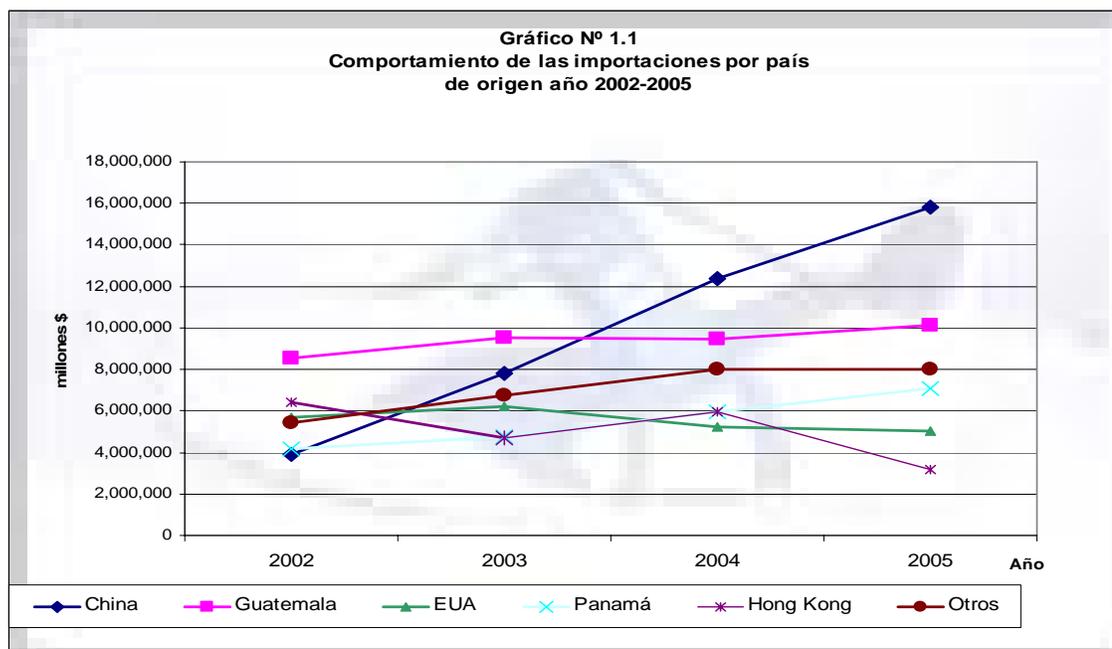
Tabla N° 1.4

Principales países proveedores de Calzado a El Salvador (en US\$)

Pais / Año	2002	2003	2004	2005	TOTAL	%
China	3,917,999	7,795,595	12,402,414	15,787,925	39,903,933	22.7
Guatemala	8,561,505	9,537,389	9,450,095	10,106,226	37,655,215	21.4
EUA	5,659,923	6,196,168	5,253,629	5,016,459	22,126,179	12.6
Panamá	4,178,620	4,783,160	5,931,677	7,053,986	21,947,443	12.5
Hong Kong	6,447,196	4,677,091	5,931,677	3,150,426	20,206,390	12.4
Otros	5,451,598	6,747,016	7,985,736	7,981,736	28,166,086	18.4

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR).

El gráfico N° 1.1, nos muestra la tendencia en el nivel de importaciones de calzado en el cual destaca el ascenso de China como principal proveedor de calzado hacia nuestro país, desplazando a Guatemala y EUA.



Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR).

2.4 Exportaciones

Las exportaciones totales de calzado de nuestro país para el año 2005 ascienden a us\$19.3 millones **Free on board, FOB** (*libre a bordo*), destinando un 62.4% a América Central, un 33.3% a Estados Unidos de América, 1.2% a México, 0.07% a Bélgica-Luxemburgo y un interesante 0.05% a Emiratos Árabes Unidos (Ver tabla N° 1.5).⁶

Sin embargo con relación a las exportaciones salvadoreñas de calzado, el sector se encuentra altamente concentrado en dos empresas que realizan más del 40% de las exportaciones totales, esta son: Industrias Caricia SA de CV, y Empresas ADOC, SA de CV.

Actualmente, y con el objeto de potenciar las exportaciones de calzado, La Agencia de Promoción de Inversiones (PROESA) desea diversificar la industria salvadoreña con nuevas líneas de producción atrayendo inversionistas de Brasil e Italia para que instalen sus plantas de ensamblaje de calzado en el país. Las ventajas que ofrece el país, según PROESA, son la mano de obra calificada y la significativa reducción de aranceles ya que con el CAFTA el calzado paga 0% de arancel.

⁶ Estudios USAID / EXPRO 2005.

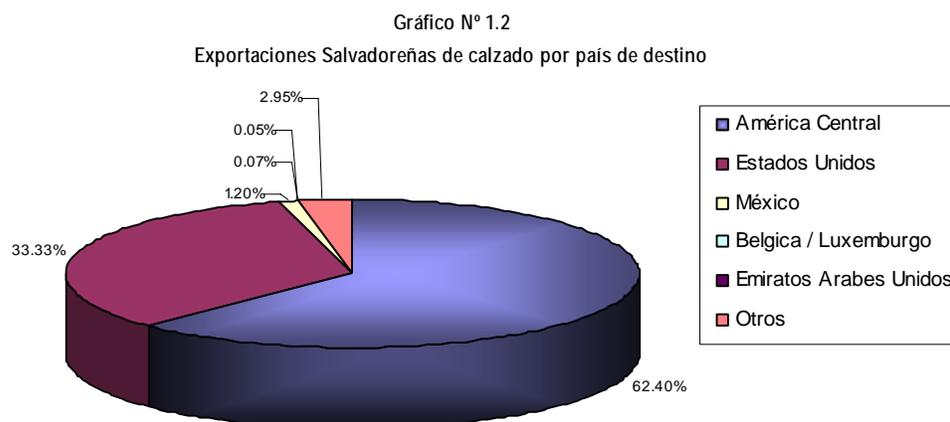
Tabla N° 1.5

Exportaciones Salvadoreñas de calzado por país de destino año 2005

País	US\$	%
América Central	\$11,107,200	62.40
Estados Unidos	\$ 5,932,740	33.33
México	\$ 213,600	1.20
Bélgica / Luxemburgo	\$ 12,460	0.07
Emiratos Árabes Unidos	\$ 8,900	0.05
Otros	\$ 525,100	2.95
Total	\$17,800,000	100.00

Fuente: Estudios USAID / EXPRO 2005.

El principal mercado de las exportaciones salvadoreñas es América Central, seguido por Estados Unidos. (Ver gráfico N° 1.2)



Fuente: Estudios USAID / EXPRO 2005.

3. GENERALIDADES DEL SECTOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SONSONATE.

3.1 Generalidades

El departamento de Sonsonate consta de una extensión territorial de 1,226 km², una población de 460 mil habitantes y se divide en 16 municipios, siendo los más importantes su cabecera departamental Sonsonate, Acajutla, Juayúa y Cara Sucia.⁷

Las principales actividades económicas proceden del sector agropecuario, en éste destacan los cultivos de maíz y de otros granos básicos en todos los municipios y el de café en los de Juayúa, Salcoatitán, Santa Catarina Masahuat, Nahuizalco e Izalco, en los que también se producen caña de azúcar, bálsamo, coco y frutas cítricas. La apicultura, la cría de ganado vacuno, porcino y equino están igualmente extendidos. Otro rubro importante es el comercio y el creciente sector turístico que se ve reflejado en la creación de la *Ruta de las Flores*.

El municipio de Sonsonate consta de una extensión de 233 km², con una población de 97 mil habitantes, y un producto interno bruto (PIB) per cápita de us\$2,304.00. La actividad comercial en el municipio es beneficiada, por que en ella concurren los habitantes de todos los municipios aledaños que tienen una importante actividad agro-industrial y turística; igualmente su cercanía con el puerto de Acajutla y la frontera La Hachadura con Guatemala.

⁷ Fuente: Informe 262 e informe sobre desarrollo humano PNUD El Salvador 2005

Este municipio empezó a experimentar un importante crecimiento económico a principios de la década de los 90's, el cual se ha visto reflejado en las inversiones que se han desarrollado en él. Muestra de ello es la apertura de supermercados, centros comerciales como Metrocentro, restaurantes de comida rápida, casas comerciales, farmacias, entre otros, los cuales suman más de 2 mil comercios.⁸

La industria del calzado, es una de las que se ha beneficiado de este desarrollo en el municipio, prueba de esto es que en el año 1994 solo habían cuatro zapaterías en el área urbana, y actualmente operan 34 empresas legalmente establecidas (micro, pequeñas, medianas y grandes) que en conjunto suman 54 puntos de venta. De estas 4 son pequeñas y 5 medianas empresas. (Ver cuadro 1.1).

El comercio de calzado también se ha beneficiado por el crecimiento en las importaciones de países como China, por sus bajos costos de producción, reducción de los precios y la dolarización que disminuyó los costos de transacción en las importaciones de dichos productos.

El crecimiento económico de Sonsonate lo ha convertido en un importante mercado para los grandes productores de calzado de San Salvador y Santa Ana (ambos departamentos han sido durante años los principales productores en nuestro país).

⁸ Departamento de catastro, Alcaldía Municipal de Sonsonate.

Cuadro 1.1
Empresas dedicadas al rubro de calzado descritas según su tipo y actividades.

Tipo de Empresa	Nombre de la Empresa	Actividad			
		Produce	No de sucursales	No. de Rutas	Importador
Micro Empresas	Calzado Angelica	no	1	-	No
	Calzado Angelita	no	1	-	No
	Venta de calzado Angelita	No	1	-	No
	Calzado CH-P Casa Matriz	No	1	-	No
	Calzado Emmanuel	No	1	-	No
	Calzado Iris	No	1	-	No
	Calzado Las Gemelas	No	1	-	No
	Calzado Cecy	No	1	-	No
	Calzado Maritza	No	1	-	No
	Calzado Robert´s	No	1	-	No
	Calzado Wendy	No	1	-	No
	Calzado y telas Josué	No	1	-	No
	Venta de calzado Marcela	No	1	-	No
	Venta de calzado Súpernegocios	No	1	-	No
	Venta de calzado y demás prod.	No	1	-	No
	Zapatería Mejía	No	1	-	No
	Novedades J & M	No	1	-	No
Palacio del calzado	No	1	-	No	
La Americana	No	1	-	No	
Pequeñas	Almacén El Nene	No	1	-	No
	Calzado Lee	No	1	-	No
	Calzado Calderón	No	4	-	No
	Calzado Ceren	No	4	-	No
Medianas	Calzado MAGA	Si	5	26	Si
	Bazar Sagrado Corazón de Jesús	No	2	-	No
	Casa Enrique	No	3	-	No
	Calzado Don Juan	Si	1	-	No
	La Huella de oro	No	1	8	Si
Grandes	ADOC	Si	2	-	No
	Pay Less Shoe Surce	No	2	-	No
	MD	Si	1	-	No
	Par Dos	No	4	-	No
	Easy Buy	No	1	-	No
	Lee Shoes	Si	3	-	No
	34 empresas	-	54	35	

El desarrollo económico volvió atractivo el mercado del calzado para que incursionaran en este nuevo empresario y permitió el crecimiento de los ya existentes.

Las empresas de calzado establecidas en Sonsonate (excepto las grandes), iniciaron como micro-empresas familiares que eran administradas por su propietario y no empleaban a más de 10 personas. A medida que el comercio aumentó también lo hicieron sus ventas, su número de empleados, su capital de trabajo y por ende su número y complejidad de operaciones.

Actualmente, el problema de estas empresas radica en que sus operaciones han pasado a ser propias de una pequeña o mediana, pero su administración sigue siendo la de una micro empresa, en la cual el propietario sigue manejando directamente todos los aspectos del negocio, muchos de los cuales no generan valor para ella, solamente consumen gran parte su valioso tiempo. Esto resta flexibilidad y crea problemas en sus áreas funcionales, en su desempeño y el control que se ejerce sobre éstas. Por ejemplo:

- No se lleva a cabo una planificación de las actividades.
- Carecen de información financiera confiable para la toma de decisiones.
- Ninguna persona es responsable por el desempeño de las actividades en cada área funcional.

Lo anterior dificulta poder evaluar el desempeño de cualquier área de la empresa ya que no existen parámetros de medición.

3.2 Comercializadores

El departamento de Sonsonate genera el 6.4% de ventas y otros ingresos del sistema económico, el tercero a nivel nacional solo detrás de San Salvador (50.5%) y La Libertad (22.8%). Los establecimientos que están relacionados con la actividad comercial en el departamento son 7,550 de los cuales el 26% se encuentra en el municipio de Sonsonate, es decir 2,000 establecimientos comerciales, lo que indica su importancia económica.⁹

Como se mencionó anteriormente en este documento (Sección 3.1), en la actualidad operan 34 empresas dedicadas al rubro de calzado. De éstas 9 pertenecen al sector de las pequeñas y medianas empresas (PYME's). Estas son: *Almacenes "El Nene", Calzado Lee, Calzado Calderón, Calzado Cerén, Calzado MAGA, Bazar Sagrado Corazón de Jesús, Casa Enrique, Calzado Don Juan y La Huella de Oro.*¹⁰

Si bien todas estas empresas tienen en su oferta el calzado como el denominador común, resulta interesante observar como cambian en su forma de ofrecer al público sus productos, los segmentos de mercado que atienden y cómo algunos de ellos, han agregado a su oferta, de otros productos y servicios, el calzado, como alternativa de

⁹ VII Censos Económicos 2005, El Salvador, Resumen Ejecutivo.

¹⁰ Fuente: Cámara de Comercio e Industria de Sonsonate.

crecimiento en sus ventas. Tal es el caso de *La Huella de Oro* el cual ofrece electrodomésticos a través de la venta personal en los mercados, préstamos, artículos de oro y más recientemente zapatos. Otro caso es el de *Almacenes El Nene* el cual es un pequeño almacén por departamentos que también ofrece zapatos.

Calzado Calderón y *Calzado MAGA*, por el contrario, han agregado a su tradicional oferta de zapatos accesorios deportivos y ropa como estrategia para incrementar las ventas.¹¹

Los grandes importadores de calzado de nuestro país así como los medianos y grandes productores se han beneficiado de los canales de distribución que las PYME's de calzado sonsonatecas han creado. Entre ellas suman 21 locales dentro del municipio. Pero sus redes de distribución no se quedan ahí. *Calzado MAGA* y *La Huella de Oro* han extendido, con las rutas de venta, 26 y 8 respectivamente, sus ventas dentro y fuera del departamento.

Para describir mejor el panorama de las PYME's¹² el cuadro N° 1.2 muestra las generalidades de las empresas de este subsector, en el se agrega una breve descripción de las características que pueden diferenciar a cada una de ellas, los principales tipos de calzado que ofrecen y el número de sucursales que tiene cada una.

¹¹ Fuente: el grupo. Investigación utilizando el método de observación. Julio 29, 2006

¹² Fuente: el grupo. Entrevista realizada al Sr. David Alfaro, septiembre 16, 2006

En la primera visita que se realizó a Sonsonate fue interesante observar que la zona de mayor afluencia comercial se encuentra concentrada en una reducida área geográfica.

El sector comercial del municipio se encuentra fuertemente concentrado en tres zonas; la primera, la zona de la calle Obispo Marroquín, en donde basta caminar seis cuadras para que un cliente pueda escoger entre 20 locales de zapatos (más de la tercera parte del total de zapaterías); la segunda, la zona del parque central y finalmente la tercera zona que tiene como ancla principal de desarrollo Metrocentro sobre la carretera Panamericana.

Cuadro No 1.2

Principales características de las PYME´s comercializadoras de calzado del Municipio de Sonsonate

Empresa	No sucursales	No de rutas	Tipos de calzado que ofrece	Características principales de las PYMES
Calzado Calderón	4	-	Deportivo de marca, nacional hecho a mano, artesano*.	Una de las más antiguas ventas de calzado. Ha remodelado su antiguo local y su 2do local se encuentra en Metrocentro Sonsonate donde compite con los grandes del calzado como ADOC y MD en este también ofrece ropa y accesorios deportivos. Recientemente apertura su 3er y 4to local, este ultimo junto al local de la casa matriz de MAGA
Calzado Ceren	4	-	Calzado económico principalmente importado de China	Sus locales están contiguos al <i>mercado grande</i> y <i>al mercadito</i> . Su oferta es principalmente de calzado económico. La sala de venta son locales pequeños.
Almacenes El Nene	1	-	Calzado importado brasileño y deportivo de marca	Almacén por departamento que ofrece ropa y accesorios para el hogar. La venta de calzado es una importante extensión de su línea de productos.
Calzado Maga (Caso Ilustrativo)	4	26	Deportivo de marca, para dama, artesano y nacional.	Cuenta con 3 salas de venta y la distribuidora. La sala de ventas estrella es MAGA 2 ubicada sobre la Calle Obispo Marroquín cerca del parque. Ha tenido éxito en las rutas de venta personal lo que le ha permitido llegar a la zona oriental, occidental y paracentral del país. Apuesta por ofrecer precios bajos y una amplia gama de estilos y sus salas de venta son las más amplias y acondicionadas del sector.
La huella de Oro	1	8	Calzado para dama y formal para caballero.	Inicialmente venta de artículos de oro y prestamista. Crea las rutas de venta personal para colocar electrodomésticos entre las vendedoras de los mercados. El calzado se agrega luego a su línea de productos gracias a los bajos precios de los zapatos importados y el atractivo margen de ganancia que estos pueden dejar.
Calzado Lee	1	-	Calzado Artesano y semi-artesano	Su oferta es exclusiva de calzado artesano y semi artesano, se encuentra ubicada en un antiguo local en las cercanías del Parque Central.
Bazar Sagrado Corazón	2	-	Zapatos de vestir de dama y caballero	Almacén por departamentos el cual ofrece calzado como extensión natural de los productos que un comercio de este tipo ofrece.
Casa Enrique	3	-	Sandalias para dama, de vestir para caballero importado y nacional de la marca ADOC	En un local de dos plantas cerca del Parque Central ofrecen en el 1er nivel ropa y calzado y en 2do electrodomésticos y artículos para el hogar. Distribuyen calzado escolar de la marca ADOC e importado.
Calzado Don Juan	1	-	Calzado artesano principalmente de caballero	Uno de los más antiguos talleres de calzado del país específicamente de San Salvador, apuesta por comercializar en sus propios locales su producción de calzado artesano y semi artesano. Su local en Sonsonate se encuentra sobre la calle Obispo Marroquín cerca de MAGA 2.

Fuente: Equipo de investigación.

Con este panorama las empresas luchan fuertemente por llamar la atención del cliente por lo que los instrumentos de promoción más comunes son las ofertas, las cuñas en radios locales, perifoneo y amenizar con música a altísimos decibeles.

3.3 Definición de pequeña y mediana empresa.

En este apartado se definirán los conceptos de pequeña y mediana empresa, (PYME's) y la importancia de estas unidades económicas para la economía del país.

En el mundo actual, las PYME's, realizan una contribución sustantiva de la economía de los países. Es así como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) calculó, que en once países de América Latina (incluido El Salvador), este sector constituye, en promedio, el 46.2% del total de empresas y participan con el 36.5% del total de empleo.¹³

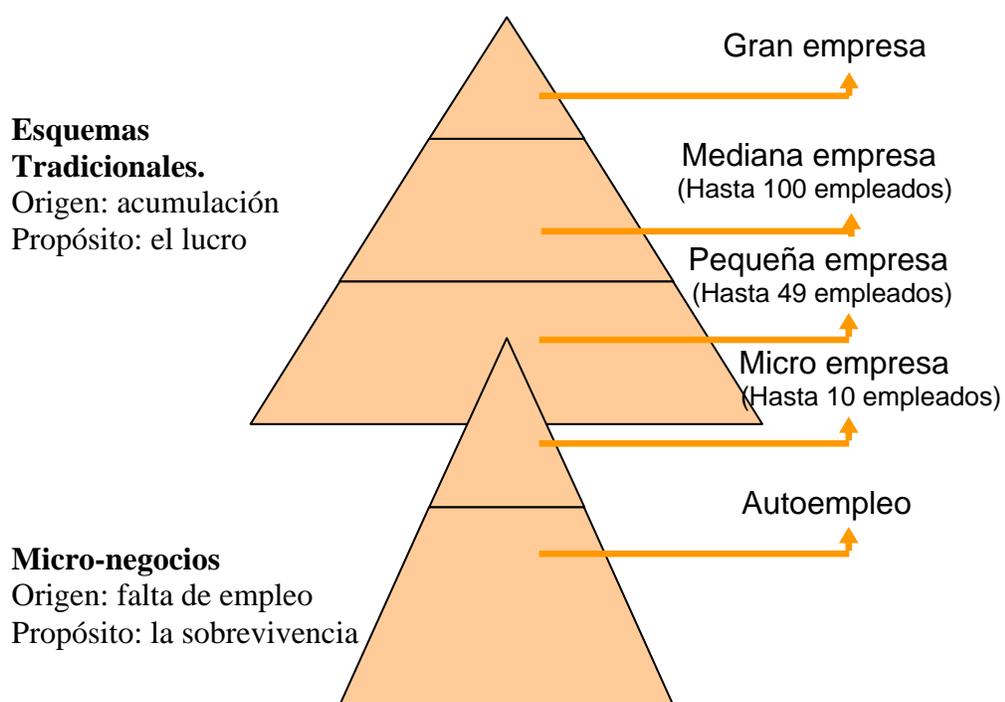
Si se observa detenidamente la figura N° 1.1, se puede apreciar que en la base de la pirámide está el autoempleo, en el medio se encuentran las micro-empresas, las cuales apenas superan una décima parte de los micro-negocios, pero cuentan con cierta capacidad de generar empleo y capitalizar. En lo alto, las pequeñas y medianas empresas son parte de la cúspide y tienden a superar la racionalidad de sobrevivencia familiar, ya que se mueven por objetivos de lucro y acumulación.

¹³ Alburquerque, Francisco. "Servicios Empresariales y Desarrollo económico local". Ponencia para la conferencia del BID.

En esta, las posibilidades de acumulación y acceso a capitales y tecnología mejoran decisivamente y desplazan a las unidades hacia comportamientos más acordes con parámetros empresariales, lo cual conlleva, aunque no necesariamente, a una mejor gestión administrativa.

Figura N° 1.1

La estructura Piramidal de las PYME's¹⁴



¹⁴ Tomado de: Campillo y Pérez. Marco de análisis y situación de las micro y pequeñas empresas, pagina 16. San José, Costa Rica, Consultarías Futura, 1998.

Otro aspecto importante para resaltar es la potencialidad de las PYME's como agentes dinámicos del desarrollo, en especial al desarrollo local, en tanto se mueven con relativa flexibilidad frente a los cambios situacionales y cubren segmentos de mercado y de necesidades de poblaciones que las grandes empresas del sector formal no cubren directamente, tales como: zapateros, artesanos, tiendas y costureras.

Las PYME's pueden contribuir a la profundización de las relaciones de una verdadera competencia leal y justa en lugar de expandir las relaciones comerciales viciadas por monopolios y oligopolios que suceden en el sector moderno de la economía.

Antes de definir las PYME's, debe hacerse la consideración de que en El Salvador aún no se tiene una única definición de la pequeña y mediana empresa. En este mismo momento, dentro del esfuerzo que la Empresa Privada realiza en la agenda de Encuentro Nacional de la Asociación de la Empresa Privada (ENADE), sobre la mesa de trabajo PYME's se encuentra precisamente este tema. Es así, que cada institución utiliza una clasificación diferente para las empresas (ver anexo N° 2).

Dentro de los criterios más utilizados se encuentra el número de empleos que genera la empresa; aunque es importante mencionar que al utilizar sólo este criterio se corre el riesgo de sobre dimensionar el sector, por el efecto que tiene el outsourcing.

Para efectos de análisis, se utilizará el criterio de número de empleos, así como los aspectos que caracterizan a cada sector para clasificar las empresas, de la siguiente forma:

- Pequeña Empresa: de 10 a 49 empleados.
- Mediana Empresa: de 50 a 100 empleados.

Definición de pequeña empresa.

Esta categoría incluye a las unidades de producción, individuales o asociativas, que generan o están en capacidad de generar excedentes económicos sostenidos, sobre la base de una combinación de fuerza de trabajo familiar y un número mayor de empleados (hasta 49), recursos productivos propios y que cuenten con una línea de permanente de productos o servicios en el mercado.¹⁵

Definición de mediana empresa

En esta clasificación se encuentran unidades productivas, que al igual que las pequeñas empresas, están en capacidad de producir excedentes económicos sostenidos y con un número máximo de 100 empleados. En este nivel se encuentran por lo general empresas legalmente establecidas con personería jurídica, una estructura y registros contables, aunque forzados por el fisco, pero que no aportan información financiera confiable para la toma de decisiones. Poseen un mercado bien establecido y gozan de facilidades para acceder a créditos de la banca.

¹⁵ Campillo y Pérez. Género y gerencia empresarial en pequeñas empresas rurales y organizaciones de desarrollo. San José, Costa Rica, Consultarías futura 1998.

Muchas de estas empresas heredan la estructura organizativa de su etapa anterior, lo que crea ineficiencias en el creciente número de operaciones que realiza.¹⁶

Pero ya sean medianas o pequeñas, todas las empresas sujetas a la investigación, tienen algo en común, son *empresas familiares*. Este componente sumado a la propiedad y la gestión, conforman el complejo sistema de las empresas familiares. Dicho sistema se puede mantener funcionando siempre que las operaciones sean pequeñas, pero cuando estas crecen el empresario se aventura a seguir manejándola de forma artesanal y se pierden en la complejidad del crecimiento, ya que por lo general un empresario es buen emprendedor pero no el mejor de los administradores.

Un estudio realizado por Alta Dirección de Escuela de Negocios de Costa Rica (ADEN) realizó una investigación entre 2002 y 2005 con 661 miembros de empresas familiares de América Latina. Estos revelaron que los mayores factores de éxito son: la visión estratégica (48%); la dedicación (43%) y la buena administración (20%). En contraste, los errores más graves cometidos por estas empresas y que por lo general las lleva a no sobrevivir la segunda generación son: los problemas organizativos (22%); conflictos

¹⁶ Fuente: El grupo de trabajo. Debido a la falta de un concepto definitivo de mediana empresa, el grupo estructuró esta definición, la cual se apoya en los elementos de juicio y características técnicas de la mediana empresa.

familiares por falta de comunicación (20%) y la administración deficiente (18%).¹⁷

4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE CALZADO MAGA (CASO ILUSTRATIVO)

4.1 Generalidades de la empresa.

Este es un bosquejo rápido de la historia de calzado MAGA en donde se describe la ruta que ha seguido para transformarse de una micro empresa que comenzó con dos personas a un negocio que posee actualmente 62 empleados.

Calzado MAGA se crea en Sonsonate en el año de 1992 en un pequeño local en el Barrio El Ángel, que era la residencia de su propietario, el Sr. David Alfaro y de su esposa, la primer empleada de la empresa. Juntos iniciaron esta "aventura empresarial" que le permitía al Sr. Alfaro diversificar sus inversiones ya que en ese tiempo sus ingresos los obtenía principalmente de sus negocios en buses del transporte público y en los servicios de comida a empresas.

Cuando observó que las ventas en el pequeño local aumentaban, el Sr. Alfaro buscó otros canales para vender su producto y comenzó asistiendo a las fiestas patronales de los pueblos cercanos como Juayúa y Nahuizalco; dando a conocer su marca "MAGA" a clientes potenciales que asistían a estas fiestas, como turistas de otros departamentos, y también del país vecino Guatemala.

¹⁷ Revista el: Economista, Grupo Dutriz, septiembre de 2006.

Una curiosa campaña de expectación siguió a las ventas en los pueblos. Con mucho orgullo don David narra como en las madrugadas salía con unos amigos a pegar carteles que solo decían "MAGA", y también bautizo a dos de sus buses con el mismo nombre. Su idea era que la gente se preguntara que significaba y durante algunos meses asegura haber mantenido la expectación hasta abrir su sala de ventas en el Centro Comercial Las Américas.

En 1994 debido a problemas familiares estuvo a punto de liquidar y cerrar la empresa, contando una interesante anécdota: *"Cuando decidí cerrarlo me di cuenta de que tenía una inversión considerable en inventarios y busqué un comprador. En ese tiempo la zapatería más fuerte en Sonsonate era Calzado Calderón, por ello busqué a la propietaria para venderle mis saldos¹⁸; pero esta señora, muy arrogantemente, me preguntó el nombre de mi zapatería. Al decírselo, ésta se burló dándome a entender que nunca había escuchado ese calzado y para hacerme sentir mal preguntó a todas sus empleadas y nadie había escuchado hablar del calzado MAGA.(Con esto tomé un reto y decidí trabajar duro para hacerme fama en Sonsonate y demostrarle a la señora que un día se acordaría bien del CALZADO MAGA)"*

A la fecha ha logrado con gran éxito su propósito ya que otros calzados hace tiempo pasaron a segundo plano y su mayor competencia la representa el calzado del Sr. Alfaro.

¹⁸ Saldos. Esta palabra significa en términos de la industria de calzado que las cajas (12 pares), no contienen la numeración completa de tallas.

En 1994 el Sr. Alfaro comienza a desarrollar su estrategia, empezando, y con grandes esfuerzos, con la reapertura de su negocio en un local del otrora popular, Centro Comercial Las Américas, contratando por primera vez a dos empleados. El Sr. Alfaro logró sacar provecho a la red de contactos que construyó en los inicios de su negocio logrando mejorar precios con los proveedores, obteniendo servicio a domicilio y créditos. Buscando atender nuevos segmentos de mercado, las vitrinas de MAGA empiezan a ofrecer zapatos deportivos de las reconocidas marcas NIKE, REEBOK y FILA; y calzado formal para caballero.

En los años siguientes la empresa produjo excelentes ganancias y un crecimiento considerable, volviéndose un negocio muy rentable funcionando con una sola sucursal con tres empleados y él como administrador, además se vio en la necesidad de alquilar más locales para ampliar su negocio debido a la creciente demanda.

A finales de 2000 el Sr. Alfaro decide implementar una nueva estrategia de distribución: la venta a minoristas en los mercados del departamento de Sonsonate o las llamadas *rutas de venta personal*. Estas *rutas* (3 el primer año) buscaban llegar a nuevos clientes ofreciéndoles créditos de hasta 60 días, el cual coincidía con el período de crédito de los proveedores.

A pesar del impacto que causa en el flujo de efectivo un período de recuperación tan largo, las *rutas* tenían una

enorme ventaja operativa: disminuía a su mínima expresión los costos fijos. Por supuesto, trasladando parte del riesgo a los vendedores de las rutas, el Sr. Alfaro eliminaba el pago de local, agua, energía eléctrica y además pagando solo un salario fijo a los vendedores rutereros.

Las *rutas*, se han convertido en un importante canal de distribución que se ha extendido hacia el oriente, occidente y la zona para-central del país (ver anexo N° 3). Estas se convirtieron en un nuevo canal de distribución y para el Sr. Alfaro en una nueva sucursal a la cual bautizó con el nombre de distribuidora *Junior*. (Ver anexo N° 4)

En el año 2001 realiza una empírica investigación de mercado que deriva en la apertura del "Taller de Calzado Junior's", cuyos zapatos por su calidad y duración tuvieron una muy buena aceptación.

En este mismo periodo el Sr. Alfaro decidió abrir una nueva sala de ventas en el Centro Comercial Plaza Jardín. La tercera sucursal, y por cierto la más importante de la cadena, se abrió en octubre de 2004 en un local ubicado sobre la calle Obispo Marroquín del centro de Sonsonate.

Con lo anterior se ha visto como la empresa se ha podido consolidar en el mercado con tres salas de venta, un taller de calzado y con rutas en todo el país.

Es en este punto donde MAGA necesita fortalecer sus estrategias y que éstas le permitan estar preparada para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades del cada vez más cambiante mercado.

A continuación una cronología de los principales sucesos que han forjado la historia de calzado MAGA.

- 1992 *Inició en el Barrio El Ángel la primera tienda de calzado MAGA, en la residencia de su propietario.*
- 1993 *Las ventas de la tienda van en aumento y su propietario decide dar a conocer su marca en las Fiestas Patronales de Juayúa y Nahuizalco.*
- 1994 *Problemas financieros casi llevan al cierre de la tienda y obligan al Sr. Alfaro a vender sus saldos a la competencia.*
- 1994 *En este año se traslada al Centro Comercial Las Américas y contrata por primera vez a dos empleadas, ofreciendo como novedad zapatos deportivos.*
- 1994-1999 *Éste es el período de consolidación de la empresa, todos los locales del centro comercial se convierten en bodegas de calzado, siendo éste testigo del crecimiento de la empresa.*
- 2000 *Surge una nueva estrategia de distribución "La venta personal" a minoristas de los mercados de Sonsonate, con lo cual solventa problemas financieros, surgiendo así "Distribuidora Junior de Sonsonate"*
- 2001 *Se crea el taller de calzado artesanal con seis empleados. También se abre la primera Sucursal de MAGA, en un lugar estratégico situado en la calle Obispo Marroquín.*

- 2001 *Se abre una sala de ventas llamada Miami Sport, pero ésta cerraría antes de terminar el año.*
- 2002 *Se abren las rutas de ventas para la zona central, paracentral y oriental.*
- 2004 *Se abre la tercera tienda de calzado la cual se convertiría en la más importante por su excelente nivel de ventas.*
- 2005 *El éxito de las tiendas le permiten trasladarse a sus bodegas propias donde también se encuentra la casa matriz para las tiendas y Distribuidora Junior.¹⁹*

4.2 Situación actual de la empresa

Como lo describen los antecedentes, calzado MAGA ha experimentado un importante crecimiento. Actualmente emplea 62 personas que desempeñan funciones relacionadas con Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas y Producción (ver cuadro N° 1.3)

Sus canales de distribución lo conforman tres salas de venta ubicadas en la zona céntrica del municipio (ver anexo N° 5), y las 26 rutas de ventas que cubren la zona occidental, paracentral y oriental de El Salvador (Ver anexo N° 6).

A través de sus canales de distribución, las rutas de venta personal y las tiendas MAGA, distribuyen una gran variedad

¹⁹ Fuente: Entrevista con el Sr. David Alfaro, propietario de Calzado MAGA.

de estilos, (ver anexo N° 7) siendo los estilos deportivos los de mayor venta en las tiendas; y las sandalias para dama el estilo líder en las rutas de venta personal.

Cuadro N° 1.3

Número de empleados por función administrativa y departamento.

Función	Departamento	N° empleados
Mercadotecnia y ventas	Sala de ventas Maga I	10
	Sala de ventas Maga II	4
	Sala de ventas Maga III	6
	Rutas	26
Operaciones Finanzas Recursos Humanos	Oficina administrativa	6
	Bodega	3
Producción	Taller	7
Total de empleados		62

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Respecto a las ventas, calzado MAGA reporta una venta promedio mensual de \$100 mil, de las cuales el 68.0% (\$68.000) corresponde a las tiendas y el 32.0% (\$32.000) a las ventas de las rutas.²⁰

La tabla N° 1.6, nos muestra que el calzado de mayor demanda es el de origen Chino, por sus bajos precios,

²⁰ Fuente: Información proporcionada por la empresa.

actualmente representan el 88.1% de las ventas totales de la empresa.

Es interesante observar que las ventas, por origen de calzado son un reflejo casi idéntico a la tendencia del comercio mundial y nacional.

Tabla N° 1.6

Total de ventas promedio mensual por país de origen para el 2006

País	Pares	Total US\$	Porcentaje
China	5,080	84,975	88.13%
Brasil	348	7,929	6.04%
Guatemala	102	3,374	1.77%
El Salvador	220	3,382	3.82%
Italia	14	340	0.24%
Totales	5764	100,000	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa de Calzado MAGA.

Respecto a las rutas de venta personal, Don David Alfaro asegura ser el primero en implementar esta estrategia. Pero actualmente afronta competencia no solamente de sus similares del sector como La Huella de Oro, sino también de la competencia desleal debido al aumento en el ingreso de producto de contrabando. Además las rutas de venta se han visto disminuidas, de 35 rutas en el año 2005 a 26 para finales de 2006. Según el sr. Alfaro esto se debe a varios factores, como la competencia, personal inadecuado en el manejo de las rutas, y problemas administrativos de diferente índole.

4.3 Descripción de las áreas funcionales que conforman la estructura de la empresa.

En la primera fase de la investigación se logró hacer una descripción de las funciones administrativas que se realizan en la empresa ya que no cuentan con una estructura organizativa formal y conocer un poco acerca del tipo de liderazgo que él Sr. Alfaro ejerce, el cual describimos mejor por medio de un párrafo del artículo "Gestión de las MYPE's en el nuevo milenio" de la revista *América Economía*, que se refiere a la gestión de las MYPE's, el cual ilustra el tipo de liderazgo que hasta el momento se ha observado en la empresa: "... en las estructuras más paternalistas, como el de las MYPE's, la información es requerida más para controlar que para decidir".

Se podrá observar, después de examinar cada función que el mismo personal también desarrolla actividades operativas o son responsables de actividades o departamentos completos de otra área diferente para la que fue contratada.

A continuación se detalla cada función:

4.3.1 Función de Mercadotecnia		
Personal involucrado	Descripción general	Actividades que se realizan:
Responsable: Sr. David Alfaro Personal involucrado: 4 personas	En esta área se determinan los estilos de calzado que se distribuirán en las diferentes salas y rutas de venta. Para la toma de decisiones de este departamento se involucran el propietario, el gerente de la Casa Matriz, Supervisora de Casa Matriz y la asistente a la gerencia general.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de pedido a proveedores ➤ Elección de estilos, colores y cantidades. ➤ Negociación de precios con proveedores. ➤ Negociación de tiempo de crédito. ➤ Fijación de precios de venta (tentativo)

Responsable: Analista de Créditos	El área de Venta personal esta dividida en dos zonas, Sonsonate y San Miguel. En Sonsonate se administran 20 rutas (cubriendo la zona occidental y para-central) y en San Miguel 4 (solamente cubriendo el oriente del país).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visitar clientes ➤ Recuperación de Saldos de sus clientes ➤ Gestión de Ventas ➤ Entrega de producto ➤ Recepción de devoluciones
Personal involucrado: 25 personas		
4.3.2 Función de Finanzas		
Personal involucrado	Descripción general	Actividades que se realizan:
Responsable: Jefe de créditos	En esta área se llevan a cabo los controles para la recuperación de créditos, carteras de clientes y metas de venta; para asegurar la recuperación aceptable de los créditos en un plazo no mayor de 60 días. En esta área se recopilan y revisa toda la información necesaria para el cálculo del pago de IVA y Pago a Cuenta mensual, con el único fin de cumplir con las obligaciones fiscales impuestas por el estado.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualización diaria de cartera de clientes. ➤ Asignación de porcentajes para comisiones y bonos. ➤ Cuadratura diaria de ingresos. ➤ Elaboración de reportes de ventas, ingresos diarios y productividad. ➤ Revisión de papelería (facturas) ➤ Recopilación de facturas de compras ➤ Llevar al día los registros de compras y ventas de la empresa ➤ Elaborar las declaraciones del pago de Renta, Pago a cuenta e Impuesto al Valor Agregado
Personal involucrado: 4 personas		
Responsable: Sr. David Alfaro	En esta área de trabajo se planifican las formas de pago, las cuales dependen del proveedor y el país de origen, generalmente se manejan tres formas de pago que son: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cheques pos-fechaados ➤ Abonos a cuentas de empresas ➤ Transferencias bancarias Internacionales 	Análisis de estados de cuenta de la empresa Verificación de estados de cuenta a proveedores Planificación de pagos Calendarización de pagos mensuales Análisis financiero de ventas y gastos Análisis flujos de efectivo
Personal involucrado: 3 personas		

4.3.3 Función de Producción		
Personal involucrado	Descripción general	Actividades que se realizan:
Responsable: Jefe de Producción Personal involucrado: 7 personas	Esta área funciona de forma independiente con respecto al resto, ya que las demás jefaturas no poseen ningún tipo de autoridad en la planificación de las actividades. Acá se realizan todas las acciones relacionadas a la elaboración del zapato Junior, siendo este un proceso totalmente artesanal e intermitente. El mayor nivel de producción es calzado para damas (90%), y el restante calzado para caballeros y niños.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compras de material ➤ Elaboración de moldes (plantillas utilizadas para dibujar los cortes del calzado) ➤ Inventarios de suelas y hormas ➤ Planificación semanal de estilos a producir ➤ Cuadratura semanal de producto terminado, el proceso y materiales
4.3.4 Función de Recursos Humanos		
Personal involucrado	Descripción general	Actividades que se realizan:
Responsable: Sr. David Alfaro Personal involucrado: 3 personas	En esta área se lleva a cabo el reclutamiento y selección del personal, aunque si bien es cierto que la decisión final para contratar o despedir a alguien la posee el propietario, a pesar de la responsabilidad delegada en el personal responsable.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación de fuentes de reclutamiento ➤ Selección y asignación de personal ➤ Monitoreo de inducción ➤ Evaluación durante el período de prueba ➤ Determinación de sueldos de los aspirantes ➤ Revisión de curriculums.

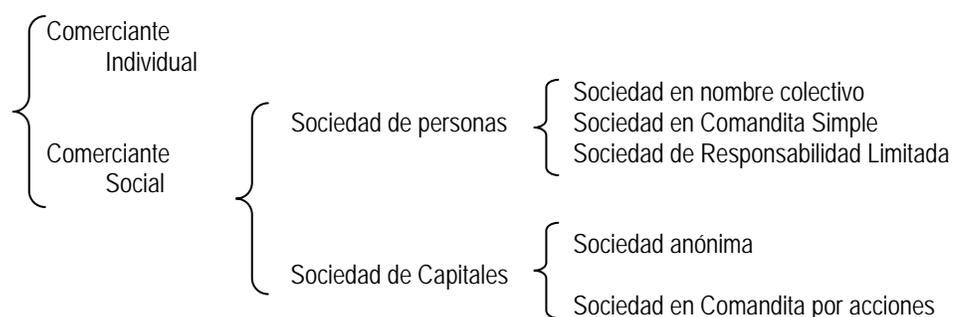
4.4 Criterios de constitución legal.

La actividad comercial en nuestro país se rige bajo las leyes del Código de Comercio de la República de El Salvador. De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, éstas pueden ser: *Comerciante individual* y *comerciante social*. En este último pueden

constituirse como sociedad de personas o sociedad de capitales. La figura N° 1.2 describe las diferentes clasificaciones.

Figura N° 1.2

Clasificación de las empresas según su constitución legal.



4.5 Marco Legal.

La actividad comercial de nuestro país esta regulada por diferentes leyes y normativas. La primera de ellas; y la más importante, es la Constitución de La República de El Salvador; seguido de las leyes secundarias más relacionadas con esta, como son: Código de Comercio, Código de Trabajo, Ley de impuestos sobre la renta, Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.

El presente marco legal muestra una síntesis de los artículos más importantes que un empresario debe tomar en cuenta.

Constitución de la República de El Salvador.²¹

La Constitución reconoce de manera general y amplia el derecho de asociación y de reunión. Existen formas de organización respecto de las cuales se reconoce de manera especial estos derechos. Los partidos políticos, iglesias y empresas (en sus diferentes formas de constitución) son ejemplos de estas. Este derecho se plasma en el artículo n°7 de la Constitución:

Art. 7.- *Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito.*

Código de Comercio.²²

La empresa del caso ilustrativo (Empresa de calzado MAGA) está constituida como comerciante individual y esta regulada por los artículos del 1 al 16 del Código de Comercio, los cuales comprenden la normativa general para las cosas mercantiles y más puntualmente (del art.7 al 16) a los comerciantes individuales.

A continuación se presenta un resumen de los artículos más importantes de esta sección del Código.

Art.2 - *Son comerciantes: I- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil que se llaman comerciantes individuales. II- Las sociedades, que se llamen comerciantes sociales.*

²¹ Constitución de la República de El Salvador explicada, Cuarta edición 1997

²² Código de Comercio de La Republica de El Salvador, Editor Ricardo Mendoza, Editorial Jurídica Salvadoreña, 2002.

Art.3 - *Son actos de comercio: los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas.*

Art.7 - *Son capaces para ejercer el comercio: I- las personas naturales que, según el código civil son capaces para obligarse. II- Los menores que teniendo 18 años cumplidos hayan sido habilitados de edad.*

Art. 15 - *No están sujetos a las obligaciones profesionales contenidas en el Libro Segundo que este código impone, los comerciantes industriales en pequeño cuyo activo no excede de cinco mil colones.*

Código de Trabajo.²³

La Constitución de la República en la sección segunda del capítulo II, establece la regulación para el trabajo y la seguridad social. Este está regulado por la Ley especial llamada Código de Trabajo, la cual tiene como principal objetivo armonizar relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

El trabajo es considerado en función social, debido a que el resultado de la actividad productiva que realiza, no es de exclusivo provecho para sí, sino que trasciende en beneficio de la sociedad. Es por esta razón que El Estado, está obligado a proteger y fomentar las fuentes de trabajo, ya sea incentivando la producción o actuando como empleador.

²³ Código de Trabajo de la Republica de El Salvador, Editorial Jurídica Salvadoreña, 18° edición, 2001.

Ley del impuesto sobre la Renta.²⁴

Todo comerciante debe tener en cuenta esta ley, especialmente en los artículos 2 y 5, donde se establecen las actividades y los sujetos a dicho impuesto respectivamente.

Art. 2.- *Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:*

- a. Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones.*
- b. De la actividad empresarial.*
- c. Del capital tales como, alquileres intereses, dividendos o participaciones.*
- d. Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades.*

Art. 5.- *Son sujetos pasivos o contribuyentes:*

- a. Personas naturales o jurídicas.*
- b. Las sucesiones y los fideicomisos.*
- c. Los artistas, deportistas o similares.*

²⁴ Recopilación de leyes tributarias, Editorial Jurídica Salvadoreña, 26ª edición, junio de 2001.

En nuestro país son muy pocas las empresas que comienzan sus actividades constituyéndose como una empresa formal. Por lo general la iniciativa emprendedora comienza con una persona, la cual decide invertir su tiempo, su capacidad y su dinero, en comenzar un negocio.

Durante sus primeros años, todas las responsabilidades recaen sobre el empresario que dio vida al negocio, lo que significa que muchas empresas nacen y operan durante mucho tiempo dentro de la figura que nuestro Código de Comercio denomina *Comerciante individual*.

5. CONCEPTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN, PLANEACIÓN, ESTRATÉGIA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

5.1 El proceso administrativo.

En el siglo XIX varios autores acostumbraban a definir la administración en cuatro funciones específicas, los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan, por lo tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización.²⁵ De lo anterior se puede decir, que es la combinación de las actividades que realiza la planificación, la organización, la dirección y el control de una empresa, los cuales se definen a continuación:

Planificación: implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, no en corazonadas.

Organización: es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección: implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales, las relaciones y el tiempo que son fundamentales para la actividad de la dirección.

Control: es el proceso para asegurarse que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

5.2 Planeación

La planeación es "El proceso en el que se establecen las directrices apropiadas para el logro de las metas".²⁶

La planeación tiene dos aspectos importantes: primero establecer las metas correctas y después elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas. Estas dos dimensiones de la planeación son vitales en el proceso administrativo.

El producto del proceso de planeación son los planes y pueden definirse como esquemas o diseños detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

²⁶ Terry y Franklin, Principios de Administración, Compañía Continental S.A. P.C., Mexico 1995.

Sin una adecuada planeación el administrador no sabría cómo organizar los recursos humanos y financieros de la empresa; de igual manera no tendría idea hacia dónde dirigir los esfuerzos de la misma; y finalmente, al no contar con metas y objetivos preestablecidos no podría evaluar el desempeño de las actividades, por lo que no tendría criterio para hacer un control adecuado de estos. Este último punto es especialmente importante porque se refiere a si la empresa va por el camino correcto, o sea por el camino de las utilidades y el crecimiento; o si se ha desviado hacia el camino de las pérdidas.

5.2.1 Tipos de Planes

En las organizaciones se utilizan básicamente tres tipos de planes: Planes Estratégicos, Planes Tácticos y Planes Operativos. (Ver cuadro N° 1.4)

- **Los planes estratégicos**, generalmente son diseñados por gerentes de nivel alto y medio, éstos sirven para lograr las metas generales de la organización y su alcance es a largo plazo.

- **Los planes tácticos**, éstos muestran como serán implementados los planes estratégicos en las actividades cotidianas de la organización, por eso su alcance es de mediano plazo.

²⁶ Stoner y Freeman. Administración, 5ª edición, editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1994.

- **Los Planes operacionales**, cuyo alcance es de corto plazo, éstos se implementan, por lo general, como medida correctiva de la estrategia general de la empresa debido a acciones imprevistas de la competencia, cambios en el mercado, entre otros.

Cuadro N° 1.4

Tipos de Planes

Planeación	Estratégica	Táctica	Operacional
Tiempo	Largo	Mediano	Corto
Nivel	Alta dirección	Directivo o Ejecutivo	Operativo
Elementos	Propósitos Objetivos generales Estrategias Políticas generales.	Objetivos, políticas, presupuestos, programas, procedimientos departamentales Pronósticos	Objetivos, políticas, presupuestos, programas, procedimientos Operacionales Reglas

Fuente: Galindo y Martínez, *Fundamentos de Administración*, 1ª edición, editorial Trillas SA DE CV.

5.3 Estrategia.

El vocablo *strategos* estaba relacionado a aspectos militares, e inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar "el arte del general", esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con que se asumía el vocablo asignado. En la época de Pericles (450a.c.) vino a significar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Pero ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.c.) el término hacia referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

El estudio de la estrategia y el desarrollo de los fundamentos intelectuales del pensamiento estratégico se remontan a mediados del siglo XX, con los estudios de Alfred Chandler, quien con su libro de 1962 "Strategy and Structure", mantenía que las empresas deben desarrollar su estrategia antes de definir su estructura. Definida la estrategia como la fijación de metas y objetivos a largo plazo, la determinación de vías de acción y la asignación de recursos para alcanzarlos. Aunque dicha posición actualmente es muy controvertida.

La estrategia alcanzó la plenitud de su adolescencia en la década de 1960. Quizás el acontecimiento más importante de la historia de la estrategia sea la fundación del Boston Consulting Group (BCG) por Bruce Henderson en 1964. El BCG combina el análisis y la información del mercado con la teoría financiera.

La década de 1980 presencio la aparición de dos autores que han influido y convertido en conocimiento común la concepción de estrategia: Michael Porter y Keinichi Ohmae.

Porter argumenta que la rentabilidad de las empresas no sólo está determinada por su posición competitiva relativa (como había demostrado Henderson), sino también por las características estructurales del sector al que pertenece. Ohmae describió brillantemente cómo se beneficiaron las empresas japonesas empleando la estrategia (casi prescindiendo de consultores y académicos occidentales).

Su argumentación es una de las mejores explicaciones sobre porqué la estrategia demuestra toda su utilidad cuando combina el análisis, la intuición y el poder de la voluntad en la búsqueda del dominio global.

A pesar de que no hay una definición universalmente aceptada de estrategia, el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores. Por ejemplo, algunos incluyen metas y objetivos como parte de la estrategia, mientras otros establecen diferencias entre ellos.

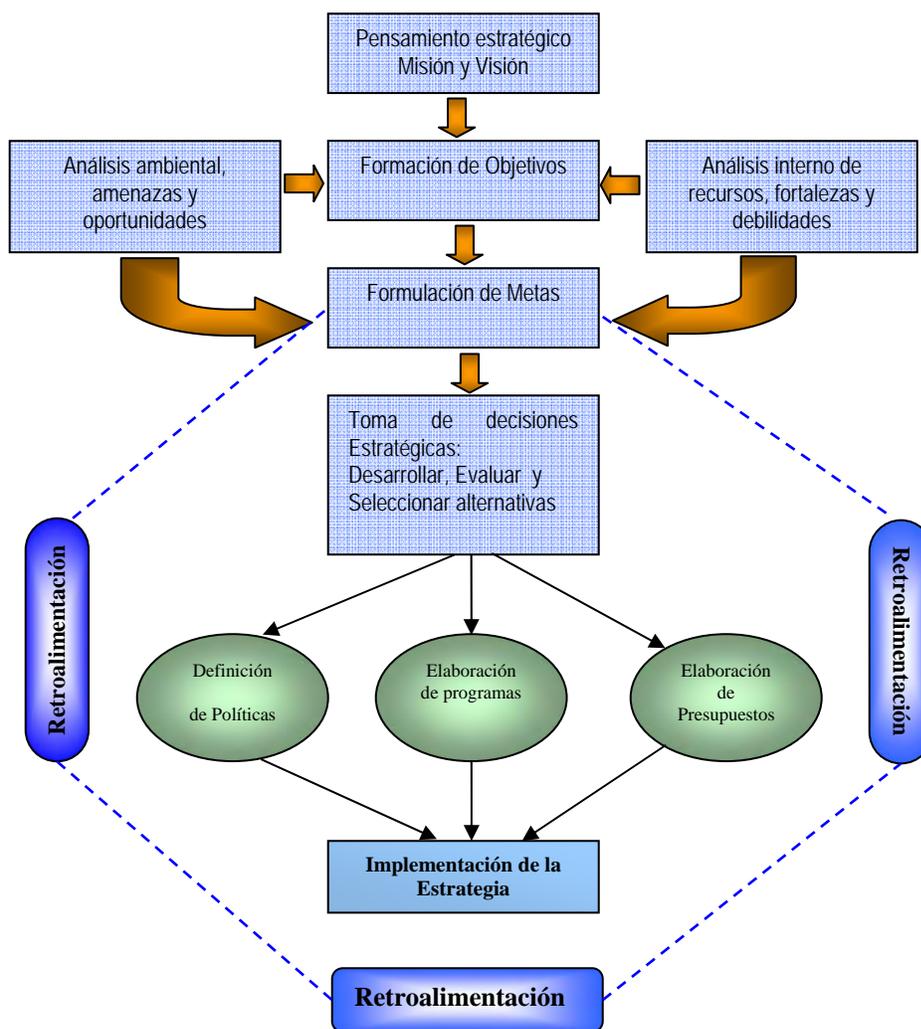
En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los competidores.²⁷

5.4 Proceso de Planeación Estratégica.

A continuación se detalla el proceso de planeación estratégica (ver figura N° 1.3) y los conceptos de cada uno de sus elementos.

24 Mintzberg & Quinn, El proceso estratégico, 6ª Edición, Prentice Hall, México 1999.

Figura N° 1.3
Proceso de planeación estratégica



Fuente: El equipo de investigación.

a. Filosofía empresarial o pensamiento estratégico.

Constituye las bases de la organización, su objetivo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo. La definición de la misión es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que favorece la unidad y la motivación de sus miembros.

Misión:

Es la meta general de la organización, basadas en las premisas de la planeación, que justifica la existencia de una organización.

Por otro lado la **misión** destaca la identidad organizacional de la empresa, sus valores, sus creencias, sus productos definidos en forma de *beneficios*, señalando la relación «empresa, producto, mercado». ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué beneficios esperan? ¿Qué les estamos ofreciendo? ¿Quiénes somos "nosotros" como empresa? Estas son preguntas clave que deben ser respondidas en todo proceso de preparación de un plan estratégico.

La declaración de la **misión** de la empresa es fundamental ya que señala su razón de ser en su contexto, y además enfila a la empresa hacia el cumplimiento de la visión. La declaración puede -y debe-, ir acompañada de una declaración de sus principios como empresa, definiendo su preocupación por los "otros clientes" (comunidad, medios, etc.), sus valores, su filosofía hacia los trabajadores, empleados, ejecutivos, etc.

Visión:

Entendamos la **visión** como la forma en cómo queremos ver a la empresa dentro de un periodo determinado. ¿Qué será Calzado Maga dentro de 10 años? La visión expresa algo que evidentemente no existe, es el futuro deseado de la organización. La **visión** es importante porque supone la inspiración necesaria para visualizar aquello que queremos llegar a ser en este momento. Una **visión** no expresa los propósitos de la empresa, sino la configuración de la imagen deseada, la apariencia que queremos que la empresa tenga dentro del largo plazo.

Objetivos:

Los objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establece cómo serán logrados. Todas las organizaciones poseen múltiples objetivos referentes a valores, pasando por objetivos generales así como todos los principales programas de actividades de cada sub-unidad. Los objetivos principales que afectan la dirección general y la viabilidad de la organización se llaman *objetivos estratégicos*.

Importancia de los objetivos

Cuando una empresa inicia, especialmente las pequeñas empresas familiares, su primer y único objetivo es sobrevivir. En las empresas que superan esta etapa

esta primera meta queda implícita y el crecimiento trae nuevos retos que afrontar, y para superarlos se necesitan nuevas metas y objetivos que alcanzar.

Establecer éstos objetivos ayudará a resolver los problemas que se le presentan a la empresa, por las siguientes razones:

- Los objetivos proporcionan un sentido de dirección. Los inevitables obstáculos con los que se encuentra una organización en su día a día pueden ser fácilmente superadas si el personal encuentra una fuente de motivación que les ayude a rebasarlos. Los objetivos proporcionan esta fuente de inspiración para resolver los problemas.
- Los objetivos guían nuestras decisiones y planes. El administrador moderno debe tomar decisiones rápidamente y en ocasiones con poca información. Los objetivos forman un marco de referencia, una guía para tomar los cursos de acción más adecuados para la organización.

b. Metas:

Una meta se caracteriza por tener un alcance comparativamente de corto plazo y logros específicos y medibles.

Muchos autores utilizan los términos *metas* y *objetivos* como sinónimos, para efectos de la investigación,

haremos una distinción entre objetivos y metas, siendo estos últimos de carácter operativo y expresado de forma cuantitativa (formuladas para efectos de corto o mediano plazo).

c. **Análisis de recursos**

El análisis de recursos se refiere a determinar las ventajas y desventajas competitivas de la organización, es decir, las fortalezas y debilidades que tiene frente a sus competidores actuales y futuros.

Esta etapa debe iniciar con la siguiente pregunta:
¿Qué estamos haciendo mejor o peor que los demás?

Esto quiere decir que no solo es un inventario de los recursos físicos de la empresa como: locales, equipo de reparto y demás, también es un inventario de los recursos intangibles de la empresa.

d. **Análisis ambiental**

Las actividades de una organización están afectadas por su entorno en los aspectos económicos, sociales, ambientales, tecnológicos, políticos y más. El análisis ambiental consistirá en determinar cual o cuales de estos aspectos tendrán mayor influencia en alcanzar los objetivos de la empresa.

e. **Estrategias**

Son cursos de acciones generales o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los

recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

f. Políticas

La palabra proviene del griego *politiké* que significa arte de gobernar una nación. Generalmente, este vocablo tiene dos acepciones, el primero, el que se utiliza en la burocracia gubernamental y el segundo es el que se considera como elemento del proceso de la planeación.

Las **políticas** son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir una acción. Estas toman muchas veces la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Por ejemplo, "el inventario de cada uno de los artículos no podrá exceder, sin la autorización de la gerencia, el lapso de tres meses". Las políticas principales que guían a la dirección general y posicionan la organización, se denominan Políticas Estratégicas.

g. Programas

Especifican paso a paso las secuencias de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Estos ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el

progreso de tales logros. Los programas que determinan el empuje y la viabilidad de la organización se llaman Programas Estratégicos.

Es un esquema donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades. Asignar a cada actividad el tiempo de duración y los recursos necesarios.

h. Presupuestos

Son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la empresa. Implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos, el origen y asignación de los recursos de la organización para un determinado periodo de tiempo.

i. Implementación de la estrategia

Una vez determinada cual será la estrategia el siguiente paso es incorporarla en las operaciones y actividades diarias de la organización.

j. Retroalimentación (Control y medición del progreso)

Conforme el plan avanza, se deben comparar los resultados obtenidos con lo que se planificó. Esto nos ayuda comprobar la eficiencia del plan y si este está funcionando y se adecua a las necesidades de la organización, también ayuda a corregir cualquier desviación.

5.5 Gestión administrativa

5.5.1 Origen de la Gestión Administrativa

Desde los tiempos más remotos, los relatos Judío-Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de arcas a gobernar ciudades y ganar guerras. Muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el

primer consultor administrativo, él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotámia, Grecia y Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.

5.5.2 Conceptos de Gestión Administrativa

A continuación se mencionan diferentes definiciones de Gestión Administrativa:

- La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.
- Gestión administrativa es la acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.
- Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.
- Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Existen cuatro elementos importantes que están conectados con la gestión administrativa, es de vital importancia que estén relacionados entre si, sin ellos, es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: *planeación, organización, ejecución y control.*

En definitiva podemos concluir que el concepto de gestión administrativa esta ligado a la manera de manejar los recursos humanos, financieros, físicos e intangibles de la empresa logrando crear un ambiente en el que los individuos cumplen eficientemente los objetivos y las metas de la organización.

5.6 Conceptos de mercadotecnia

La mercadotecnia es el proceso social y gerencial por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando productos y calos con otros.

La mercadotecnia busca lograr ventajas competitivas por medio de tácticas y estrategias sobre las variables controlables del mercado - producto, precio, plaza y promoción- la organización combina estos para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Veremos cada una de estas variables. ²⁸

²⁸ Kotler y Armstrong. Marketing, 8ª edición editorial Prentice Hall, México 1999.

Producto: cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Precio: es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.

Plaza: comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

Promoción: abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlos. Esto incluye las actividades *de venta personal, promoción de venta, publicidad y relaciones públicas*.

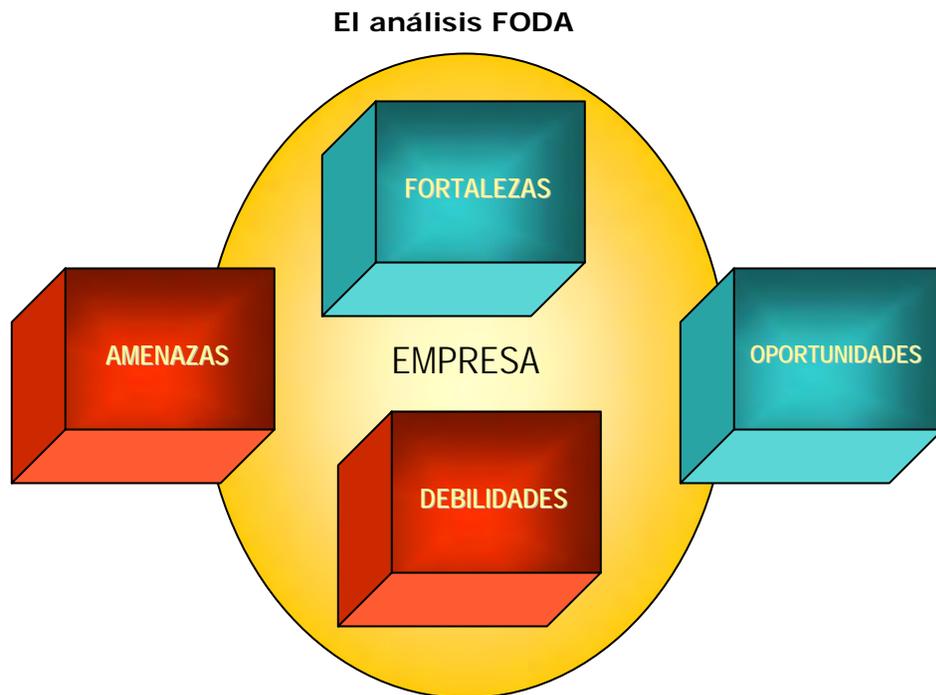
5.7 Herramienta de análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

El análisis FODA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato FODA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones.

Este puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la matriz estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas. (Ver figura N° 1.4)

Figura N° 1.4



Fuente: <http://monografias.com/trabajo4/administracion.html>

Algunos ejemplos de uso para el análisis FODA:

- Una empresa (su posición en el mercado, viabilidad comercial, etc.)
- Un método de distribución de ventas.
- Un producto o marca que puede derivar en una idea de negocios.

- Una opción estratégica, como entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto
- Una oportunidad para realizar una adquisición
- Evaluar un cambio de proveedor o una potencial sociedad.
- Analizar una oportunidad de inversión.
- Decidir la tercerización (outsourcing) de un servicio, actividad o recurso.

El análisis FODA puede ser utilizado en conjunto con la matriz PEST, que mide el mercado y el potencial de una empresa según factores externos, específicamente Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Es recomendable realizar el análisis PEST antes del FODA. El primero mide el mercado, el segundo, una unidad de negocio, propuesta o idea.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

La matriz de análisis *PEST* (cuadro N° 1.5), se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para cada uno de los factores. La siguiente matriz incluye preguntas ilustrativas, cuyas respuestas pueden ser incluidas en la misma sección. Las preguntas ilustran puntos de discusión, y pueden ser modificadas, para nuestro caso adaptadas al medio de la empresa analizada.

Cuadro N° 1.5

Preguntas de la matriz PEST por sus dimensiones de análisis

<p style="text-align: center;">Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislación actual en el mercado local • Legislación futura • Legislación internacional • Procesos y entidades regulatorias • Políticas gubernamentales • Período gubernamental y cambios • Políticas de comercio exterior • Financiamiento e iniciativas • Grupos de cabildeo y de presión • Grupos de presión internacionales 	<p style="text-align: center;">Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación económica local • Tendencias en la economía local • Economía y tendencias en otros países • Asuntos generales de impuestos • Impuestos específicos de los productos y servicios • Estacionalidad y asuntos climáticos • Ciclos de mercado • Factores específicos de la industria • Rutas del mercado y tendencias de distribución • Motivadores de los clientes/usuarios • Intereses y tasas de cambio
<p style="text-align: center;">Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de estilo de vida • Demografía • Opinión y actitud del consumidor • Punto de vista de los medios • Cambios de leyes que afecten factores sociales • Imagen de la marca, la tecnología y la empresa • Patrones de compra del consumidor • Moda y modelos a seguir • Grandes eventos e influencias • Acceso y tendencias de compra • Factores étnicos y religiosos • Publicidad y relaciones públicas 	<p style="text-align: center;">Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos tecnológicos competidores • Financiamiento para la investigación • Tecnologías asociadas/dependientes • Tecnologías/soluciones sustitutas • Madurez de la tecnología • Capacidad y madurez de la manufactura • Información y comunicación • Mecanismos/tecnología de compra • Legislación tecnológica • Potencial de innovación • Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes • Asuntos de propiedad intelectual

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SONSONATE.

1. IMPORTANCIA.

Los procesos administrativos de cada empresa son muy particulares, cada una cuenta con un tipo de liderazgo y dirección propio. Sin embargo, aunque diferentes, estos pueden evaluarse, analizarse y tipificarse bajo los criterios y parámetros que proporciona la teoría administrativa.

La elaboración de un *Plan Estratégico* que busque mejorar o corregir las acciones de un organización, requiere de un diagnóstico de la situación actual, éste ayuda a identificar las causas que dan origen a las diferentes situaciones problemáticas que se presentan en la empresa. El objetivo principal es proponer soluciones coherentes a la realidad de las empresas y acorde con su disponibilidad de recursos.

Para el desarrollo de esta investigación, se evaluaron y analizaron los procesos administrativos y las funciones de Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Mercadotecnia de la pequeña y mediana empresa dedicada a la comercialización y elaboración de calzado en el Municipio de Sonsonate.

2. OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un análisis del proceso administrativo y las funciones de: Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Mercadotecnia, para diagnosticar la situación actual de la pequeña y mediana empresa dedicada a la elaboración y comercialización de calzado en el municipio de Sonsonate.

Objetivos específicos

- Recopilar información del sector de pequeñas y medianas empresas de calzado por medio de un cuestionario para analizar los aspectos que caracterizan su gestión administrativa.

- Obtener la información de las áreas funcionales de Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Mercadotecnia, para diagnosticar de forma objetiva la situación actual de la pequeña y mediana empresa de calzado.

- Identificar las principales características de la Mezcla de Mercadotecnia de las empresas del sector.

- Evaluar los aspectos externos que ejercen mayor influencia en el desarrollo de la actividad productiva de las empresas.

3. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El municipio de Sonsonate, que en la década de los 80's era conocido por su industria de ganado y los ferrocarriles, se ha convertido hoy en día en un importante polo comercial de la zona occidental del país. El auge económico se ve reflejado en la apertura de supermercados, centros comerciales y el surgimiento de una pujante industria turística.

Esta prosperidad ha sido aprovechada por los empresarios sonsonatecos, ejemplo de ello son las pequeñas y medianas empresas de calzado, las cuales han experimentado un significativo crecimiento de sus ventas, han aumentado su oferta en la variedad de calzado y han abierto nuevas sucursales, generando nuevas fuentes de empleo.

Sin embargo; las operaciones de manejo de personal, proveedores, finanzas y mercadotecnia se han visto sacudidas, debido a que la organización que estaba diseñada para manejar la empresa antes del crecimiento ahora debe sostener el peso de este gran cambio.

El crecimiento pone a prueba todas las funciones de la empresa y éstas deben estar preparadas para afrontar los nuevos retos que conlleva el exponencial cambio que significa manejar un micro negocio a dirigir las operaciones de una pequeña o mediana empresa.

El competitivo entorno del mercado de calzado en el municipio, también representa un reto el cual deben tomar en cuenta y tener la agilidad suficiente para aprovechar las oportunidades y actuar a tiempo para crear estrategias contra las amenazas del mercado. Es por ello que la investigación esta enfocada a proponer estrategias que permitan a las empresas, y específicamente a la empresa del caso ilustrativo, no solo sobrevivir en el mercado, sino convertirse en líder del sector.

A continuación se presenta la formulación del problema para el desarrollo de la investigación:

¿En que medida el diseño de un plan estratégico mejorará la gestión administrativa, de la pequeña y mediana empresa dedicada a la elaboración y comercialización de calzado en el municipio de Sonsonate?

La delimitación del trabajo de investigación acerca de la mejora de la gestión administrativa tiene lugar en el municipio de Sonsonate, en la cual la unidad de estudio la conforman las pequeñas y medianas empresas de calzado.

4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se muestra la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación de campo, así como las herramientas y técnicas utilizadas. También se presenta el diagnóstico de la situación actual de la pequeña y mediana empresa dedicada a la comercialización y elaboración de

calzado en el municipio de Sonsonate, el cual se llevó a cabo por medio de una encuesta dirigida a los encargados o propietarios de las 9 empresas que conforman el sector.

Al realizar una investigación es importante analizar los factores que intervienen en la misma, para poder determinar las variables de estudio y los objetivos de la investigación, ya que por medio de éstos se justifica el desarrollo del proyecto sobre un *"PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SONSONATE"*.

4.1 Método de Investigación.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico, ya que éste toma referencia de un problema existente en la realidad, proporcionando datos de confianza y una interpretación objetiva e imparcial de los hechos.

Existen cuatro tipos de métodos, los cuales son conocidos como Métodos Generales, y de éstos se utilizaron, el método analítico y deductivo.

4.1.1 Método Analítico:

A través de éste método se describió la situación actual de la gestión administrativa de la pequeña y mediana empresa dedicada a la elaboración y comercialización de calzado y sus funciones en Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Mercadotecnia; estableciendo como están relacionadas entre sí y detectando cada uno de los

inconvenientes que presentan las empresas para afrontar los problemas de gestión administrativa, de cara al crecimiento que han experimentado en los últimos años.

4.1.2 Método Deductivo:

Este método estudia el fenómeno partiendo de lo general a lo particular. Para la investigación, se ha tomado en cuenta la situación actual de la industria de calzado a nivel mundial y nacional; el tipo de gestión administrativa de los comercios que conforman el sector de las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Sonsonate, para determinar los factores y elementos que intervienen en la situación problemática de la empresa del caso ilustrativo.

4.2 Tipo de investigación

Para ésta investigación se utilizó el estudio descriptivo, ya que este "busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis"²⁹ de tal manera, que permita identificar el tipo de gestión administrativa que caracteriza a las pequeñas y medianas empresas de calzado del municipio de Sonsonate.

4.3 Técnicas e instrumentos para recopilar la información.

Para la recolección de información, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

26 Hernández Sampieri, Roberto y otros, Metodología de la Investigación, Segunda Edición, Mc Graw Hill, Pag. 60.

4.3.1 Entrevistas

A través de ésta técnica se obtuvo información de forma verbal, la cual se realizó por medio de una guía de entrevista al propietario y personal administrativo de la empresa del caso ilustrativo (ver Anexo N° 8 y N° 9 respectivamente) y con proveedores de calzado para el municipio.

4.3.2 Encuestas

En la investigación de campo para la recopilación de información se utilizó la técnica de la encuesta, a través de un cuestionario de 24 preguntas (ver anexo N° 10), en el cual se formuló una guía de preguntas concernientes al tema de investigación, para poder así conocer la situación actual de la gestión administrativa de las 9 empresas que conforman el sector, las cuales estaban enfocadas al proceso administrativo y las funciones de Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Mercadotecnia.

4.3.3 Observación

Esta técnica consistió en la investigación de campo que se realizó a las empresas del sector, mediante la cual se investigaron aspectos relacionados al tipo de gestión administrativa, comercialización, atención al cliente, decoración de tiendas, precios y productos.

4.4 Fuentes de Información.

4.4.1 Fuentes Primarias

Estas fuentes son los documentos que registran o corroboran el conocimiento inmediato de la investigación, la cual se obtiene a través de la utilización de herramientas como el cuestionario y guía de entrevista, que facilitan la obtención de información. En primera instancia y para poder realizar el diagnóstico de las empresas objeto de estudio, se realizaron varias visitas, para establecer un contacto directo con el propietario, personal administrativo y proveedores de la empresa de calzado MAGA obteniendo de esta manera información que contribuyó con ésta investigación. Igualmente se visitaron y observaron las diferentes empresas del sector.

En segundo lugar se encuestó a propietarios y encargados de tiendas que conforman el sector de la pequeña y mediana empresa de calzado; 9 en total, con el propósito de analizar los factores externos que inciden en sus operaciones y las características de su gestión administrativa.

4.4.2 Fuentes Secundarias

Éste apartado incluye libros, enciclopedias, manuales, tesis, revistas, diccionarios, y documentos obtenidos en la red, entre otros.

Los datos que integran las fuentes secundarias se basan en documentos primarios, de tal manera que los resultados

obtenidos para la realización del diagnóstico, cuentan con un alto grado de objetividad. Como fase previa a la investigación, se solicitó información de instituciones gubernamentales como la Alcaldía Municipal de Sonsonate, Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), Centro Nacional de Registro (CNR); la empresa privada, para este caso fue La Cámara de Comercio e Industria de Sonsonate (CCIS) y La Casa de la Cultura de Sonsonate.

4.5 Determinación de la población y la muestra.

Población:

Para esta investigación la población esta comprendida por las empresas que conforman el sector de la pequeña y mediana empresa de calzado, 9 en total. También el personal administrativo de la empresa del caso ilustrativo.

Muestra:

Debido al tamaño de la población se tomaron en cuenta a las 9 empresas que conforman el sector de la pequeña y mediana empresa de calzado. La información se recolectó a través de un censo aplicado a cada uno de ellos. Se entrevistó igualmente a las cinco personas que forman parte del personal administrativo de la empresa del caso ilustrativo.

4.6 Tabulaciones e interpretaciones.

En esta parte se presenta el procesamiento de los datos obtenidos durante la investigación, la información se muestra por medio de cuadros y gráficos (ver anexo N° 11), en donde se incluye el objetivo de cada pregunta, las

diferentes alternativas de respuestas y además el porcentaje correspondiente a cada una de ellas, el cual servirá de parámetro para efectuar el análisis de la pequeña y mediana empresa de calzado.

Los datos obtenidos se tabularon manteniendo un orden según los aspectos de la empresa que se deseaba investigar que para el caso fueron las etapas del proceso administrativo y aspectos relacionados con las funciones de Mercadotecnia.

5. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE SONSONATE.

5.1 Proceso administrativo.

Para realizar el análisis de las empresas del sector se utilizó un cuestionario el cual tenía como uno de sus objetivos evaluar el proceso administrativo en sus cuatro etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

5.1.1 Planeación.

El resultado del cuestionario (ver anexo N°11), en la pregunta N° 2, indica que 3 de las 9 empresas (lo que representa el 67%) no tienen definida su declaración de misión y visión y las que manifestaron tenerla, reconocieron no haberla redactado para que las conozcan sus empleados.

Estas empresas han tenido éxito en su crecimiento, la mayoría ha aumentado su número de sucursales, número de

empleados y ha extendido la longitud en la línea de calzado que ofrecen.

Seria ingenuo pensar que este desarrollo sucedió sin tener en claro objetivos básicos y una misión definida: *sobrevivir*; y también su visión, *crecer*. El asunto es que, para un empresario es difícil sentarse y redactar con palabras elocuentes una misión y una visión, es por ello que expresaron no tenerlas redactadas y mucho menos visibles.

Lo importante es que en este momento, que han superado la etapa de sobrevivencia, estas empresas afrontan otros desafíos como es manejar el crecimiento. No se duda de que los propietarios igualmente tengan claro sus objetivos para los nuevos retos, la cuestión es la importancia de trasladar estos ideales a sus empleados y colaboradores, que han aumentado, y manejan entre otras cosas la valiosísima *atención al cliente*.

Los clientes que antes atendían los dueños personalmente, hoy son puestos en manos de los empleados. De ahí la importancia de que la empresa, como organización, conozca la misión, visión, objetivos y metas. Esto ayudaría a que el personal se enfocara en alcanzarlos y colaborara en su desarrollo y crecimiento.

Pero el hecho de no determinar objetivos claros también representa una debilidad ya que puede volverlas vulnerables ante los competidores. La carencia de objetivos, o de no

darlos a conocer, significa no tener un panorama a largo plazo de la empresa y de los factores que inciden en el desarrollo del negocio, no definirlos les puede impedir estar preparados para aprovechar las oportunidades del mercado o enfrentar las amenazas.

Toda organización posee un conjunto de normas y políticas que la rigen, al menos implícitamente, de lo contrario sería un caos.

Las empresas del sector no definen políticas que sean de utilidad para orientar las tareas de los empleados, según los resultados de la pregunta N° 4 y 5. En el único caso en que si las establecen (Casa Enrique) son transmitidas de forma verbal, por lo que el empresario no puede estar seguro de que estos conocen toda la normativa de la empresa y cuando y como aplicarla. Esto puede llevar a dos situaciones problemáticas: primero que las operaciones se paralizen cuando se presentan situaciones contingenciales y deban esperar a que el propietario tome la decisión; y segundo que las aplique a su conveniencia. Por ejemplo la analista de créditos de Calzado MAGA aplica las políticas de créditos según su simpatía con los vendedores a pesar de que hay una "política" ya establecida por el propietario.

Esta situación esta en estrecha relación con el tipo de liderazgo que caracteriza a estas empresas, de esto se comenta en el apartado del análisis de la *dirección*.

El proceso administrativo en esta etapa (planeación) se realiza en forma empírica. Si bien siete empresas manifestaron que hacen proyecciones de sus compras, esto no tiene validez ya que la punta de lanza de los presupuestos es el pronóstico de ventas.

El 89% de las empresas registra contabilidad formal (como lo muestra N° 6 del cuestionario, anexo N° 11), pero su verdadera utilidad se analiza en el apartado de *control*.

El 67% de las empresas del sector, no utilizan el financiamiento bancario, la mayoría de ellas trabaja con créditos de proveedores (un 77%) y capital propio (un 22%), esto muestra que muy escasamente han recurrido a financiamiento en bancos.

El financiamiento bancario es un recurso muy importante cuando se tiene en mente inversiones a largo plazo. Pero para ser sujetos de crédito se debe contar con un record crediticio, por lo tanto, las empresas que no lo utilizan podrían ver frustradas sus aspiraciones de crecimiento. El mismo sr. Alfaro tuvo muchas dificultades con los bancos para obtener el préstamo del inmueble donde funcionan las oficinas de MAGA.

5.1.2 Organización.

Las empresas del sector carecen de un organigrama que defina su estructura organizativa. No utilizan manuales de procedimientos, de organización ni de descripción de puestos.

La carencia de estos elementos influye directamente en el nivel de responsabilidad que tiene cada miembro de la empresa. Los empleados llevan a cabo funciones relacionadas a *Recursos Humanos, Mercadotecnia, Finanzas y Administración*. No existe una departamentalización por áreas de gestión, ni una adecuada división del trabajo.

Todas las empresas del sector son familiares, en la mayoría el propietario o la propietaria desempeñan más de un cargo, a pesar de tener personal para ello. Tal es el caso del señor Oscar Cerén, propietario de *Calzado Cerén*, que al momento de pasarle la encuesta estaba realizando labores de bodeguero.

Con relación a las funciones de Recurso Humano, el medio de contratación más utilizado son las referencias de los empleados con un 67% y el 44% utilizan la selección interna (como lo muestra los resultados de la pregunta N° 11)

5.1.3 Dirección.

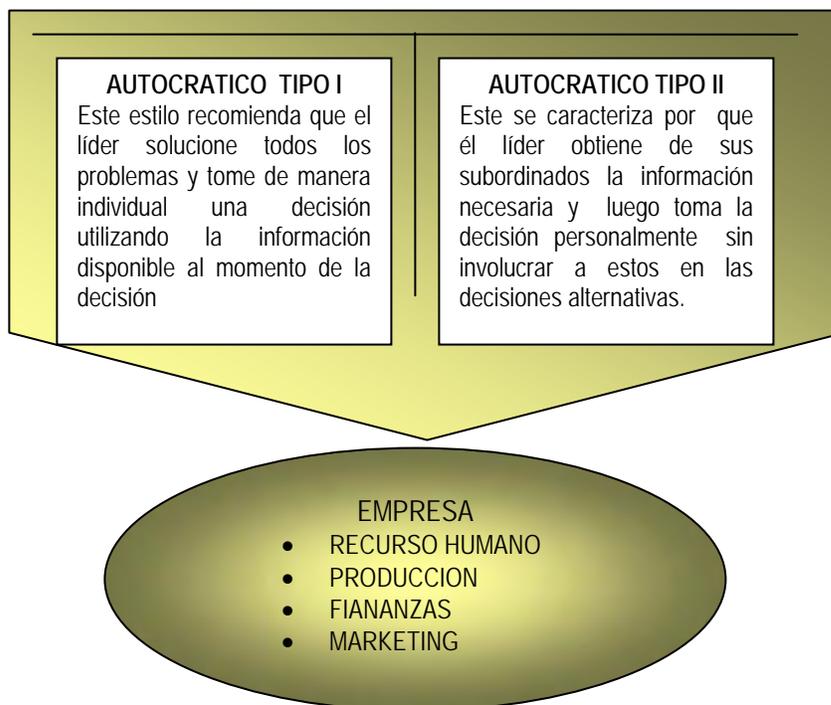
La dirección de las empresas esta marcada básicamente por dos tipos de liderazgo: el primero del tipo *autocrático I*³⁰, este estilo se caracteriza por que el líder soluciona todos los problemas y toma de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento de decidir; el segundo del tipo *autocrático II* el cual se caracteriza por que él líder obtiene de sus subordinados

³⁰ Terry y Franklin, Principios de Administración. Editorial MacGraw Hill, 9ª edición, México 2001.

la información necesaria y luego toma la decisión personalmente sin involucrar a estos en las decisiones alternativas.

En otras palabras hay una fuerte tendencia de los empresarios a querer mantener un control absoluto sobre todos los aspectos del negocio y son muy renuentes a delegar responsabilidades. La figura N° 2.1 muestra en resumen el tipo de liderazgo que caracteriza a estas empresas y su influencia en las diferentes funciones.

Figura N° 2.1
Tipo de liderazgo que caracteriza a las pequeñas y mediana empresas de calzado



Fuente: El equipo de trabajo

Los encuestados no propietarios manifestaron que reciben órdenes de dos personas a la vez según lo muestran los resultados de la pregunta N° 16 del cuestionario, la mayoría reconoce, incluso propietarios, que hay una mala comunicación con el personal por lo que se concluye que es frecuente que se rompa el principio de unidad de mando.

Una de las problemáticas que se señalaron en la pregunta N° 16 del instrumento (ver anexo N° 11) y que llama poderosamente la atención, es la rotación de personal. Este problema en particular, puede tener graves consecuencias a largo plazo para la empresa ya que erosiona su valor, aumentan los costos además fomenta la incertidumbre en clientes y empleados, como se explica a continuación:

Incetidumbre en los clientes. La rotación de vendedores en las rutas de venta de calzado MAGA ejemplifica mejor esta situación. En este caso los clientes ven, en algunas ocasiones, hasta 3 vendedores distintos en el mismo mes. Esta situación resta valor al servicio de la empresa, porque los clientes desconfían de los nuevos vendedores. Esto ha propiciado que cientos de dólares en cuentas por cobrar no se realicen. Pero también hay costos menos tangibles, como se explica a continuación.

Incetidumbre en los empleados. Una empresa en donde se cambia el personal cada mes no parece ser un buen lugar para trabajar. Esta situación crea desconfianza e inestabilidad. Existe escepticismo sobre la estabilidad laboral la motivación disminuye y resta valor a las

actividades. También deben tomarse en cuenta los costos ocultos que existen ya que el despido o renuncia de un empleado representa pérdida por los costos de capacitación en que se incurrieron y costos para la inducción de su reemplazo, en ambos casos la contabilidad no es capaz de registrar esta pérdida.

Según lo muestra la pregunta N° 14 del cuestionario, cuando se llevan a cabo reuniones de trabajo no se hacen con el objetivo de aplicar medidas preventivas si no por el contrario estas sirven como medidas correctivas a situaciones que se han salido de control en un momento determinado.

5.1.4 Control.

Por su condición de pequeñas y medianas empresas éstas, están obligadas a elaborar estados financieros, principalmente el balance general y el estado de resultados.

Sin embargo según los resultados de la pregunta N° 18 del cuestionario, la información de estos estados financieros no se utiliza para la toma de decisiones ni para evaluar el desempeño. Su uso se limita a cumplir con requisitos fiscales y tres empresas reconocieron que se elaboran además para solicitar préstamos bancarios, pero sin que estos reflejen, en ningún caso, las operaciones reales de la empresa.

Al realizar el análisis de la etapa de planeación se concluyo básicamente que no se elaboran proyecciones ni presupuestos para planificar las operaciones de la empresa. En ese sentido los resultados de la pregunta N° 19 son congruentes ya que la mayoría de empresas no sistematizan sus controles de ventas, gastos e inventarios. Los registros de las operaciones se efectúan de forma empírica por medio de notas manuscritas como el caso de Calzado Cerén y Calzado Lee o se registran en hojas electrónicas como Calzado Calderón y Calzado MAGA.

Las decisiones que corresponden a compras, niveles de inventario y gastos los toma el propietario basándose en su experiencia.

El cuadro N° 2.1 muestra en resumen los principales aspectos que caracterizan la gestión administrativa del sector de la pequeña y mediana empresa dedicada a la elaboración y comercialización de calzado en el municipio de Sonsonate.

Cuadro N° 2.1
Características del proceso administrativo de las empresas del sector de calzado

Proceso Administrativo	Herramientas Administrativas
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No dan a conocer al personal la misión, visión y objetivos. ➤ No establecen, por escrito, las políticas y normas. ➤ Carencia de visión a largo plazo lo que las vuelve vulnerables a las amenazas del mercado.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carecen de organigrama. ➤ Es frecuente que se reciban órdenes de dos personas a la vez.. ➤ No hay división del trabajo. ➤ El propietario realiza múltiples funciones
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todas las empresas son familiares y el propietario ejerce un control sobre todos los aspectos de la organización. ➤ Tipo de liderazgo autocrático I y II. ➤ La mala comunicación es uno de los problemas mas frecuentes a pesar que 6 empresas realizan reuniones al menos una vez al mes, estas parecen no fortalecer la comunicación con los empleados. ➤ En la mayoría las órdenes se dan de forma verbal. ➤ Presentan una peligrosa rotación de personal. ➤ Con frecuencia se rompe el principio de unidad de mando.
Control	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se utilizan herramientas de control. ➤ Estados financieros solo para usos fiscales y no reflejan la verdadera actividad de la empresa.

Fuente: El Grupo de trabajo.

5.2 Análisis del las funciones de Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Mercadotecnia.

Debido a que no cuentan con una estructura que defina áreas funcionales, el análisis se concentro en las funciones relacionadas con Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Mercadotecnia.

5.2.1 Función de Recursos Humanos

El proceso de selección y contratación de personal se desarrolla de forma empírica. La principal herramienta de contratación es la entrevista. No se realizan evaluaciones ni pruebas de conocimiento.

Por carecer de un proceso sistemático y la estructura organizativa para desarrollarlo, la evaluación de desempeño se limita a un periodo de prueba para los nuevos empleados.

Las funciones de reclutamiento, contratación, selección y evaluación de personal no se asignan a una persona en

específico, esto depende del momento y circunstancias de la contratación. Por ejemplo en Calzado Calderón un empleado puede ser contratado por la propietaria, el jefe de una tienda e incluso por el contador.

Debido a que no cuentan con un proceso de reclutamiento y selección bien definido esto influye en el alto nivel de rotación del personal. Este problema en particular le resta valor a la empresa, crea incertidumbre en los clientes y empleados de la organización. Los costos operativos también se ven incrementados ya que hay un costo por capacitar al personal de reemplazo de un empleado que renuncia o se despide, a pesar de que la contabilidad no es capaz de reflejar esta pérdida.

Las empresas del sector capacitan a su personal principalmente en las áreas de: atención al cliente y venta personal, lo cual muestra que los propietarios dan una gran importancia a la atención de sus clientes para volverse más competitivos en el sector. Sin embargo con respecto a las capacitaciones, los propietarios reconocieron que esta actividad es más bien esporádica y no responde a una estrategia definida por la empresa para incentivar y desarrollar al Recurso Humano.

Una adecuada administración de Recursos Humanos es importante cualquiera que sea el número de empleados. Pero entre mayor sea éste, las actividades se complican si no se cuentan con herramientas administrativas para manejarlos.

La tabla N° 2.1 muestra el número de empleados por empresa donde Calzado MAGA, Casa Enrique y Calzado Calderón son los que manejan el mayor número de personal con 62, 30 y 23 respectivamente.

Tabla N° 2.1

Número de empleados por empresa.

Empresa	No empleados	Empresa	No empleados
Calzado Calderón	23	Calzado Lee	11
Calzado Cerén	16	Bazar Sagrado Corazón	10
Almacenes El Nene	12	Casa Enrique	30
Calzado Maga (<i>Caso Ilustrativo</i>)	62	Calzado Don Juan	12
La Huella de Oro	18	Total de empleados en el sector: 194	

Fuente: El equipo de trabajo.

5.2.2 Función de Producción

Si bien el departamento de Sonsonate no es famoso por su industria de calzado (este título les corresponde a Santa Ana y San Salvador) esta actividad logro cierto desarrollo y crecimiento hasta finales de lo años 90 cuando operaban 6 talleres de calzado. Dos de ellos pasaron de productores y distribuidores a solamente distribuidores, el caso de Calzado Calderón y Calzado Lee.

Pero es interesante que las razones que los llevaron a cerrar no fueran por disminución de las ventas, sino por falta de capacidad administrativa para manejarlos. Como lo

expresa la propietaria de Calzado Calderón: *"...ya no podía seguir manejando el taller me quitaba mucho tiempo y muchos problemas tenía con los empleados así que mejor me quede solo comprando y vendiendo..."*.

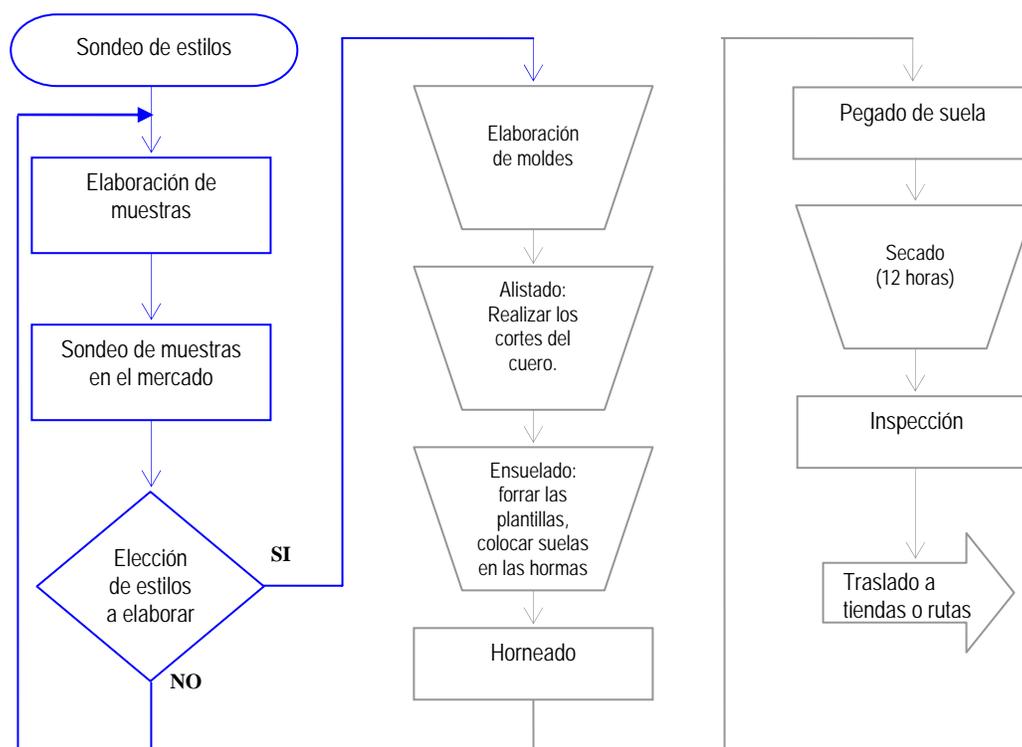
Actualmente esta industria ha disminuido su actividad y sin contar los micros talleres que operan en el municipio, en la actualidad solo operan 2 talleres con una producción significativa. Estos corresponden a los talleres de Calzado Don Juan y Calzado MAGA. Estos cubren necesidades del mercado que el calzado importado no puede, como botas de cachiporristas calzado escolar, `para dama y para caballero.

Este tipo de calzado, aunque más costoso, es muy apreciado por los clientes. Por sus materiales (cuero de res de alta calidad) y por su elaboración artesanal, se ubica por encima de la cadena de valor sobre el producto importado.

Desafortunadamente los dos talleres que aún funcionan manifiestan tener problemas en la administración de estos, en especial con el Recurso Humano. Esto es comprensible si tomamos en cuenta las deficiencias administrativas con que operan en al actualidad, la falta de metas claras y controles, dificulta el manejo de estos.

Sin embargo podemos asegurar que este producto crea una importante barrera de diferenciación de la competencia por ser de un alto valor agregado. El proceso de elaboración se describe a continuación en la figura N° 2.2

Figura N° 2.2
Proceso de elaboración de calzado



- ETAPA 1 = _____ Proceso de sondeo del mercado y elaboración de estilos a elaborar
- ETAPA 2 = _____ Proceso de elaboración de los estilos seleccionados

Fuente: Información proporcionada por el taller de calzado MAGA y el grupo de trabajo

5.2.3 Función de Finanzas

Carecen de una planificación en cuanto a gastos que les permita visualizar el panorama financiero con mayor certeza, esto les impide mostrar si existen gastos innecesarios, incremento en gastos fijos o incluso realizar

un análisis acertado no solo de las utilidades si no también de la rentabilidad de la empresa.

Como se mencionó en el apartado de control, los estados financieros sirven únicamente como meros trámites fiscales y no se toman en cuenta para la toma de decisiones ya que estos no reflejan las operaciones reales de la empresa.

La falta de controles y registros financieros es preocupante en especial cuando nos referimos a que no cuentan con controles en sus inventarios respecto a sus compras, valuaciones, movimientos, nivel de rotación y salidas.

Los inventarios representan el activo de mayor peso y su manejo se vuelve crucial para la liquidez de la empresa.

Como se explica mas adelante en el apartado de precio, muchas veces los empresarios son tentados con ofertas de los distribuidores de calzado. Los primeros en su lucha por ofrecer precios bajos, invierten en miles de pares de zapatos que luego entran a sus bodegas sin que estos tengan control sobre sus movimientos.

Como ejemplo, en Calzado MAGA, cuenta con 5 bodegas, pero desconoce el valor real de esos inventarios, su saldo inicial o final del último año fiscal, el saldo de averías, devoluciones, etc.

5.2.4 Función de Mercadotecnia

Antes de describir las variables controlables de mercado del sector es importante mencionar que solo 2 empresas (el 22% según pregunta N° 16 del cuestionario) afirman alcanzar las metas de venta que se establecen. Pero la mayoría, 7 en total, (un 78%) no establecen metas de venta lo que dificultaría poder medir y evaluar el impacto de cualquier inversión en el área de mercadotecnia.

5.2.4.1 Producto

Los gustos y preferencias de los clientes en relación al calzado han cambiado mucho en los últimos 20 años. Hoy en día los fabricantes mundiales de calzado manejan 4 temporadas (como los modistos europeos: invierno, otoño verano y primavera) según nos explica un representante de una marca de calzado internacional. Es así como nuestro país, aunque con unos meses de atraso, también experimenta esos cambios de moda y cada 3 o 4 meses se pueden observar nuevos estilos acompañados de ofertas y descuentos para modelos pasados de moda.

Por esa razón los empresarios de calzado buscan la manera de competir ofreciendo estilos y marcas diferentes a los de la competencia pero es común encontrar un mismo estilo en las diferentes tiendas.

Ya que es difícil para las empresas diferenciarse demasiado por la vía del producto buscan otras alternativas como los precios bajos, cuyo análisis se presenta más adelante.

Gracias a la colaboración de algunos proveedores mayoristas de calzado y a la observación, se pudo analizar la línea de productos que ofrecen las empresas del sector. En su mayoría la longitud de la línea se ha extendido hacia los productos de bajo costo y baja calidad, particularmente producto de origen chino. Pero entre estos también figuran productos de marcas reconocidas como *NIKE* y *REEBOOK*.

Sin embargo no podemos pasar por alto la calidad del zapato artesano de Calzado Don Juan o las botas de trabajo y botas para damas que se encuentran en Calzado Calderón o Casa Enrique y cuyos precios oscilan entre los \$35.00 y \$60.00 el par.

Excepto por calzado Don Juan y Calzado Lee, que ofrecen exclusivamente calzado para caballero y para dama artesano, las demás empresas han ampliado la longitud de la línea de calzado ofreciendo una amplia variedad de estilos tipo deportivo, de vestir y de trabajo para damas, caballeros y niños. Pero entre estas dos destaca Calzado Don Juan, la que esta claramente diferenciada por la calidad de sus zapatos de cuero los cuales son semi-artesanos³¹ y artesanos.

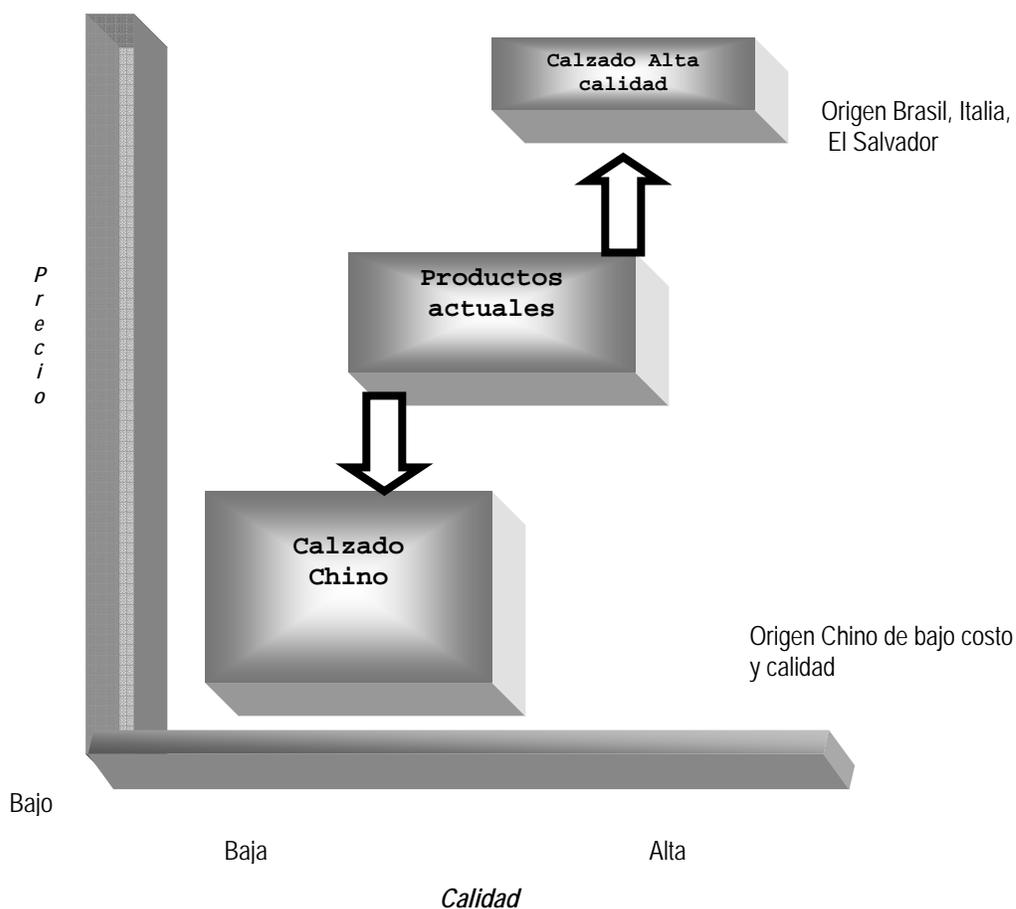
La figura N° 2.3 muestra la extensión hacia abajo y hacia arriba³² en la línea de calzado de las empresas del sector. En esta se puede observar la mayor oferta de calzado

³¹ Calzado que en su elaboración se utilizan maquinas para algunas de las etapas de su fabricación.

³² Marketing, Kotler y Armstrong, editorial Prentice Hall, octava edición, México 2001, pág. 265

económico; extensión hacia abajo, y en una menor proporción la extensión hacia arriba en la línea de calzado.

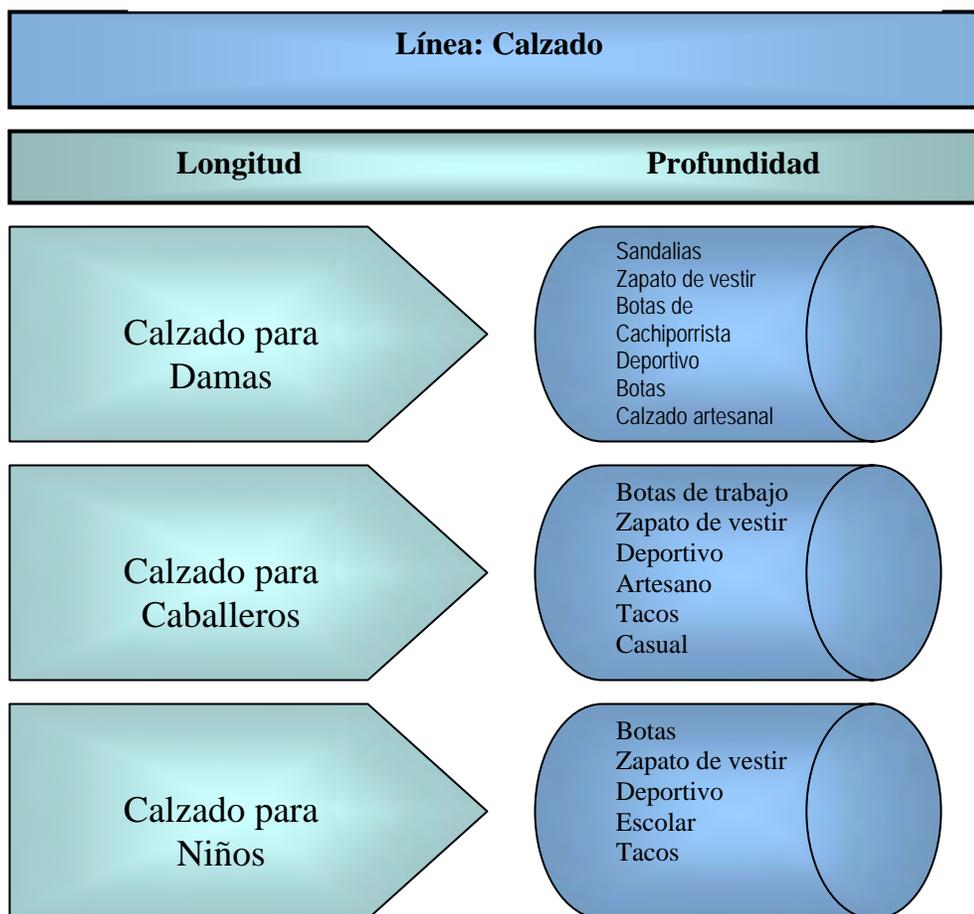
Figura N° 2.3
Extensión en la línea de calzado de las empresas del Sector.



Fuente: Grupo de trabajo.

Respecto al producto podemos identificar la longitud y profundidad de la línea que predomina en la mayoría de las empresas (ver figura n° 2.4)

Figura N° 2.4
Longitud y profundidad que predomina en las empresas.



Fuente: Grupo de trabajo.

Siete de las empresas, entre ellas la del caso ilustrativo, no tienen inscrita su marca comercial en el Registro de Comercio. Esto es muy importante tomarlo en cuenta ya que la marca es uno de los activos de mayor importancia y su registro protege a las empresas de un posible plagio de la misma.

5.2.4.2 Precio

Este componente del mercado está relacionado con la promoción de ventas, la cual se explica más adelante. Pero se determinó que las políticas de precio están fuertemente orientadas a ofrecer precios bajos.

Dado que 8 empresas son distribuidoras de calzado importado existen básicamente dos factores que influyen en la determinación de los precios; el primero, la relación con los proveedores y el segundo, la competencia. Analizamos cada una.

Relación con los proveedores.

Un representante de marcas de calzado expresa: *"...entre más alto el pedido de zapatos que me pidan más barato será el precio de compra,"*.

Pero comprar altos volúmenes también tiene otro beneficio y es el de convertirse en un cliente clase A, asegura el sr. David Alfaro, propietario de calzado MAGA. Las empresas en esta categoría tienen beneficios extras como por ejemplo: ser llamados primero cuando hay liquidación de producto³³ de una temporada pasada, el cual se vende hasta en un 40% más barato. Pero esto implica también la compra de contenedores completos de 20 y hasta 40 pies lo que representa 4500 y 7500 pares respectivamente que entran a las bodegas de las empresas y ejercen una fuerte presión en los canales de distribución.

³³ Liquidación. Oferta que realizan los distribuidores y mayoristas en estilos de zapato de una temporada anterior.

La competencia.

La agresiva competencia que la conforman vendedores del sector formal e informal (todos concentrados en la misma zona) obliga a las empresas a mantener precios bajos, un aspecto que los empresarios aseguran son de las razones principales por las que mantienen a sus clientes. Pero esta táctica de precios bajos impacta los márgenes de ganancia y la imagen de la empresa frente a sus clientes ya que la tendencia es a relacionar los precios bajos con baja calidad y servicio.

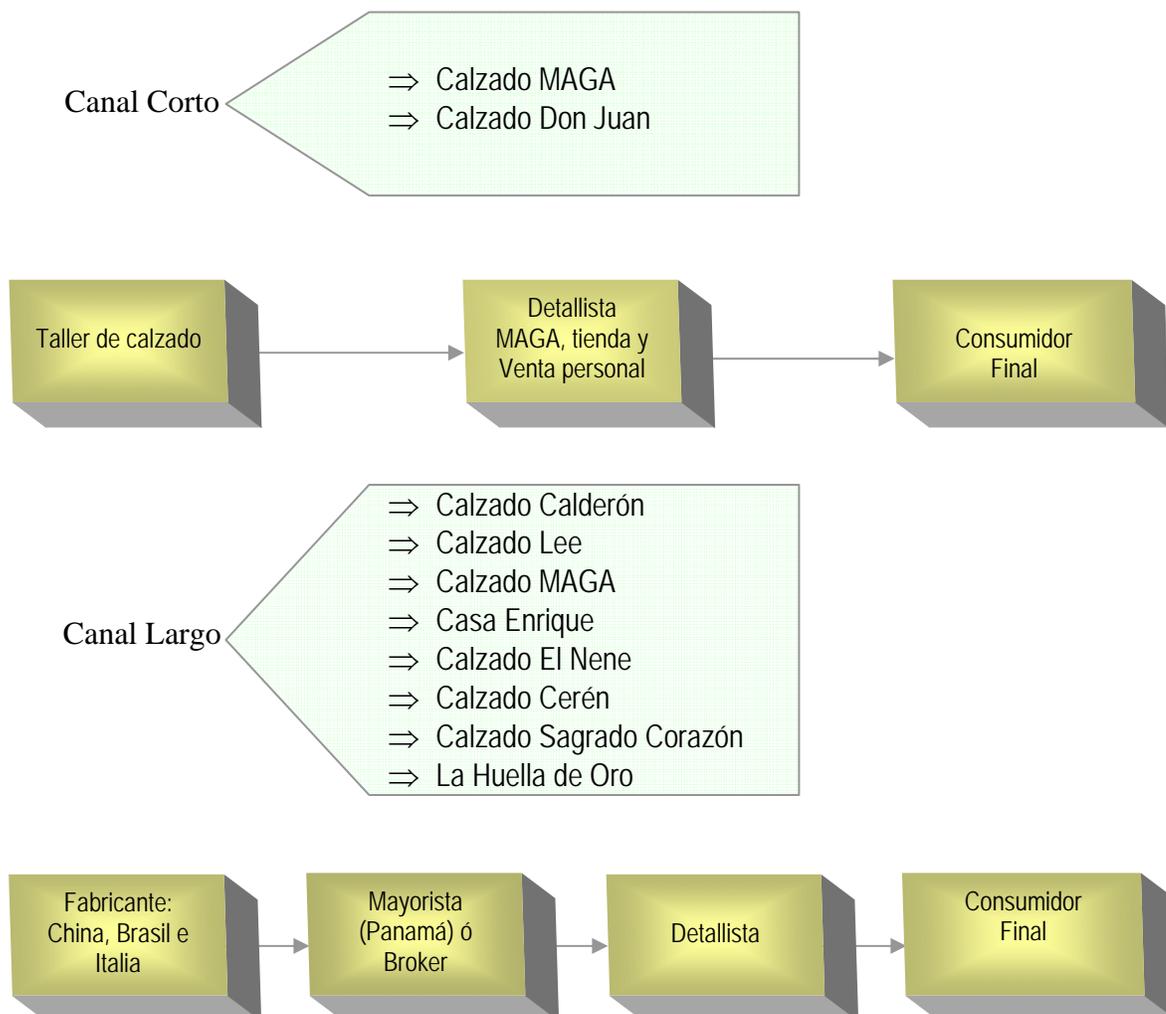
Por tal razón las empresas deben buscar optimizar sus operaciones y volverlas más eficientes, de esta manera se reducirían los costos y una porción más grande del flujo de efectivo permanecería dentro de la empresa.

5.2.4.3 Plaza

Solamente dos de las empresas del sector son productoras y comerciantes: Calzado MAGA y Calzado Don Juan y excepto por este último todas las demás empresas son comercializadoras de calzado importado. La figura N° 2.5 muestra los dos tipos de canales que utilizan.

Figura N° 2.5

Descripción de canales de distribución



Fuente: El grupo de trabajo.

Respecto a la imagen y decoración de las tiendas se pudo identificar a dos tipos de negocios, los que han invertido en la decoración y acondicionamiento de las salas de venta y los que no. Haciendo a un lado la problemática de la

ubicación a causa de la saturación de ventas informales, se pueden diferenciar a tres empresas que se preocupan por la apariencia de las salas de venta, estas son: Casa Enrique, Calzado MAGA y Almacenes El Nene.

Los demás negocios del sector tienen una clara deficiencia en este aspecto. La mayoría de locales son oscuros, con escasa ventilación, carecen de rótulos llamativos, y afiches o banners publicitarios.

5.2.4.4 Promoción

En esta parte se muestran los principales aspectos de la mezcla promocional utilizados por las empresas.

Publicidad.

Los recursos más utilizados son: las cuñas radiales en radios de cobertura para la zona occidental, como radio cristiana **GES**; y el perifoneo para lo cual contratan empresas especializadas en ese tipo de promoción.

Promoción de ventas.

Las preguntas N° 17 y 18 de la encuesta muestran como los descuentos y las ofertas, son las tácticas más utilizadas por las empresas para atraer clientes. De estos se observaron muchas promociones como: el segundo par a mitad precio, o el segundo par gratis y descuentos de hasta el 40%.

Este es por mucho el recurso promocional más utilizado. Los descuentos y liquidaciones son la regla en todas las

tiendas. El ciclo de vida de un estilo de zapatos es muy corto hoy en día, explica el Sr. Oscar Cerén, propietario de calzado Cerén, lo que obliga a ofrecer constantemente liquidaciones de mercadería.

La atención al cliente resalta como un aspecto, que los empresarios aseguran mantiene la fidelidad de sus clientes.

La venta personal la utilizan solamente dos empresas; *La Huella de Oro* con 8 rutas de venta que cubren la zona occidental y *Calzado MAGA* con 26 rutas de venta personal que cubren la zona occidental, oriental y paracentral del país.

En el corto plazo los precios bajos producen un aumento en las ventas, pero la utilización recurrente de esta táctica tiene consecuencias en la rentabilidad del negocio.

Relaciones públicas

Sin duda el recurso promocional menos utilizado por las empresas. No está definido en las estrategias de los empresarios hacer uso de esta herramienta mercadológica, la cual debería ser el punto de partida de la mezcla promocional. Como lo explica el doctor All Rise: "*Si las promociones son el clavo, las relaciones públicas son el martillo*".

5.3 Análisis del entorno

No podemos pasar por alto el particular ambiente competitivo en el que operan las empresas de este sector.

Si bien el municipio de Sonsonate ha experimentado un crecimiento económico y comercial, que ha traído mayor prosperidad para sus habitantes, esto también ha tenido un costo para los comercios formales y legalmente establecidos.

En el anexo N° 12 se muestra el croquis de la zona de mayor movimiento comercial dentro de la ciudad de Sonsonate.

Siete de los nueve encuestados (77%), respondieron respecto a los factores que afectan su competitividad (pregunta 24, anexo N° 11)son los inconvenientes que les causan las ventas informales de la calle, las cuales ocasionan dos problemas: el primero es el desorden, y para esto basta caminar sobre la calle Obispo Marroquín y las avenidas aledañas, la cuales concentran la mayor parte de comercios, y observamos el caos que genera la mezcla de peatones, autobuses, automóviles y comerciantes informales todos coincidiendo en unos pocos metros cuadrados (ver anexo N° 13).

Esto obstaculiza las vitrinas de los comercios formales, la zona de parqueo; tal es el caso de Casa Enríque cuya zona de parqueo ha sido totalmente obstruida por ventas informales, a tal grado que los 25 metros que lo separan del parque Rafael Campos se caminan en diez minutos y luego

de esquivar vendedores, personas y autobuses que literalmente pasan a 10 centímetros de los peatones. (Ver anexo N° 14).

En segundo lugar esta el problema de la mercadería subfacturada³⁴, contrabandeada o robada que se distribuye en estos comercios informales. Esto pone en desventaja a las empresas legalmente establecidas, ya que estas deben acarrear con costos operativos fijos y variables, tasas municipales, impuesto sobre la renta, aranceles de importación y demás.

La delincuencia también forma parte de los obstáculos que acosan la actividad de éstas y todas las empresas y comercios del municipio.

El aumento en los índices de criminalidad es hoy, parte de la vida cotidiana de estas empresas y aunque ninguno de los encuestados expreso ser victima, la extorsión, parece ser el crimen que más preocupa a los empresarios del sector.

³⁴ Subfacturación: método utilizado por algunos importadores para evadir aranceles y demás impuestos. Este consiste en presentar facturas de compra con un valor menor al real. Algunos facturan has un 75% por debajo del costo real.

CONCLUSIONES

1. Las pequeñas y medianas empresas de calzado no cuenta con un plan a largo plazo donde se definan los objetivos y metas que son necesarios alcanzar para lograr consolidarse en su mercado actual y desarrollar futuros proyectos de inversión o planes de expansión en sus operaciones.
2. El recurso humano trabaja bajo un contexto de incertidumbre, por la alta rotación de personal, con poco entrenamiento, motivación y capacitación para desempeñar mejor sus tareas. Esta situación resta valor a las actividades que desempeñan y genera costos ocultos.
3. Las operaciones de las empresas son gestionadas con procesos administrativos básicos y no existe una asignación clara de las responsabilidades y tareas para cada empleado. El proceso administrativo empírico es realizado por él propietario.
4. La falta de controles y registros de las actividades dificulta la medición y por ende una evaluación de la gestión, no se cuentan con parámetros para la toma de decisiones que permitan la realización de medidas preventivas y correctivas.

5. Las empresas carecen de registros que le permitan llevar un control real de los inventarios, nivel de rotación, ingreso, almacenamiento, despacho y salida de la mercadería. Esto es especialmente importante teniendo en cuenta que la inversión en mercadería representa el activo de mayor importancia.
6. La información contable que se registra actualmente se utiliza para fines fiscales, pero esta no refleja las operaciones reales de la empresa. Debido a esto no se cuenta con los insumos necesarios para la toma de decisiones respecto a costos, flujo de efectivo, ganancias, inventarios y otros.
7. La empresa opera bajo un ambiente muy competitivo y saturado, que incluye a empresas formales e informales además de la comercialización en el mercado de producto de contrabando o subfacturado lo que empuja a las empresas a recurrir a los precios bajos como principal herramienta de mercadeo contra la competencia.
8. 65% de las empresas no tienen debidamente inscrita su marca comercial, el no tenerlas registradas pone en peligro un posible usurpación de las mismas.

RECOMENDACIONES

1. Estructurar un plan estratégico que oriente la gestión administrativa de las empresas, el cual debe contener el planteamiento de su filosofía empresarial, metas, estrategias, políticas y programas los cuales deben ir orientados a consolidar su posición en el mercado y prepararlo para su crecimiento a largo plazo.
2. La empresa debe hacer énfasis especialmente en los problemas de recursos humanos tales como la contratación del personal idóneo para los puestos requeridos, motivación al personal con especial énfasis al personal de ventas, brindando capacitaciones sobre técnicas de venta, atención al cliente.
3. Se debe establecer una estructura organizacional (diseñar un organigrama) que defina las áreas funcionales de la empresa y la vez la persona responsable delegando la autoridad lineal para cada departamento, tomando como base las áreas de: mercadeo (rutas de venta personal y tiendas), finanzas y recursos humanos.
4. Una vez estructurados los departamentos será necesario establecer los controles que permitan la evaluación de su desempeño proporcionándoles las herramientas administrativas necesarias para realizar sus funciones eficientemente.

5. Existe la necesidad implementar un sistema informático que sirva como herramienta técnica de control para las compras, almacenamiento, existencias, valuación y salidas de los inventarios de mercadería.
6. Las empresas deben llevar registros históricos de sus operaciones, las cuales reflejen sus ingresos y egresos reales. Esta proporcionará la información financiera necesaria para la toma de decisiones.
7. Es necesario que la empresa destine recursos al desarrollo e implementación de una estrategia de mercadotecnia que busque potenciar los puntos de diferenciación, Crear políticas de comisión para los vendedores de tienda y de venta personal, obteniendo como resultado un aumento en las ventas y motivación en el personal. Con lo anterior se pretende disminuir la aplicación de la táctica de los precios bajos que reducen las ganancias.
8. Las marcas representan un importante capital social para la empresa, por lo tanto se deben llevar a cabo, y con la mayor prontitud, el respectivo registro de las marcas comerciales.

CAPITULO III

"PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA LA EMPRESA DE CALZADO MAGA EN EL MUNICIPIO DE SOSNSONATE"

1. GENERALIDADES

Después de realizar la investigación documental, teórica, de antecedentes y de campo; se elaboraron conclusiones y recomendaciones las cuales sirvieron para la formulación del Plan Estratégico que tiene como finalidad mejorar la gestión administrativa de la pequeña y mediana empresa comercializadora de calzado en el municipio de Sonsonate.

Actualmente la pequeña y mediana empresa dedicada a la comercialización de calzado en el municipio de Sonsonate, atraviesa por un importante período de crecimiento económico, por lo que es necesario implementar herramientas y estrategias administrativas que le permitan fortalecer la gestión en el corto y largo plazo.

El Plan Estratégico contempla siete componentes que se detallan a continuación:

- **Pensamiento estratégico:** consiste en la elaboración de *la misión, la visión, los valores y el objetivo estratégico*, el cual servirá como guía general a las actividades de la empresa y que deberán ser transmitidos a todos los colaboradores.

- **Organización:** define la forma en que la empresa deberá estar constituida en su estructura organizativa detallando tanto la función general de la empresa como las funciones y actividades de cada área o unidad.
- **Metas estratégicas:** enuncian los alcances que se desean lograr con la implementación del Plan en las áreas de mayor importancia y se expresan de forma cuantitativa.
- **Análisis situacional:** este muestra el diagnóstico de los aspectos internos y externos que ejercen mayor influencia en las actividades de la empresa.
- **Estrategias:** se plantean los cursos a seguir de cada área funcional, para alcanzar los objetivos y metas estratégicas.
- **Políticas:** son los lineamientos generales para cada área funcional, que ayudarán a tomar decisiones en las actividades cotidianas de la empresa y en situaciones contingenciales.
- **Programas:** en este se detallan las actividades relacionadas a las capacitaciones para el personal de la empresa en temas relacionados a sus respectivas actividades así como, el programa de incentivos para la fuerza de ventas.

- **Plan de implementación:** muestra el cronograma de las principales actividades del Plan Estratégico. El comité de desarrollo como unidad ejecutora del proyecto, las actividades, el costo total de implementación y el período que comprende. Igualmente en esta parte se detalla el presupuesto de recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para la implementación del Plan Estratégico.

2. OBJETIVOS

Objetivo general

Mejorar la gestión administrativa del sector de la pequeña y mediana empresa dedicada a la comercialización de calzado en el municipio de Sonsonate, a través del diseño de un Plan Estratégico como herramienta para la toma de decisiones.

Objetivos específicos:

- Establecer la filosofía empresarial, a través de la definición de su visión, misión y valores, que guíen los esfuerzos de los empleados a alcanzar las metas del Plan Estratégico.
- Analizar las variables internas y externas que intervienen en las diferentes actividades de la empresa.

- Proponer los lineamientos generales que guíen las operaciones de las diferentes áreas funcionales por medio de metas, estrategias y políticas.
- Definir los programas de capacitación para todo el personal de la empresa y los de motivación para la fuerza de venta.

3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones y la coordinación de esfuerzos. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes, pueden ser inconsistentes; por lo que éste proporciona a toda organización las bases para la planeación estratégica, incorporando los valores, misión, visión y objetivo estratégico, como elementos claves basados en percepciones del entorno y un profundo sentimiento que recuerdan la mística de trabajo.

El pensamiento estratégico o filosofía empresarial, marca la pauta de las acciones futuras de la empresa, conforma las bases de la organización, su papel en el mundo empresarial, sus valores, sus aspiraciones de crecimiento y sus objetivos.

Debido al competitivo mercado de calzado en Sonsonate, que empuja a la guerra de bajos precios y bajos márgenes de

ganancia la empresa debe optimizar sus recursos y potenciar sus fortalezas para lograr ventajas competitivas.

La definición del pensamiento estratégico es el primer paso para orientar los esfuerzos de la empresa hacia objetivos y metas claras que permitirán sacar el mayor provecho de sus recursos humanos y financieros.

3.1 Declaración de Misión.

"Somos una empresa dedicada a calzar con estilo y moda a la familia salvadoreña de clase media, a través de nuestras tiendas y rutas de venta, apoyada en el servicio que ofrece nuestro profesional equipo de colaboradores, brindándoles un ambiente laboral de honestidad, respeto y oportunidad de desarrollo, en armonía con nuestros proveedores, logrando así sostener la rentabilidad en el largo plazo."

3.2 Declaración de Visión

"Convertirnos en la marca de calzado de mayor reconocimiento en el departamento de Sonsonate por nuestra calidad en servicio y atención al cliente, y ser líderes en la comercialización de nuestros productos, por medio de la venta personal en todo el país, implementando este modelo de distribución hacia Guatemala."

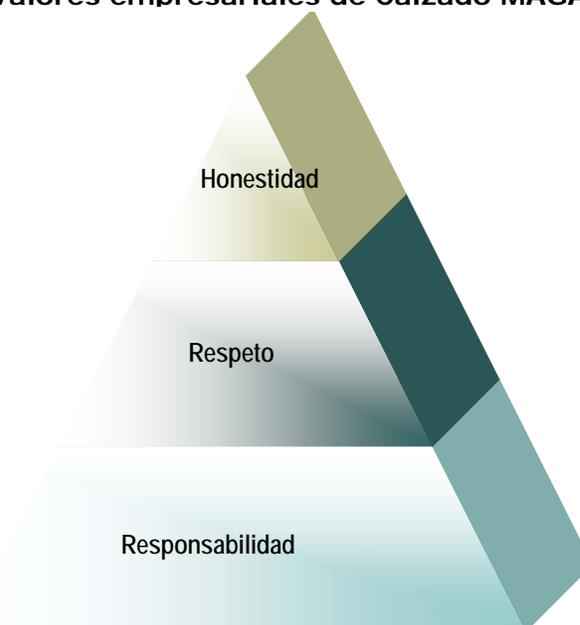
3.3 Valores Empresariales

Los valores son los aspectos que le garantizan al cliente que esta es una entidad sólida que practica en primer lugar la responsabilidad, respeto y honestidad. Responsabilidad

con las obligaciones económicas hacia nuestros empleados y proveedores; respeto a los derechos de nuestros empleados y a las leyes y normativas que rigen nuestra actividad; honestidad con la calidad y el servicio que ofrecemos a nuestros clientes (ver figura 3.1)

Figura N° 3.1

Valores empresariales de Calzado MAGA.



Fuente: El equipo de investigación.

3.4 Objetivo Estratégico.

Disponer de un instrumento de planificación de las actividades que oriente de forma responsable y ordenada los recursos humanos y financieros de la empresa en el periodo de junio de 2007 a diciembre de 2009 cumpliendo la misión

de calzar con estilo y moda a la familia salvadoreña de clase media y logrando así sostener la rentabilidad en el largo plazo.

Si bien los resultados de este plan verán sus frutos en el largo plazo las decisiones de planificación de recursos deben implementarse en el corto plazo. Este plan permitirá mejorar la gestión administrativa la cual servirá de base para que la empresa cumpla con su visión.

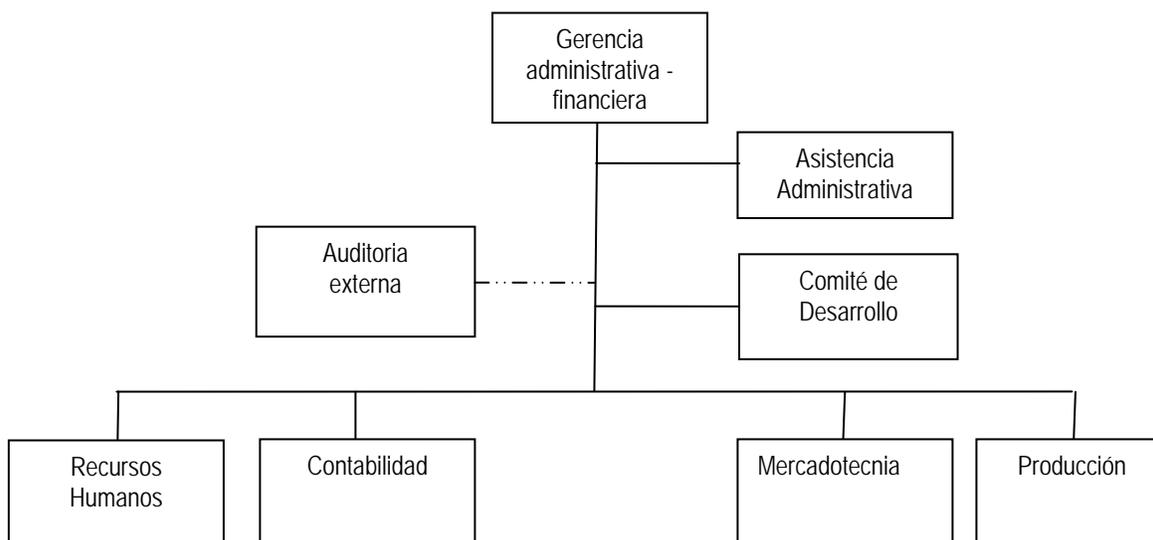
4. ORGANIZACIÓN.

La empresa actualmente no posee una estructura organizacional definida que permita una adecuada división del trabajo y la delegación de autoridad de acuerdo a las funciones realizadas en cada puesto de trabajo. Por ello se propone a continuación una estructura organizativa por áreas de responsabilidad la cual será dinámica, lógica, funcional y participativa conforme a la naturaleza de las responsabilidades y tareas asignadas a cada área dentro de la empresa (área de Administración, Recursos Humanos, Contabilidad y Mercadotecnia). De igual forma se establece la función general de la empresa y las funciones y actividades de cada área

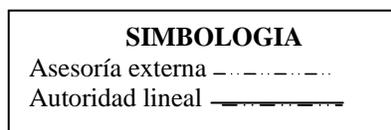
En la figura N° 3.2, se muestra la estructura organizativa de la empresa, cuya máxima autoridad es ejercida por la

gerencia administrativa-financiera, la cual se apoya en la asistencia administrativa pero principalmente en el Comité de desarrollo para la supervisión y comunicación con las diferentes áreas de la empresa.

FIGURA N° 3.2
Estructura Organizativa



Fecha de elaboración: junio de 2007



Fuente: El equipo de investigación.

4.1 Función general de la empresa.

Toda empresa cumple con una función general dentro del ámbito comercial en el que se desenvuelve. Para el caso de la empresa de Calzado MAGA esta relacionada con su giro particular que es la elaboración y comercio de calzado, aunque este último rubro es el más significativo y el que mayores ingresos representa para la empresa.

La función general de la empresa se expresa a continuación: *Ejercer las actividades de elaboración, compra y distribución de calzado utilizando tiendas y rutas de venta personal como canales de distribución procurando cumplir con las exigencias de los clientes.*

4.2 Funciones específicas.

- Función de la gerencia administrativa financiera: administrar los recursos humanos y financieros con que cuenta la empresa de manera eficiente, logrando con ello la rentabilidad a largo plazo.

- Función de la asistencia administrativa: asistir y apoyar a la gerencia general en el manejo de la información y coordinación de actividades con empleados, personas e

instituciones externas que tienen relación con la empresa.

- Función de auditoria: auditar a la administración general en los asuntos relacionados con los registros contables y estados financieros que se realizan en la empresa, informando y actualizando el sistema contable de tal forma que cumpla con exigencias tributarias y técnicas de la profesión.

- Función del comité de desarrollo: servir como el principal canal de comunicación entre la administración general, las diferentes áreas funcionales y los empleados, con el propósito de dar solución a situaciones administrativas que podrían afectar las operaciones de la empresa.

- Funciones del área de Recursos Humanos: proveer los recursos humanos idóneos requeridos en las diferentes áreas, mediante mecanismos y procedimientos de administración de personal en cuanto a reclutamiento, selección, contratación, registro, control y

planillas del personal; así como coordinar la capacitaciones dentro de la empresa.

- Funciones del área contable: proveer a la gerencia general de la información financiera necesaria para la toma de decisiones.
- Funciones de mercadotecnia: integrar la fuerza de ventas con los objetivos y metas de la empresa e induciéndolos a prestar un excelente servicio al cliente.
- Función del área de producción: coordinar la elaboración de diseños de calzado de acuerdo a las exigencias de la gerencia general.

4.3 Actividades

Las actividades definen las principales acciones que están bajo la responsabilidad de los encargados de cada área o unidad funcional. La ejecución responsable de las actividades conlleva a la realización de las funciones en forma eficiente, contribuye al logro de las metas de la empresa.

A continuación se detallan las principales actividades de cada área.

Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Analizar las funciones de administración y financiamiento. ⇒ Contactar con proveedores y realizar las compras de mercadería ⇒ Analizar los estados financieros. ⇒ Presidir las reuniones del comité de desarrollo. ⇒ Coordinar y aprobar con las diferentes áreas el presupuesto de los ingresos y egresos.
Asistencia a la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Coordinar las reuniones del comité de desarrollo. ⇒ Manejo de las cuentas por pagar y por cobrar. ⇒ Coordinar los trámites de importación de la mercadería. ⇒ Coordinar las reuniones del comité de desarrollo. ⇒ Coordinar la distribución de mercadería en las salas de venta.
Auditoria	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Revisar mensualmente el correcto registro de los libros de compras y ventas. ⇒ Confirmar la veracidad de los estados financieros. ⇒ Realizar reuniones periódicamente.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Establecer fuentes de reclutamiento interno y externo. ⇒ Realizar entrevistas para la selección de personal. ⇒ Verificación de datos de currículo de aspirantes a empleados. ⇒ Elaboración de planillas de pago. ⇒ Coordinar capacitaciones para empleados.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Registro de compras y ventas en los libros contables. ⇒ Elaboración de partidas de diario. ⇒ Elaboración de estados financieros ⇒ Presentación de declaraciones de IVA y renta al Ministerio de Hacienda ⇒ Coordinar el levantamiento de inventarios de mercadería.
Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Elaboración de reportes de ventas de tiendas y rutas de venta personal. ⇒ Coordinar con la administración promociones y publicidad que se realizará. ⇒ Buscar medios publicitarios que se adecuen a las necesidades de la empresa. ⇒ Coordinar con gerencia administrativa incentivos para fuerza de ventas y personal de tiendas.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Elección de modelos a elaborar junto a gerencia administrativa. ⇒ Elaboración de requisición de compras de materias primas. ⇒ Presentar un reporte de producción mensual.

5. ANÁLISIS FODA

Como parte del proceso de planeación estratégica que se propone, se desarrolla a continuación el análisis FODA de la empresa de calzado MAGA.

Existen dos aspectos que afectan a cualquier organización: los aspectos intrínsecos, es decir las variables internas de la empresa (Fortalezas y Debilidades); y los aspectos extrínsecos (Oportunidades y Amenazas) como: factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos.

El gerente contemporáneo toma sus decisiones teniendo en cuenta estos dos aspectos, es por ello que la información que reciba debe ser exacta, confiable y oportuna. Pero si una de ellas no cumple con estos requisitos el gerente tomará decisiones con un alto grado de incertidumbre poniendo en riesgo los recursos de la empresa.

5.1 Análisis de las variables externas.

Dimensión de análisis	Oportunidades	Amenazas
Social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitaciones a través del INSAFORP que permitan mejorar el desempeño de sus actividades. ➤ Mano de obra calificada en elaboración de calzado artesano. ➤ El país cuenta con abundante mano de obra para cubrir las diferentes áreas de la empresa. ➤ Aumento en los ingresos de la clase media. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El ambiente delincuencial específicamente en el aspecto de las extorsiones. ➤ El aumento de los comercios informales en el municipio.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibilidad de expansión de las operaciones hacia Guatemala con las rutas de venta. ➤ Apertura de tiendas en San Salvador, Santa Ana y San Miguel. ➤ La futura integración centroamericana y el Tratado de libre comercio con la Unión Europea (UE), le permitiría negociar directamente con los productores de calzado. ➤ Convertir el taller de calzado en una rama de crecimiento y de diferenciación de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se aplican las regulaciones para evitar la comercialización de mercadería robada y contrabandeada. ➤ La importación por parte de algunas empresas legalmente establecidas de producto sub facturado hasta por el 25% de su valor original. ➤ La apertura en el país de una fábrica italiana de calzado de alta calidad. ➤ El incremento de los impuestos a raíz de las reformas tributarias y fiscales. ➤ Existe un aumento en la competencia que se ve reflejado en la apertura de nuevas tiendas de calzado en el municipio. (apertura de 3 tiendas nuevas en los últimos 6 meses)
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las tecnologías de información permiten la comunicación con proveedores de todo el planeta de forma rápida y económica. ➤ Sistematizar las operaciones de la empresa con programas adaptados a las necesidades específicas de esta, como: control de inventarios, facturación y otros 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los software o programas y el equipo computacionales pueden volverse obsoletos rápidamente

La empresa afronta un entorno competitivo muy hostil por parte de los competidores formalmente establecidos, los vendedores informales y la competencia desleal por parte de los que comercian con producto robado o de contrabando. A esto se debe sumar el auge en los niveles de delincuencia que afronta el municipio y que han ubicado al departamento de Sonsonate como el cuarto más peligroso a nivel nacional.³⁵

Actualmente diferentes instituciones gubernamentales y privadas como INSAFORP, Ministerio de Economía y La Cámara de Comercio e Industria; brindan apoyo en la formación del personal por medio de capacitaciones en cualquier área que la empresa necesite y a costos de inversión relativamente bajos, que se adecuan a la capacidad financiera de la empresa.

Por tal razón la empresa debe buscar la eficiencia operativa como primera barrera para disminuir los costos, para ello debe definir claramente sus estrategias. A la vez debe potenciar sus ventajas en el mercado, como son la marca, la atención al cliente, la decoración de las tiendas, la calidad del producto y otros, como una barrera de diferenciación de sus competidores e implementar estrategias de desarrollo y motivación para la fuerza de ventas.

³⁵ Fuente: La Prensa Gráfica, Domingo 18 de Marzo de 2007. Departamentos con más Homicidios.

5.2 Análisis de las variables internas.

Función de análisis	Fortalezas	Debilidades
Administración	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuenta con personal que conoce la empresa y es capaz de asumir mayores responsabilidades dentro de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El proceso administrativo se realiza de manera empírica. ➤ No existe un adecuado canal de comunicación entre la administración y personal.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Goza de solvencia económica dentro del sistema financiero. ➤ Cuenta con los recursos suficientes para cubrir las necesidades de capital de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los altos inventarios en mercadería amenazan la liquidez de la empresa. ➤ No cuenta con una planeación estratégica que les permita trabajar de acuerdo a objetivos y metas. ➤ No existen registros históricos de las actividades financieras de la empresa que reflejen sus operaciones reales, debido a esto no se cuenta con información confiable para la toma de decisiones. ➤ Carecen de controles en las cuentas por cobrar de las rutas de venta personal. ➤ La falta de controles en los inventarios, expone a la empresa a sanciones y multas fiscales.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El taller produce calzado de buena calidad y la demanda supera a la oferta. Con potencial de crecimiento. ➤ Un producto diferenciado por ubicarse en la parte alta de la cadena de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El taller afronta problemas de controles en los costos y en el hurto de material. ➤ El diseño, producción y control del calzado artesanal consume demasiado tiempo a su propietario.

Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una particular estrategia de precios, apoyada en sus dos canales de distribución, que le permite ofrecer el calzado muchas veces a precios por debajo de la competencia. ➤ Por los altos volúmenes de compra obtiene beneficios adicionales de los distribuidores y representantes de calzado. ➤ Distribución en todo el país por medio de las rutas de venta. ➤ Tiendas bien acondicionadas y ubicadas en la zona de mayor tráfico comercial del municipio. ➤ Cuentan con los recursos para estructurar una mezcla promocional que incluya relaciones públicas, más promoción en los medios de comunicación y mejorar la venta personal. ➤ Reconocimiento de la marca (premio de la CCIS en 2005). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No posee una estrategia definida para las actividades de mercadotecnia. ➤ Cuatro diferentes logotipos. ➤ La marca MAGA y JUNIOR no están debidamente inscritas en el Registro de Comercio. ➤ No aplican políticas de comisiones para los vendedores de rutas y tiendas. ➤ Las compras de mercadería exceden la capacidad de distribución de la empresa.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La visión y la habilidad en los negocios de su propietario. ➤ Cuenta con una importante fuerza de ventas para la distribución del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No cuenta con programas de capacitación y motivación para los empleados, que permitan mejorar las estrategias de venta personal e incentiven a optimizar el desempeño de los empleados en general. ➤ La empresa no cuenta con normas y políticas establecidas que propicien un ambiente laboral de respeto. ➤ Toda la información de la empresa esta concentrada en una sola persona lo que lleva recargar las funciones que su propietario desempeña.

Tomando en cuenta el análisis de las variables internas de la empresa se puede concluir que existe una deficiencia debido a la falta de aplicación de herramientas y controles administrativos, falta de registros históricos para evaluar el desempeño y la ausencia de planes estratégicos a corto y largo plazo.

Lo anterior pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa. Muestra de ello es la alta rotación de personal lo que tiene visibles efectos en el corto plazo y con los cuales podemos prever sus efectos a largo plazo.

En el corto plazo, resta valor a las actividades que se desempeñan actualmente, genera costos por la inducción de nuevos empleados, pérdida de algunos clientes y aumento en cuentas incobrables.

En el largo plazo, repercute en la pérdida de valor en la marca, severa disminución en la cartera de clientes, entre otros.

Hasta ahora la empresa se ha manejado de una manera aceptable, pero el aumento en sus operaciones y la complejidad de sus actividades exigen la transformación de su gestión administrativa para volverse más eficiente.

Las estrategias aplicadas actualmente se ejecutan de forma empírica, dado que no existen planes de seguimientos ni controles que permitan medir los logros o deficiencias de estas.

6. METAS ESTRATÉGICAS

El plan estratégico está formulado para un periodo de dos años y medio (30 meses). Los alcances cuantitativos se expresan por medio de las metas estratégicas (ver cuadro 3.1).

La participación de cada área funcional es vital para lograr dichas metas, las cuales fueron examinadas y analizadas junto al propietario, siendo uno de los propósitos de este Plan proveer una herramienta que le permita hacer revisiones y evaluaciones de dichas metas en periodos de tiempo determinados.

Cuadro N° 3.1
Calzado MAGA: PLAN ESTRATEGICÓ PERIODO 2007-2009.

No.	Metas estratégicas	Plan Táctico	Plan Estratégico		Observaciones
		2007	2008	2009	
1	Proyectar las ventas y compras mensuales de las tiendas y rutas de venta personal.	--	50%	100%	Las proyecciones de 2008 se realizarán con base en los últimos 6 meses de 2007 y las proyecciones de 2009 con base en todo el año 2008.
2	Capacitar al personal de la empresa al menos un vez al año.	75 %	100%	100%	El primer año se capacitará a toda la fuerza de ventas (75% del personal) y en los siguientes se incluirá al personal administrativo.
3	Disminuir el porcentaje de rotación de personal	50%	70%	95%	Reducir gradualmente la rotación de personal y formar un sólido equipo de trabajo en el área de ventas y administración.
4	Reducir el nivel de inventarios en mercadería	15%	20%	25%	Actualmente el inventario se estima en un valor de \$480 mil, a finales de 2009 la meta es que ese valor se reduzca a \$245 mil.
5	Aumentar el monto de recuperación de las cuentas por cobrar de las rutas de venta personal	\$360,000	\$396,000	\$432,000	Se pretende lograr los niveles de recuperación anual que se registraban en 2004 que alcanzaban los \$430 mil
6	Reducir el saldo de cuentas incobrables de las rutas de venta personal.	\$16,000	\$5,000	\$2,800	Se estima que un 8% de incobrabilidad sobre la recuperación mensual (\$36 mil X 8% = \$2,800) es aceptable.
7	Apertura de nuevas tiendas	--	1	1	Para el año 2008 se abrirá la nueva tienda en Santa Ana y para el 2009 en San Miguel.
8	Incremento en nivel de ventas de las tiendas actuales	\$720,000	\$792,000	\$870,000	Las ventas para el año 2008, estiman un aumento del 10% en relación a 2007, igualmente para el año 2009, se espera incremento con relación al año 2008.
9	Expandir las rutas de venta personal.	--	5	8	En 2008, se planea abrir las rutas de Chalatenango, Nueva Concepción, Ateos, colonia Sensunapán y San Julián. Las 8 nuevas rutas para el año 2009, corresponden a la expansión en Guatemala.

7. ESTRATEGIAS PARA LAS ÁREAS FUNCIONALES

Tomando en cuenta el análisis situacional, se concluye que la empresa debe contar con las condiciones necesarias que permitan proveer a la administración de la información requerida para la toma de decisiones. Estas condiciones incluyen implementar el proceso administrativo sobre el actual modelo empírico, una estructura organizativa por áreas de responsabilidad, controles administrativos e información financiera confiable.

Las estrategias de las diferentes áreas están estrechamente relacionadas (ver figura 3.3) y buscan aprovechar al máximo los limitados recursos humanos, financieros y técnicos de la empresa.

Figura N° 3.3



Fuente: Equipo de investigación

7.1 Estrategias del área administrativa.

La administración de la empresa, conformada por su propietario y los jefes de cada área serán los encargados de llevar a cabo la implementación de este Plan.

El objetivo de las estrategias de Administración es *proporcionar* al empresario de una herramienta administrativa que oriente las decisiones y los cursos de acción necesarios para controlar todas las operaciones de la empresa de una manera más eficiente y evitar que este se involucre en actividades de poco valor agregado.

Para orientar sus esfuerzos se plantean a continuación las estrategias para cada etapa del proceso administrativo.

- La primera estrategia consiste en ejercer un tipo de liderazgo combinado, que esté en función de la magnitud de las decisiones. Para las funciones operativas, que ejerce actualmente la Administración, se debe descentralizar, delegando mayor responsabilidad en los jefes de cada área. Para las decisiones de mayor relevancia como las de inversión, seguirán siendo centralizadas pero bajo un esquema de liderazgo de tipo consultivo siendo su principal canal de comunicación el Comité de Desarrollo.
- La segunda estrategia requiere conformar un canal de comunicación eficiente entre las diferentes unidades que controlan la empresa. Para ello se

debe crear El Comité de Desarrollo, el cual estará conformado por La Administración y los jefes de área. Este Comité permitirá al Sr. Alfaro tener una retroalimentación de información, también le permitirá evaluar a los jefes de cada área y designarles gradualmente mayores responsabilidades conforme a sus capacidades.

Cuadro N° 3.2
Miembros del Comité de Desarrollo y su función general.

Función dentro del comité	Nombre	Área
Coordinador	David Alfaro	Gerencia General
Organización y convocatoria	Sandra Deleón	Asistente a la gerencia
Planificación de la agenda discusión	Karen Perla	Jefe de Recursos Humanos
Supervisión	Emerson Alfaro	Jefe de marketing
Secretario	Jefe de finanzas	Jefe de Finanzas

Fuente: Equipo de investigación

7.2 Estrategias de contabilidad.

El diagnóstico del área de contabilidad indica la carencia de controles en los gastos, ingresos y en especial en la planificación de las compras de mercadería. La falta de

controles en esta última actividad es de particular preocupación por que esta representa el activo de mayor valor monetario de la empresa y en la actualidad no se cuentan con datos cuantitativos sobre el número de pares de zapatos, averías, hurtos y el valor de los inventarios, los cuales solo se pueden estimar y cuyo valor aproximado es de \$480 mil.

Las estrategias tienen como objetivo reducir las pérdidas en el manejo de los inventarios disminuyendo los costos de almacenamiento, prevenir los hurtos y conocer el valor de los inventarios en un momento determinado. De igual manera se busca registrar y controlar los ingresos y egresos de la empresa para lo cual se recomienda la contratación de un profesional en contabilidad.

La empresa cuenta con 5 bodegas en total; en Sonsonate una en cada tienda, más una en la oficina central; y una bodega en San Miguel. Las compras actuales que realiza el señor Alfaro exceden su capacidad de distribución, lo que coloca en riesgo la liquidez de la empresa.

A continuación se detallan las estrategias para el área de contabilidad.

- ▶ Es imperativo que el Sr. Alfaro conozca, con la mayor precisión posible, los ingresos y egresos de su empresa; para ello se vuelve estratégico que el área de contabilidad sea capaz de proveer a la Administración de la información pertinente y

necesaria que refleje la verdadera actividad de la empresa y con la cual esta pueda tomar decisiones. Para ello deberá elaborar los estados financieros necesarios (balance, estado de resultado, flujo de efectivo, entre otros) y registrar las operaciones de ingresos y egresos, estos registros servirán también de base para la planificación de las ventas, compras y gastos (ver anexo N° 15)

- Las tecnologías de información actuales permiten reducir los costos operativos relacionados con las engorrosas e ineficientes operaciones manuales de registro de ventas y permiten un mejor control de los inventarios reduciendo el tiempo que el personal dedica a estas operaciones. Por esta razón se vuelve importante para la empresa contar con una herramienta técnica de control, apoyada en un sistema informático que permita el mejor manejo de inventarios y registrar los niveles máximos y mínimos de mercadería, rotación, valuación, salidas, devoluciones y faltantes. El sistema servirá como la base del control para este importante activo (ver cuadro N° 3.3)

Cuadro N° 3.3

Cotizaciones para el sistema de inventarios.

Opción N° 1 – J & G Soluciones			
Costo por modulo del sistema	Otros costos	Equipo requerido	Inversión total
INVENTARIOS \$750.00 FACTURACION \$750.00	\$800.00 por 5 licencias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1 Computadora Intel Celeron 2.4GHZ, 128 MGB Memoria RAM, Tarjeta de red 10/100. valor \$500.00 ➤ Servidor de archivos (Novel, Windows 2000 server, NT, etc valor \$700.00 	\$3,500.00
Opción N° 2 – Soluciones Tecnológicas integrales			
INVENTARIO MAS FACTURACION Y LICENCIAS \$907.50	\$50.00 por cada capacitación, total \$250 por cinco capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 2 Computadoras Intel celaron 2.4GHZ, 256 MGB Memoria RAM, Tarjeta de red 10/100. valor \$500.00 ➤ Servidor de archivos (Novel, Windows 2000 server, NT, etc valor \$700.00 	\$2,857.00
Opción N° 3 – Sistemas Génesis			
INVENTARIO MAS FACTURACION Y LICENCIAS \$2,500.00	Ya incluida la capacitación que consta de 30 horas en total	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servidor de archivos (Novel, Windows 2000 server, NT, etc valor \$655.00 	\$3,155.00

Fuente: Equipo de investigación

7.3 Estrategias de Mercadotecnia.

"El marketing es lo único que genera ingresos para una organización, todo lo demás son costos". Peter Drucker.

El 75% del personal de la empresa son empleados de primera línea, es decir, vendedores de tienda y de rutas de venta

personal, que tienen contacto directo con el cliente. En esto radica la importancia de implementar estrategias que vayan orientadas a motivar al personal de ventas y proporcionarles herramientas para que ellos puedan aumentar los ingresos de la empresa.

También se debe tomar en cuenta que actualmente la empresa afronta una fuerte competencia leal y desleal, lo que obliga a librar una constante guerra de precios. Esta táctica por mantenerse en el mercado, tiene consecuencias negativas, ya que reduce la rentabilidad y deteriora la imagen de la empresa en el largo plazo, relacionando la marca MAGA a productos de baja calidad o de dudosa procedencia, a pesar de la genuina preocupación de su propietario por adquirir calzado de buena calidad.

A continuación se detallan las estrategias para el área de mercadotecnia.

- Realizar el registro formal de la marca MAGA es de vital importancia para protegerla de un posible plagio. El proceso de registro de marcas, el cual se realiza en el Centro Nacional de Registro (CNR), se muestra en el anexo N° 16.

- Diferenciar la marca y posicionarla en la parte alta de la cadena de valor por medio de una esmerada atención al cliente. Para ello se debe motivar, con un programa de incentivos monetarios y no monetarios, a la fuerza de ventas, que es la que

esta en contacto directo con los clientes y quienes transmiten la imagen de la empresa

- La mejora en el servicio, permitirá construir relaciones cliente-empresa a largo plazo y para apoyar estas relaciones se deberá premiar la fidelidad del cliente a través de incentivos especialmente dirigidos a ellos.

7.4 Estrategias de Recursos Humanos

A continuación se mencionan las estrategias:

- La empresa necesita conformar un sólido equipo de trabajo, para lo cual tendrá que contratar nuevo personal. La estrategia consiste en aplicar un sencillo mecanismo de control y selección de personal que permita la incorporación de colaboradores con las aptitudes idóneas para ocupar los diferentes puestos y reducir los elevados costos de entrenamiento e inducción de personas que no posean las actitudes para laborar en la empresa.
- Lograr la permanencia a largo plazo del personal en todas las áreas de la empresa invirtiendo en el desarrollo de sus habilidades por medio de capacitaciones al personal administrativo y de ventas en temas relacionados a su área de trabajo; ascensos, beneficios y pagos competitivos.

8. POLÍTICAS

Para que las estrategias de las áreas funcionales cuenten con una buena base, se determinaran las siguientes políticas:

8.1 Políticas de Contabilidad.

Un adecuado registro en lo referente a los ingresos y egresos de la empresa es fundamental para poder desarrollar mecanismos de control que permitan optimizar los recursos y disminuir la desproporción entre costos y gastos operativos de los ingresos.

- El responsable de los controles de los inventarios, será el contador.
- El contador coordinara con el bodeguero de cada sucursal, el cual será responsable de llevar todos los registros de entradas, salidas y existencias de inventarios.
- El responsable de la bodega central entregará informes diarios del movimiento de inventarios.
- Los encargados de bodegas de tiendas Sonsonate Central y San Miguel entregarán informes semanales de las entradas y salidas de mercadería.

- El registro de salidas se realizará en un formato de nota de envío, el cual contendrá sello y firma del jefe contabilidad (ver anexo N° 17)
- El contador deberá reportar de forma mensual a la gerencia administrativa, los informes relacionados a movimientos de mercadería en cuanto a compras y ventas.
- La mercadería que ingrese en concepto de devolución deberá ser clasificada y revisada para hacer efectivo su reclamo con el proveedor correspondiente.
- Realizar dos inventarios físicos de mercadería al año, el primero en el mes de enero y el segundo en el mes de julio.
- El método de valuación de inventarios será el de *Costo Promedio*, por ser el más adecuado con la actividad de la empresa. Éste método consiste en determinar el costo de los productos, calculando un promedio del precio de todas las unidades recibidas en un solo lote.
- Queda bajo responsabilidad del contador alimentar con la información requerida, el sistema de inventarios sistematizado.

- El contador deberá velar por la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos financieros.

8.2 Políticas de Mercadotecnia.

Estimular la orientación hacia las ventas y la atención al cliente de lo vendedores ofreciendo incentivos monetarios y no monetarios para alcanzar las metas de ventas.

Las políticas de mercadotecnia se dividen en dos: políticas de atención al cliente y políticas de motivación para la fuerza de venta.

8.2.1 Políticas de atención al cliente.

- El personal de tiendas debe establecer contacto directo con todos los clientes que visiten las salas de venta.
- El personal de ventas se guiará por los diez mandamientos de la atención al cliente, para brindarles un mejor servicio (ver anexo N° 18)
- Se deberán llevar a cabo encuestas a los clientes de forma periódica que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y la calidad de la atención (ver anexo N° 19)
- Las devoluciones de mercadería de clientes frecuentes serán reembolsadas con otro producto

inmediatamente y sin objeciones por el encargado de la tienda.

- Se entregará un reconocimiento (artículo promocional) en época navideña a los clientes frecuentes.
- Los clientes frecuentes podrán gozar un descuento del 10% al 15% por compras mayores de \$75.00. el porcentaje lo decidirá el jefe de tienda.
- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.
- Se debe ofrecer a los clientes un excelente trato y brindarles una gran atención con cortesía, simpatía, respeto y amabilidad.
- El jefe de mercadotecnia supervisará que la presentación personal de los vendedores sea apropiada y agradable a los clientes.

8.2.2 Políticas de motivación para la fuerza de ventas.

- Los pares vendidos diarios deben ser 3 para que el vendedor aplique al programa de incentivos.

- El plazo máximo de pago por cada par de zapatos no debe exceder de 52 días hábiles, la misma política se aplica a toda la mercadería sin importar su valor.
- Para tener derecho a comisiones el vendedor debe tener un promedio de entrega mayor de \$40.00 diarios.
- El saldo de un cliente no puede exceder de \$50.00
- Las rutas de Santa Ana, Ahuachapán, Santa Tecla, Sonsonate y Cara Sucia por su número de clientes; deben tener un promedio diario de recuperación mayor a \$60.00
- Elaborar el presupuesto de ventas tomando en cuenta la estacionalidad de las ventas.
- Las devoluciones de producto se aceptan si la venta no excede de 30 días de realizada.
- La comisión será del 10% sobre el valor recuperado. La comisión se calculará con base a la recuperación mensual.
- Los empleados de la tienda que alcancen la meta de ventas establecidas gozarán de un día libre remunerado en el mes.

- Premiar mensualmente al mejor vendedor de las tiendas con un bono de \$25.00 y al mejor vendedor de las rutas con un bono de \$30.00.
- El encargado de cada tienda es responsable de registrar la venta individual de su personal y presentar un informe mensual al contador.
- La comisión para los vendedores de tiendas será de 1.5% sobre su venta mensual individual.
- Todos los vendedores tienen derecho a un descuento de \$10 mensuales en compras sobre mercadería a precio regular.

8.3 Políticas de Recursos Humanos.

A través del reconocimiento de la dignidad y bienestar de los empleados, así como el respeto de su integridad moral se puede lograr mayor responsabilidad en el desempeño de las funciones y con ello comprometerlos en el logro de la misión de la empresa.

- Las actividades relacionadas con el Recurso Humano en lo referente a: contratación, registro de empleados, capacitaciones, evaluación del desempeño, motivación e inducción serán ordenadas y quedan bajo la responsabilidad del jefe de Recursos

Humanos, el cual se apoyará en el Comité de Desarrollo.

- El proceso de contratación de empleados (ver anexo N° 20), deberá constar por lo menos de las siguientes etapas: la primera, completar solicitud de empleo (ver anexo N° 21); la segunda, la solicitud de empleado deberá ser revisada y analizada por el jefe de Recursos Humanos para seleccionar a los candidatos que optarán a un puesto; la tercera, verificación y comprobación de los datos de la solicitud y la cuarta someter al candidato a una entrevista.
- Se deberá contar con un banco de datos, en el cual se encontrarán los potenciales candidatos para las diferentes áreas de la empresa.
- Elaborar un expediente por cada empleado, el cual deberá ser revisado y actualizado por lo menos 2 veces al año.
- El jefe de Recursos Humanos deberá elaborar un manual de descripción de puestos, para lo cual se proporciona un formato en el anexo N° 22. Este servirá como herramienta para la inducción de los nuevos empleados.

- Garantizar una remuneración justa para llevar un nivel de vida decoroso y que permita atraer, mantener y retener excelentes empleados.

Políticas referentes al Comité de Desarrollo.

- El Comité de Desarrollo tendrá como principal objetivo fomentar políticas que mejoren el ambiente laboral, la motivación y el desarrollo de los empleados de la empresa.
- El Comité de Desarrollo deberá reunirse por lo menos una vez al mes.
- El Comité deberá estar conformado por los jefes de cada área y el propietario en calidad de gerente general.
- A las reuniones podrán asistir empleados o supervisores si alguno de los miembros del Comité lo considera conveniente.
- Divulgación y conocimiento del Plan Estratégico de mejoramiento de la gestión administrativa para la empresa de Calzado MAGA.
- Fomentar el desarrollo de un estilo de gestión técnico-administrativo y de apertura al diálogo

superando el actual esquema de decisiones centralizadas.

9. PROGRAMAS

El cuadro N° 3.2 muestra los programas de capacitación para la fuerza de ventas de tiendas y rutas, éstos abordan temas relacionados a las ventas en tiempo difíciles, atención al cliente entre otros.

Los programas de capacitación que se detallan en los cuadros N° 3.3 y 3.4 están dirigidos al personal de dirección y administrativo de la empresa, en los que se capacitarán en temas como: administración, evaluación del desempeño y análisis de estados financieros entre otros.

Los cuadros N° 3.5 y 3.6 detallan el programa de incentivos para la fuerza de ventas.

Cuadro N° 3.2
Calzado MAGA: Programa de capacitación personal de ventas

Objetivo: Incentivar la actitud hacia las ventas y la atención al cliente.

Responsable: Persona contratada como asesor y la empresa.

Dirigido a: Fuerza de ventas.

Seminario: Incrementando la Competitividad en las Venta.				
Temas	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	MONTO
1. Técnicas de venta	➤ Presentación.	➤ Presentación en PowerPoint	Sábado de 8:00am – 12m	\$ 500.00
2. Servicio al cliente	➤ Desarrollo del tema 1.	➤ Cañón.	Una capacitación al año.	
	➤ Desarrollo del tema 2	➤ Mesa de Trabajo.		
3. Psicología de las ventas	➤ Receso	➤ Material de apoyo a los participantes sobre el tema		
	➤ Desarrollo del tema 3.			
4. Topología de clientes	➤ Dinámicas relacionadas con técnicas de venta para afrontar clientes difíciles.			
	➤ Desarrollo del tema 4.			
	➤ Preguntas y comentarios.			

Fecha: junio/2007 y junio de 2008

Lugar: Local Oficina Central de Calzado MAGA. Hora: 8:00 a.m. a 12:00 p.m.

Fuente: El grupo de trabajo.

Cuadro N° 3.3
Calzado MAGA: Programa de capacitación personal administrativo/dirección

Objetivo: Incentivar la actitud hacia las ventas y la atención al cliente.

Responsable: Persona contratada como asesor y la empresa.

Dirigido a: miembros del comité de desarrollo.

Seminario: Mejorando la gestión administrativa.				
Temas	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	MONTO
1. Administración moderna de recursos humanos.	➤ Presentación.	➤ Presentación en PowerPoint	Sábado de 8:00am – 12m Una capacitación al año.	\$ 350.00
	➤ Desarrollo del tema 1.	➤ Cañón.		
2. Evaluación del desempeño	➤ Desarrollo del tema 2.	➤ Mesa de Trabajo		
3. Técnicas de entrevista y selección de personal	➤ Receso	➤ Material de apoyo a los participantes sobre el tema		
	➤ Desarrollo del tema 3.			
4. Análisis y descripción de puestos con base a competencias.	➤ Desarrollo del tema 4.			
	➤ Preguntas y comentarios.			

Fecha: Febrero 2008

Lugar: Local Oficina Central de Calzado MAGA. Hora: 8:00 a.m. a 12:00 p.m. Fuente:

El grupo de trabajo.

Cuadro N° 3.4
Calzado MAGA: Programa de capacitación personal administrativo/dirección

Objetivo: obtener un verdadero compromiso con la empresa y la satisfacción plena en el puesto de trabajo

Responsable: Persona contratada como asesor y la empresa.

Dirigido a: personal administrativo y de dirección.

Seminario: Decisiones financieras en las pequeñas y medianas empresas				
Temas	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	MONTO
1. Análisis financiero para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación. ➤ Desarrollo del tema 1. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación en PowerPoint ➤ Mesa de Trabajo. 	Sábado de 8:00am – 12m	\$ 300.00
2. Importancia de las fianzas en las organizaciones contemporáneas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo del tema 2. ➤ Receso. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Material de apoyo a los participantes sobre el tema 	Una capacitación al año.	
3. Elaboración y análisis de los Estados financieros más utilizados en las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo del tema 3 y elaboración de ejercicio práctico. ➤ Revisión del ejercicio práctico. ➤ Preguntas y respuestas. 			

Fecha: Abril / 2008

Lugar: Local Oficina Central de Calzado MAGA. Hora: 8:00 a.m. a 12:00 p.m.

Fuente: El grupo de trabajo.

Cuadro N° 3.5
Calzado MAGA: Programa de incentivos para personal de ventas.

Objetivo: Fomentar una actitud positiva hacia las ventas.

Responsable: Jefe de Mercadotecnia.

Dirigido a: Vendedores de tienda de calzado MAGA.

Fuente: El grupo de trabajo.

Actividad	Recursos	Frecuencia / Tiempo
Premiar al mejor vendedor del mes de tiendas.	Bono de \$25 mensual. Total en 30 meses = \$750	Una vez al mes
Capacitar al personal de ventas una vez al año.	Costo para tres capacitaciones \$500x3 = \$1,500	La primera en junio de 2006 y la segunda en febrero 2007 y la tercera en junio 2008.
Asignación de comisiones a los vendedores.	1.5 % de comisión sobre el total de ventas.	Mensualmente, iniciando junio 2007
Premiar con un día de descanso remunerado y de forma escalonada a los empleados de la tienda (sucursal) que cubra la meta de venta mensual.	Días libres remunerados	Un día en el mes que se alcance la meta.
Otorgar vales de descuento sobre compras a empleados.	\$5 de descuento a cada vendedor.	Una vez al mes.

Cuadro N° 3.6
Calzado MAGA: Programa de incentivos para personal de ventas.

Objetivo: Fomentar una actitud positiva hacia las ventas.

Responsable: Jefe de Mercadotecnia.

Actividad	Recursos	Frecuencia / Tiempo
Premiar al mejor vendedor del mes.	Bono de \$30 mensual. Total en 30 meses = \$900	Una vez al mes
Capacitar al personal de ventas una vez al año.	Costo para dos capacitaciones \$500x3 = \$1,500	La primera en junio de 2006 y la segunda en junio 2007
Asignación de comisiones a los vendedores.	10 % de comisión sobre el total de recuperación.	Mensualmente, iniciando junio 2007
Otorgar vales de descuento sobre compras a empleados.	\$10 de descuento a cada vendedor.	Una vez al mes.

Dirigido a: Vendedores de ruta.

Fuente: El grupo de trabajo.

10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan estratégico guiará las funciones administrativas a mejorar la gestión de las diferentes áreas funcionales de la empresa, por tal razón perdería la naturaleza de su importancia si no se describiera la etapa de implementación de las estrategias del Plan y las estrategias y políticas para cada área funcional.

Es importante recalcar que el objetivo del Plan Estratégico para la mejora de la gestión administrativa es proporcionar una guía a la empresa que facilite la ejecución y puesta en práctica de las estrategias optimizando los recursos humanos y financieros de la empresa, y cuyos únicos costos directos de inversión son la contratación del contador, el programa informático de control de inventarios y las capacitaciones; los cuales podrán ser financiados con recursos propios de la empresa.

El Plan inicia con la comunicación a todo el personal acerca del pensamiento estratégico, pero su componente más importante son las estrategias de las áreas de Recursos Humanos, Finanzas y Mercadotecnia.

A continuación se muestra el proceso de implementación de las estrategias propuestas y su respectivo cronograma de implementación y presupuesto.

Implementación del Plan Estratégico. Cronograma de Actividades.

Trimestre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Actividades	2007	2008		2008		2009		2009		
Responsable: Administrador Actividad: Comunicar a todo el personal la implementación del Plan Estratégico.										
Responsable: Administrador Actividad: Asignar las jefaturas que conformarán la nueva estructura de la empresa.										
Responsable: Administrador Actividad: Conformar el Comité de Desarrollo										
Responsable: Jefe de Recursos Humanos Actividad: Contratación de nuevo personal										
Responsable: Jefe de Recursos Humanos Actividad: Llevar a cabo las capacitaciones para el personal de ventas.										
Responsable: Jefe de Recursos Humanos Actividad: Llevar a cabo las capacitaciones para el personal administrativo.										
Responsable: Jefe de Finanzas Actividad: Iniciar el proceso de registro de las actividades financieras de la empresa.										
Responsable: Jefe de Finanzas Actividad: Establecer un proceso de control de las actividades financieras de la empresa.										
Responsable: Jefe de Finanzas Actividad: Compra de equipo informático y sistema informática para facturación y control de inventarios.										
Responsable: Administrador Actividad: Realizar el registro formal de la marca MAGA.										
Responsable: Jefe de Mercadotecnia Actividad: Implementar programa de incentivos monetarios y no monetarios para la fuerza de ventas.										
Responsable: Jefe de Mercadotecnia Actividad: Implementar programa de incentivos para los clientes.										
Responsable: Jefe de Mercadotecnia Actividad: Evaluación periódica del plan.										

10.1 PRESUPUESTO

El costo de la implementación del plan asciende a \$15,625 cuyas erogaciones serán diferidas durante el periodo de 30 meses que tiene estipulado el plan, lo cual significa una erogación mensual de apenas \$520.83 que serán cubiertos con fondos propios de la empresa.

Tabla N° 1

Presupuesto para implementación de Plan estratégico.

Rubro	Costo estimado mensual	Costo estimado por año			Total
		2007	2008	2009	
Capacitaciones para fuerza de ventas	---	\$500	\$500	\$500	\$1,500
Capacitaciones para personal de dirección y administrativo.	---	---	\$650	\$650	\$1,300
Incentivo al mejor vendedor de tiendas	\$25	\$150	\$300	\$300	\$750
Incentivo al mejor vendedor de rutas	\$30	\$180	\$360	\$360	\$900
Vales de descuento para 44 vendedores por valor de \$5 cada uno.	\$220	\$1,320	\$2,640	\$2,640	\$6,600
Sistema de inventario (recomendamos la propuesta de J & G soluciones.		\$3,155	-	-	\$3,155
Total de inversión por año.		\$6,625	\$7,090	\$7,090	
Imprevistos (estimado en un 10% del total)					\$1,420.00
Total inversión.					\$15,625

Fuente: Equipo de investigación.

11. ALCANCES DEL PLAN ESTRATÉGICO.

En el cuadro N° 3.7 se detallan los alcances y beneficios cualitativos que se esperan obtener con la implementación del plan estratégico comparando la situación actual con la situación esperada en el año 2009.

Cuadro N° 3.7

Área funcional: Administración		
Variable	Situación actual de la empresa. Año 2007	Situación al aplicar el Plan Estratégico. Año 2009
Organización	No poseen una adecuada división del trabajo que permita la delegación de responsabilidades para cada puesto.	Se cuenta con una organización por áreas de responsabilidad y el jefe de cada una de ellas realiza sus funciones de manera más eficiente.
Dirección	Las decisiones son centralizadas y no existe un canal de comunicación adecuado entre los niveles jerárquicos.	Las decisiones de inversión están centralizadas bajo un liderazgo consultivo y las decisiones operativas están descentralizadas en los jefes de las diferentes áreas funcionales.
Comunicación	Debido al tipo de liderazgo la comunicación, entre la administración y los empleados, es deficiente; además hay una escasa retroalimentación de la información.	Se ha conformado el Comité de Desarrollo el cual cuenta con la participación de los jefes de cada área que sirven como enlace entre la administración y los empleados. Esto crea un ambiente de participación y retroalimentación del información que beneficia las actividades de la empresa y permite al propietario evaluar a cada jefe y delegar en ello mayores responsabilidades de forma gradual.

Área funcional: Finanzas		
Variable I	Situación actual de la empresa. Año 2007	Situación al aplicar el Plan Estratégico. Año 2009
Inventarios	Existe una alta inversión de inventarios valuada en \$480.000 y escasas medidas de control para valuarlos y medir sus movimientos.	El valor del inventario se reduce a un valor de \$245 mil. Controles administrativos que permiten su valuación, medir su rotación y determinar la cantidad económica de inventarios.
Controles fiscales	La falta de valuación de los inventarios pone en riesgo recibir multas por parte del Ministerio de Hacienda	Levantamiento dos veces al año de los inventarios. Y la valuación de estos inventarios podrá ser presentada por el jefe de finanzas en cualquier momento.
Compras de mercadería	El nivel de compras actual supera la capacidad de distribución y reduce su liquidez.	Las compras de mercadería estarán acorde con la capacidad de ventas.
Información para la toma decisiones	No se cuentan con registros históricos que permitan medir las ventas y los gastos reales de la empresa.	El jefe del área de contabilidad elabora los estados y reportes financieros que reflejan la verdadera actividad de la empresa y con los cuales se pueden tomar decisiones.

Área funcional: Mercadotecnia.		
Variable I	Situación actual de la empresa. Año 2007	Situación al aplicar el Plan Estratégico. Año 2009
Marcas	La Marca MAGA no se encuentra debidamente registrada.	Las marcas están registradas y cuentan con la protección de las leyes de propiedad intelectual.
Ventas en tiendas	Venta proyectada para el año 2007 es de \$720 mil	Venta para el 2009 \$870 mil
Ventas en rutas	Recuperación estimada para el 2007 \$360 mil	Recuperación estimada de \$432 mil
Saldo de cuentas incobrables	\$16 mil es el saldo actual que se viene arrastrando desde el año 2005	El valor de las cuentas incobrables se reduce a \$2,800
Atención al cliente	Orientación a las ventas y los precios bajos.	Orientación hacia la diferenciación por medio de una excelente atención al cliente.
Imagen de la marca	Gradualmente los clientes relacionan la marca con productos de baja calidad o dudosa procedencia.	La marca MAGA se posiciona en la parte alta de la cadena de valor, con una fuerza de ventas orientada en la atención al cliente.

Área funcional: Recursos Humanos		
Variable I	Situación actual de la empresa. Año 2007	Situación al aplicar el Plan Estratégico. Año 2009
Rotación de personal	Presenta un alto nivel de rotación de personal en todas las áreas de la empresa.	Ambiente de estabilidad laboral y reducción de un 95% en la rotación de personal.
Estructura organizativa	No cuenta con una adecuada división del trabajo, toda la actividad de dirección recae sobre el propietario.	Estructura por áreas de responsabilidad, con políticas y actividades definidas para cada jefe de área.
Dirección	No posee un canal de comunicación definido que permita la participación de los empleados. Las órdenes están centralizadas.	La creación del comité contribuirá a resolver los problemas operativos y estratégicos de la empresa.
Reclutamiento de personal	La empresa no cuenta con procesos definidos para la selección de personal y no existe una persona responsable de las tareas.	Proceso definido para reclutamiento y selección que permite dar seguimiento a todas las actividades a través de una persona responsable y al utilización de herramientas técnico administrativas.
Motivación	Poca participación del personal en la gestión de la empresa. Ambiente con pocos incentivos y poca motivación.	Los incentivos monetarios y no monetario así como hacer parte de las objetivos al personal crean un ambiente de motivación en los colaboradores de la empresa

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, 5ª edición, Colombia 2000.
- Galindo y Martínez, Fundamentos de Administración, primera reimpresión, editorial Trillas México 1992.
- Guajardo Cantú, Gerardo. Contabilidad Financiera, 2da Edición, Editorial Prentice Hall, México 1995.
- Kotler y Amnstrong. Marketing, 8ª edición, editorial Prentice Hall, México, 2001.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de la investigación, 3ª edición, Colombia 2001.
- Mintzberg y Quinn, El proceso estratégico, 6ª edición, editorial Prentice Hall México 1999
- Pérez y Campillo, Marco de análisis y situación de las micro y pequeñas empresas, Consultorías Futura, San José, Costa Rica 2000.
- Stanton, Etzel y Walter, Fundamentos de Marketing, 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Stoner y Freeman. Administración, 5ª edición, editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1994.
- Sampieri, Collado y Lucio. Metodología de la investigación, primera edición, editorial McGraw Hill, 1991.
- Trough, Jack. Diferenciarse o morir. Editorial Prentice Hall, México 2002.

Tesis

- Albayero, Araniva y otros. Diseño de programas de auditoria administrativa aplicado a la industria del calzado, sector micro y pequeña empresa en al area metropolitana de San Salvador 2004.
- Castañeda, Fabio Fermín y otros. Diagnostico del aspecto económico de la pequeña empresa industrial rama de calzado, área de personal, UES. 1987.

Leyes

- Constitución de La Republica de El Salvador explicada. 4ª edición 1997.
- Código de Trabajo de la Republica de El Salvador, Editorial Jurídica Salvadoreña, 18º edición, 2001.
- Recopilación de leyes tributarias, Editorial Jurídica Salvadoreña, 26ª edición, junio de 2001.
- Código de Comercio de La Republica de El Salvador, Editor Ricardo Mendoza, Editorial Jurídica Salvadoreña, 2002.

Revistas

- El: Economista, Todo queda en familia, Septiembre de 2006.
- El: Economista, Entrevista a Dick Hunter. Abril de 2007.

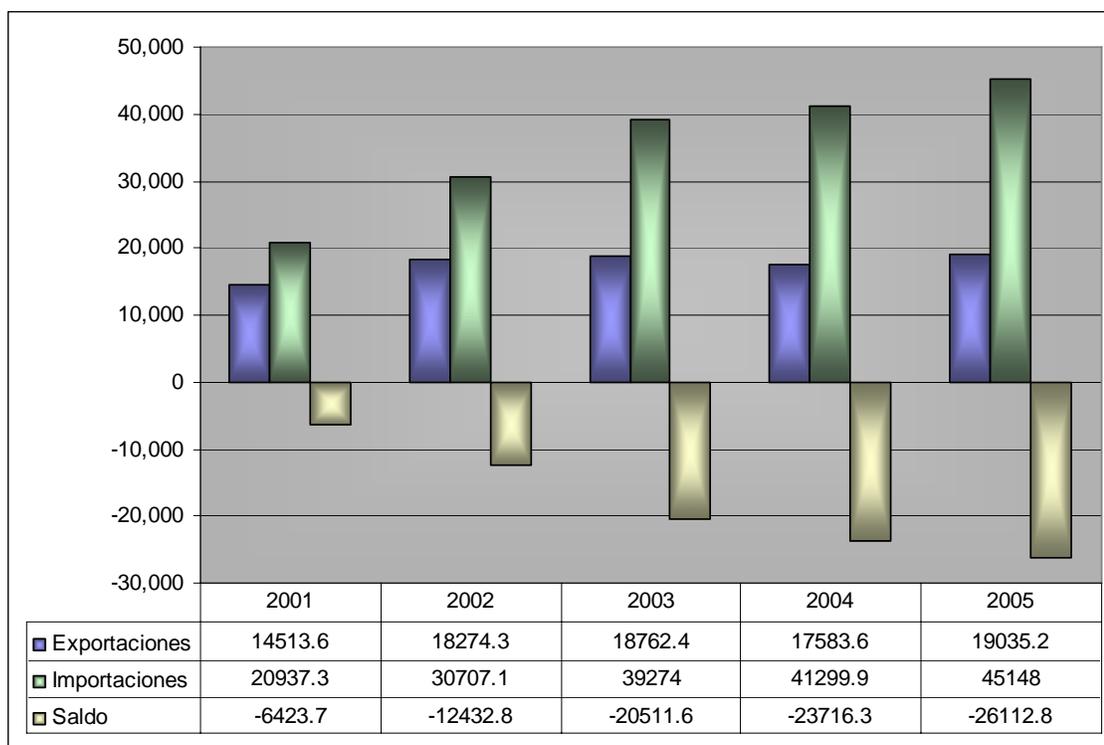
- Harvard Bussines Review, Jim Robinson, Cómo contar la historia de una empresa, septiembre 2004.
- Revista INCAE, ¿Qué es estrategia?, Vol. X N° 11, 1997.
- Revista INCAE, El planteamiento estratégico en perspectiva, Vol. XI N° 1, 1988.
- MIT Sloan Management Review, Traducción libre MAFUES "¿Ha cambiado la estrategia?" (Has strategy changad?) invierno 2002.

Internet

- www.monografías.com/trabajo4/administración/administración.shtml
- www.monografías.com/trabajo9/administración/administración del crecimiento.shtml
- www.monografías.com/trabajos15/plan_negocios/plan_negocios.shtml
- [www.minec.gob.sv/inteligencia_competitiva/reporte_de inteligencia_competitiva](http://www.minec.gob.sv/inteligencia_competitiva/reporte_de_inteligencia_competitiva)
- www.minec.gob
- www.minec.Gob/dygestic
- www.laverdad.es

ANEXOS

ANEXO N° 1
Balanza Comercial del Sector Calzado en El Salvador
 (En millones de dólares)



Fuente: Elaboración de IC en información de Balanza de Pagos BCR.

ANEXO N° 2

CRITERIO PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE UNA EMPRESA.				
Institución	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
FUSADES	De 100 a mas empleados y un activo total Mayor de \$ 228,571.43	De 20 a 99 empleaos, cuyo activo total no excede de \$ 228,571.43	De 11 19 empleados, cuyo activo total no excede a \$ 85,714.29	Menos de 11 empleados cuyo activo total no excede de \$ 11,428.57
ANEP	Con un grupo de empleados mayor de 100	Con un numero de empleados igual a 20 y menor que 100	Con un grupo de empleados igual a 5 y menor que 20	Con un grupo de empleados menor de 5 personas
BCR	Con ventas mayores a \$4,571,428.57 y un numero de empleados mayor a los 199	Con ventas anuales mayores a los \$685,714.29 y menores a los \$4,571,428.57 con un numero de 50 a 199 empleados	Con ventas mayores a los \$68,571.43 y menores a los \$685,714.29 con un numero de 50 a 199 empleados	Con ventas inferiores a los \$68,571.43 anuales y con menos de 50 empleados
BMI	Con ventas mayores a \$4,571,428.57 Y un numero de empleados mayor a 199	Con ventas anuales mayores a los \$685,714.29 pero menores a \$4,571,428.57 y con un numero de 50 a 199 empleados	Con ventas mayores a los \$68,571.43 y menores a los \$685,714.29 con un numero de 11 a 49 empleados	Con ventas inferiores a los \$68,571.43 anuales y con menos de 11 empleados
MINISTERIO DE HACIENDA	Pagan impuestos mayores de \$34,285.72	Paga impuesto de \$ 5,714.29 hasta \$34,285.72 durante el ejercicio fiscal	Paga impuesto menores de \$ 5,714.29 durante el ejercicio fiscal	No definido

Fuente: Revista trimestral BCR Septiembre año 2003 tercer ejemplar.

ANEXO N° 3**Distribución de rutas de ventas administradas en Sonsonate por categoría.**

Código	Denominación ³⁶	Zona
Categoría A		
01	A	Sonsonate
02	A	Sonsonate
03	A	Sonsonate
04	A	Izalco
05	A	Cara Sucia
06	A	Santa Tecla
07	A	Ahuachapán
Categoría B		
01	B	Acajutla
02	B	Soyapango
03	B	Lourdes
05	B	Apopa
07	B	Sensuntepeque
08	B	Santa Ana
09	B	Opico
12	B	Ilobasco
14	B	Chalchuapa
15	B	San Martín
16	B	Metapán
17	B	Aguilares
19	B	Chalatenango

Distribución de rutas administradas en San Miguel

Código	Denominación	Zona
01	A	San Miguel
02	A	San Miguel
03	A	Usulután
04	A	San Miguel
05	A	Santa Rosa de Lima
06	A	La Unión
08	A	El Transito

³⁶ Denominación A: Rutas que reportan ingresos diarios mayores a \$100.00
Denominación B: Rutas que reportan ingresos diarios menores a \$ 99.00

ANEXO N° 4**Esquema de unidades de negocio de Calzado MAGA.**

Unidad de negocio	Actividad	Número de Sucursales	Ubicación	Numero de Rutas	No. de empleados
Taller de calzado	Fabricación de calzado	1	Sonsonate	-	18
MAGA	Distribución Rutas de venta personal	2	Sonsonate San Miguel	26	44
	Distribución Tiendas	3	Sonsonate	-	
Totales		6		26	62

Fuente: La empresa

ANEXO N° 5

Ubicación geográfica de sucursales de MAGA en el
Municipio de Sonsonate

CALZADO MAGA 1



CALZADO MAGA 2

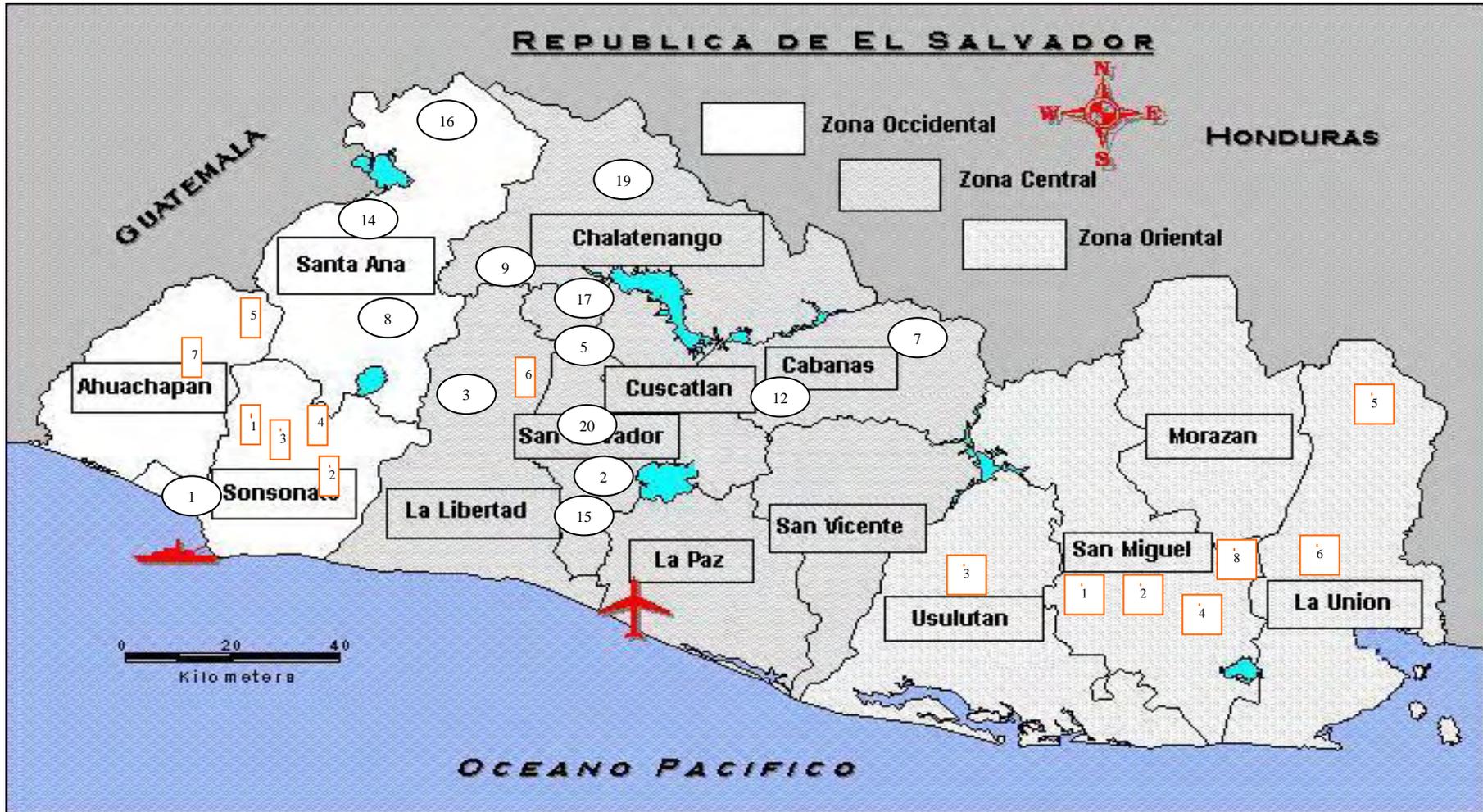


CALZADO MAGA 3



ANEXO N° 6

Ubicación de rutas de venta de calzado MAGA



ANEXO N° 7

Descripción por tipo de la variedad de calzado disponible en MAGA.

Nombre del producto	Descripción y características	Canal de distribución
<p>Calzado deportivo</p> 	<p>Las marcas que se distribuyen de este tipo de zapatos son <i>Rebook, Fila, Adidas, Niké, Puma, New Balance</i>, y otros.</p> <p>Los precios de estos varían desde \$10 hasta los \$65 por par.</p> <p>Los estilos ofertados son para dama y para caballero.</p> <p>Los zapatos de esta línea son en su totalidad importados y los de marcas reconocidas como <i>Niké</i> y <i>Rebook</i> son adquiridos por medio de sus representantes en el país y la línea económica de estos es importados por la empresa desde Panamá y Guatemala.</p> <p>Esta línea representa el 60% de la venta total de las salas.</p>	<p>Su venta es a través de las tiendas MAGA I, MAGA II y MAGA III.</p>
<p>Calzado para Dama</p> 	<p>Las marcas que se distribuyen de esta línea son <i>Grendha, Azaleia, Andrea Carrano, Mininas</i> y otros.</p> <p>Los precios de estos varían desde los \$6 hasta los \$20.</p> <p>Esta línea de productos es en su totalidad importada desde Panamá siendo su país de fabricación China y Brasil.</p> <p>Es esta línea de calzado la que se distribuye por medio de las rutas de venta ya que representa un 95% sus ventas. El otro 5% es de las otras líneas.</p>	<p>Rutas de venta</p> <p>Tiendas MAGA I, MAGA II y MAGA III.</p>
<p>Calzado de vestir para caballero</p> 	<p>Entre las marcas más reconocidas en esta línea son: <i>Diego Collection, D'COAST, Outland</i> y otras.</p> <p>Los precios de estos varían desde los \$14 hasta los \$35.</p> <p>Esta línea de calzado es en su totalidad producto importado principalmente de China y Guatemala; la empresa lo adquiere en un 80% a través de proveedores locales y en un 20% a través de importaciones de Panamá.</p>	<p>Su venta es a través de las tiendas MAGA I, MAGA II y MAGA III.</p>
<p>Calzado para trabajo</p> 	<p>Las principales marcas que se ofrecen son <i>Land Rover, Wild Cat, Jhon Deere, Rhino</i>, entre otras.</p> <p>Los precios oscilan entre los \$17 y los \$60.</p> <p>Esta línea se adquiere en su totalidad a través de proveedores locales. Parte de esta línea es artesanal o semi artesanal producida en el país, como las botas <i>Comanche</i> y otra parte es importado desde Guatemala.</p>	<p>Su venta es a través de las tiendas MAGA I, MAGA II y MAGA III.</p>

<p>Calzado para niños</p> 	<p>Las marcas principales son <i>Schecker's</i>, <i>Reebok</i>, <i>Adidas</i>, <i>Strawberry</i> entre otros.</p> <p>Los precios se pueden adquirir desde los \$8, hasta los \$29, en diversidad de colores y estilos.</p> <p>Estos son en su totalidad importados, una parte la empresa la adquiere con proveedores locales y otra la importa directamente desde Panamá.</p>	<p>Su venta es a través de las tiendas MAGA I, MAGA II y MAGA III.</p>
<p>Botas para dama</p> 	<p>Las marcas que se comercializan son <i>Claudia D'love</i> y <i>Body Shop</i>.</p> <p>Los precios se encuentran entre los \$18 y \$25.</p> <p>Se adquieren en su totalidad a través de proveedores locales pero su origen es chino.</p>	<p>Rutas de venta</p> <p>Tiendas MAGA I, MAGA II y MAGA III</p>
<p>Calzado Artesano</p> 	<p>Esta línea de calzado es fabricada en el taller de la empresa y su marca es Junior.</p> <p>Su característica principal es que estos productos son hechos 100% a mano por artesanos especializados de Santa Ana.</p> <p>De los 200 pares semanales que produce el taller, el 90% se despacha a las tiendas y a las rutas por lo que se mantiene un inventario mínimo de producto terminado.</p> <p>Se producen zapatos escolares, botas para cachiporristas, calzado para damas y caballeros.</p>	<p>Tiendas MAGA I, MAGA II y MAGA III.</p>

ANEXO N° 8
Guía de entrevista
Sr. David Alfaro, propietario Calzado MAGA

1. ¿Cuándo y como inició la empresa?

La inicié en el año noventa y cuatro, junto con mi esposa Sonia Magarin, de cuyo apellido surge el nombre de la empresa "MAGA", en la casa donde vivíamos en el barrio el Ángel, empezamos comprando unos cinco mil colones de mercadería que traje de Guatemala"

2. Describa las funciones que realiza:

Hay muchos puntos como el control, otro muy importante es dar el ejemplo en el trabajo, brindar seguridad a los empleados, implementar el respeto, repartir mercadería lo cual me ayuda a relacionarme con la gente para estar cerca de ella y saber como piensan y como trabajan

3. ¿Cómo hace para poder manejar todas las funciones que requiere la empresa?

A través de la capacidad, ya que es un dolor de cabeza, pero si nos metimos en eso, es porque tenemos la capacidad

4. ¿Cuánto personal tiene a su cargo?

En total son mas de setenta personas, entre personal de tiendas, rutas y San Miguel.

5. ¿En quienes ha delegado la responsabilidad de las diferentes áreas de la empresa?

En casa matriz un ingeniero en sistemas que es la analista de créditos, encargada de despachos e inventarios, en el departamento de psicología a la Lic.de Escobar, la cual se encarga de la motivación de los vendedores, en el área de contabilidad a cargo de la Lic. de Noches la cual maneja el área contable, debido a las constantes reformas que realiza el Ministerio de Hacienda."

6. **¿A qué se debe el crecimiento de la empresa: Atención al cliente, Variedad de estilos, canales de distribución, bajos precios, ubicación de las tiendas?**

saber lo que se va a hacer, ya que se debe tener bien claro, cual es su área, en mi caso es el servicio, hacer participe a todos a la hora de comprar mercadería, comprar a bajo precio un buen producto y ser competitivos, no pensar como los demás, comprar barato y vender caro, tener un modelo a la hora de comprar o comercializar, encontrar buenos proveedores que estén al día con las modas, comprar ofertas, sobrellevar el hecho de que a nivel Centroamericano los proveedores solo ofrecen producto pasado de moda.

7. **¿Si tuviera que elegir entre calidad y precio, por cual de ellas se decidiría?**

Voy por ambos, pero a la hora de elegir no debe haber una desviación en mi estrategia de precios, ya que hay dos maneras de vender: vender poco y ganar bastante, o vender bastante y ganar poco, ya que se deben de utilizar diferentes estrategias, pero no quiere decir, cambiarme a ellas, ya que yo sigo con la mía."

8. **¿En que nivel considera que afecta a la empresa la competencia: mucho, bastante o poco?**

Todo depende de la madurez, porque a medida que yo empecé a trabajar de lleno con calzado, fui madurando, ya que si se tiene el suficiente conocimiento, se está bien consciente de lo que se está haciendo y se llegue a lo que se llegue o llegue quien llegue no va a pasar nada"

9. **¿Qué cree que esta haciendo mejor la competencia y que podría implementarse en MAGA?**

No fijo en lo que la competencia hace, siempre ha creído que uno debe hacer las cosas sin fijarse en los demás, por que hay empresas que por estar mas pendientes de lo que la competencia hace, descuidan su trabajo dentro de la empresa y se quedan atrás con las estrategias y con los cambios.

10. ¿En qué consiste la estrategia de precios que usted utiliza?

Cambiar siempre de precios, si las empresas monstruos cambian cada diez o cada quince días, también las empresas pequeñas deben de hacerlo, aunque se tenga que vender mas barato de lo que se compró"

11. ¿Qué tipo de promociones realiza la empresa actualmente?

Se anuncia permanentemente en una radio de cobertura occidental

12. ¿Qué criterios toma en cuenta para decidir el tipo de calzado y otros productos que comercializa?

Hacer participe a todos a la hora de comprar y mantenerme al día con las modas y lo que la gente esta usando, porque en cualquier lugar donde me encuentro pongo mucho atención en el tipo de calzado que la gente anda puesto

13. ¿Qué considera que podía implementar la empresa para continuar creciendo, capacitación de personal, mas recursos financieros, incentivos de parte del estado, otros?

Primeramente hay muchas maneras de hacer las cosas, en el caso mío, es atreves de la honradez hacia mis empleados, haciendo énfasis en ellos de que no están perdiendo el tiempo porque la idea es que todos ganen bien.

14. ¿Cómo ve la empresa dentro de diez años?

en el caso de nosotros es bien bonito porque es como un sueño o un objetivo, así como yo inicie esto, empecé a armarlo a construirlo, le puse ruedas y lo puse en marcha, así espero que continúe

15. ¿Considera que la forma actual de resolver las situaciones problemáticas que se presentan es la más adecuada?

Si, porque yo siempre resuelvo las situaciones con experiencia y madurez, y a pesar de encontrarnos en una etapa sensible donde nunca nos imaginamos estar, en la que estamos

aprendiendo lo que nunca nos imaginamos aprender, se tratan de sobre llevar las cosas y de no admitir errores.

En el taller de calzado, el problema que se presenta es que no tengo un control total, ya que no he podido encontrar una persona a quien delegar la dirección de éste, y actualmente se pierde mucha materia prima y hasta una máquina se han robado, el otro problema es con las rutas de San Miguel, ya que es muy difícil encontrar personal, porque allá las personas son muy acomodadas, debido a las remesas que reciben de sus parientes en Estados Unidos”

16. ¿Qué incentivos ha implementado dentro de la empresa?

El principal incentivo ha sido la honradez mía hacia mis empleados, ya que todos los días yo me esfuerzo por brindarles las herramientas para que puedan devengar un salario digno, acorde a la situación actual que se vive en el país”

17. ¿Qué planes piensa implementar en la empresa en el futuro?

Bueno para este año estamos haciendo las gestiones para abrir rutas de venta en Guatemala, ya se tiene el producto y los contactos, luego abrir tiendas en el oriente y la capital de nuestro país y abrir nuevas rutas en el interior del país como Morazán y San Salvador, trabajar el área de mayoreo para mejorar los volúmenes de compras.

Aunque todos estos planes de expansión son posibles a corto plazo es imposible controlarlos y encontrar personal para desempeñarlos.

ANEXO N° 9

Guía de entrevista al personal de área administrativa

Cargo: _____

1. ¿Cuándo ingreso a la empresa y cómo?

Por medio de una recomendación de un amigo dentro de la empresa.

2. ¿Recibió capacitación?

No. Las cosas que aprendí la aprendí viendo lo que los demás hacían y por lo que mis compañeras (os) me explicaban

3. Describa las funciones que realiza:

R/ Karen Perla (analista de créditos): es llevar el registro de todos los clientes de las rutas que yo manejo, estar pendiente que el estén abonado, que no tengan mora que los zapatos los vendan a buenos precios, ni mas ni menos, aparte de eso llevar un control de la entrada y salida del producto... Manejo de inventarios a veces reclutamiento y selección del personal de ventas, bueno de todo un poco.

R/ Marina Guevara (analista de créditos): los que es el cargo de analista de créditos se enfoca mas que todo en los clientes, en los créditos...y analizarlos... yo creo que lo mas importante es alisar lo que es la mora, que no haya mora

R/ Emerson Alfaro (encargado de tienda): ...Bueno seria supervisar y administrar... ver que la gente de tienda trabaje bien, que el encargado de bodega lleve bien este... el plan de trabajo solamente eso.

R/ Sandra De León (asistente a la gerencia): Control de entradas y salidas de producto, despacho a rutas y tiendas, manejo de cuentas por pagar en importaciones, control de facturación en tiendas, gestiones relacionadas con el Ministerio de Hacienda y ocasionalmente selección y contratación de Recurso Humano.

4. ¿Cuánto personal tiene a su cargo?

R/ Karen Perla (analista de créditos): 10 vendedores de ruta

R/ Marina Guevara: 13 vendedores de ruta

R/ Emerson Alfaro: 8 personas dependientes de tiendas

R/ Sandra Deleón: 7 entre vendedores de rutas personal administrativo de la oficina central y bodegueros

5. ¿Podría describir la estructura organizativa de la empresa?

La mayoría sabe que Don David, quien se encarga de todas las cosas, después esta Sandra (asistente del gerente), después están Karen y Marina (analistas de crédito) no hay un gerente, subgerente o jefes

Pero no se tiene organizado por departamentos ni áreas como mercadeo, recursos humanos, aquí nos toca hacer un poco de todo.

6. ¿A qué se debe el crecimiento de la empresa: Atención al cliente, Variedad de estilos, canales de distribución, bajos precios, ubicación de las tiendas?

Principalmente a los negocios y la habilidad de Don David que sabe el tipo de calzado que comprar y como ofrecer mejores precios y por las estrategias que pone en marcha. También por el producto que se ofrece que es de buena calidad y en general por el aporte de todos: vendedores, encargados de tienda y personal de oficina que trabajamos cada DIA para sacar esto adelante

7. ¿En que nivel considera que afecta a la empresa la competencia: mucho, bastante o poco?

Creo que afecta poco por que Don David siempre dice que no hay que fijarse en lo que la competencia hace. Las cosas que hace y las ofertas que pone, por los precios, siempre son mejores. Pero aunque a veces vende mas barato los de los otros calzados siempre vende, como que la gente ya tiene sus clientes fijos que le compran.

8. ¿Qué cree que esta haciendo mejor la competencia y que podría implementarse en MAGA?

Desconozco que harán la competencia las otras empresas mas pequeñas no nos fijamos en lo que hacen. Pero a nivel de Sonsonate por la variedad de productos y estilos que ofrecemos estamos mejor que la competencia... incluso mejor que las grandes.

Ya hemos tenido trabajando aquí a personas de otros calzados) y no entiendo porque en esos lugares trabajando mas, ganaban menos y aquí aunque se les paga mas siempre se van por que se quejan del salario; quizás en la verdad es que en otros lugares les pagan mas por que siempre se quejan de que el sueldo es muy bajo.

Se debería de hacer un estudio de mercado para averiguar lo que hace la competencia, pero no creo que estén haciendo las mismas cosas que nosotros. Muchas de las cosas que hace Don David, como las compras y sus contactos no creo que las hagan los calzados mas pequeños.

9. ¿Qué obstáculos observa en el desempeño de sus labores?

En el área de bodega no hay un control cuando los vendedores saca las muestras, por la prisa muchas veces se van y nadie los revisa, no hay como una supervisión o alguien encargado por que siempre estamos bien ocupadas a esa hora y nadie revida ni se hace cargo de la salida.

A la hora de los gastos o de autorizar un cambio de zapatos siempre hay que esperar a Don David por que el decide si se gasta o no en una cosa, si se cambia o no el zapato que si se va ha pagar transporte por la mercadería que se va ha repartir, en fin muchas cositas que se paralizan hasta que él llama o viene y toma decisión.

10. ¿Qué propondría para mejorar sus labores?

Creo que la motivación, yo no me siento motivada, si se siente bien que el jefe le diga que esta bien hecho su trabajo pero una necesita otra cosa: el salario... dependiendo del ritmo que uno vaya.

Debería de haber un sistema... un sistema de facturación por que todo se hace ha mano y para los inventarios también.

Serio bueno un manual de las obligaciones que uno debe tener, un Manuel de descripción de puestos donde este el organigrama par que uno sepa que hacer ante cualquier situación.

11. ¿Considera que la forma actual de resolver las situaciones que se presentan es la más adecuada?

No. por que hay un problema y uno lo resuelve a su manera, que hubiera un manual o algo para guiarse, por ejemplo hay problemas varios que se repiten lo mismo y lo mismo por ejemplo las devoluciones que hay que esperar a Don David para que resuelva. A veces queremos resolver un problema pero como no sabemos que va a decir el jefe tenemos miedo y quizás por ese mismo miedo nos equivocamos. Algunas cosas pequeñas tenemos la decisión, si nos han autorizado pero la mayoría las decide Don David.

Creo que debería haber como una persona que decida cuando el no esta, así como Sandra, cuando el falte que tome las decisiones para que se hagan rápido las cosas.

12. ¿Qué incentivos considera que existen dentro de la empresa?

Para los vendedores existen los viáticos y los incentivos pero para la gente de oficina...no, no existe ningún incentivo.

Pienso que deberían ver el trabajo de la gente y si es profesional o si estudian algo premiarlo por si mejora en el trabajo y su desempeño.

13. ¿Qué incentivos considera que deberían de existir en la empresa?

Deberían haber nombramientos (asensos de puesto) comisiones o metas de venta y mencionar si se alcanzaron, no necesariamente deben ser incentivos monetarios. Trabajar por comisión, como una vez que nos pusieron una meta de vender unos zapatos y se nos pagaba comisión al final del día, rapidito se fueron esos zapatos.

Por ejemplo que dieran las vacaciones, por que aquí reponemos los días, si uno trabaja más de las horas pues... horas extras.

ANEXO N° 10**Encuesta**

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas



Encuesta dirigida a propietarios y/o encargados de tiendas de calzado de la pequeña y mediana empresa dedicada a la industria y comercio de calzado en el municipio de Sonsonate.

Somos estudiantes de la Universidad de EL Salvador y estamos llevando a cabo una investigación sobre la gestión administrativa de las empresas del sector y el comportamiento de los clientes de este municipio, le solicitamos responder el siguiente cuestionario, siguiendo las indicaciones, se le informa que los datos proporcionados son para uso académico y de carácter confidencial.

INDICACIONES. Por favor marque con una "x" la respuesta que considere correcta.

Sexo: Masculino Femenino

Fecha de inicio de la empresa: _____ N° de empleados _____

Grado de escolaridad: Primaria Secundaria Tercer ciclo

Bachiller Técnico Estudios universitarios

1. Cargo dentro de la empresa:

Propietario de la empresa Gerente de tienda

Encargado de tienda Supervisor de tienda

2. ¿Posee la empresa declaración de Misión y Visión?

Si No No sabe

3. Si su respuesta es fue positiva, las tiene redactadas en un lugar visible para:

Sus empleados Sus clientes La gerencia

Están redactadas pero no están visibles No se tienen redactadas

4. ¿Establecen políticas para orientar las actividades que realizan los empleados?

Si No No sabe

5. ¿Si su respuesta fue positiva, de que manera las dan a conocer a sus empleados?

Verbalmente En reuniones de trabajo

De forma escrita Cuando se ha cometido una falta

6. De las siguientes herramientas administrativas, cuáles son las utilizadas en la empresa:

- Proyección de ingresos y egresos Contabilidad formal
 Programación de trabajo Estudios de mercado
 Proyecciones de compra de mercadería Ninguno de los anteriores

7. ¿Cómo financian las operaciones de la empresa? (Puede responder más de una opción)

- Créditos bancarios Capital propio Crédito de proveedores
 Créditos de Cooperativas Otros especifique _____

8. ¿Posee organigrama la empresa?

- Si No No sabe

9. ¿Posee la empresa algunos de los siguientes manuales?

- Manual de organización Manual de descripción de puestos
 Manual de procedimientos No sabe
 No se utiliza ninguno

10. ¿De las siguientes herramientas administrativas del área de Recursos Humanos, cuales utilizan para el reclutamiento y selección de personal?

- Solicitud de empleo Entrevistas Pruebas de conocimiento
 Evaluación del desempeño Periodo de prueba

11. ¿Qué medios utilizan para el reclutamiento de personal?

- Periódico Anuncios en las tiendas Radio
 Bolsas de trabajo Por referencias de empleados Selección interna
 Otros, Especifique: _____

12. Cuando se da una orden de tipo general, ¿Cómo se le comunica a los empleados?:

- Verbalmente A través de memorando Se entera por un compañero de trabajo
 Reuniones de trabajo Otros, especifique _____

13. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones de trabajo?

- Una vez a la semana Una vez al mes Dos veces al año
 Una vez al año Nunca

14. Si su respuesta fue al menos una vez al año, ¿Mencione cuales son los temas que se desarrollan en las reuniones?

15. ¿Qué tipo de motivaciones brinda al personal?

- Incentivos monetarios Capacitaciones Ascensos
 Prestaciones laborales Otros especifique _____

16. ¿Qué tipo de problemas son los más frecuentes en su área de trabajo?:

- Mala comunicación Falta de motivación en el personal
 Autorización de gastos No se logran las metas de venta
 Alta rotación de personal Recibe ordenes de dos personas a la vez
 Otros , Especifique: _____

17. ¿Cuáles de los siguientes estados financieros se elaboran en la empresa?

- Balance general Estado de resultados
 Estado de flujo de efectivo No se elaboran

18. Si se elabora al menos uno de los estados financieros antes mencionados, responda cual de las siguientes afirmaciones es la que más se adapta a su situación:

La información de los estados financieros se utilizan para:

- La toma de decisiones
 Para evaluar y corregir el desempeño
 Para cumplir con requisitos fiscales
 Para solicitud de préstamos bancarios

19. ¿Qué tipos de controles administrativos se utilizan en la empresa?

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Ordenes de pedido | <input type="checkbox"/> | Control de créditos | <input type="checkbox"/> |
| Control de inventario | <input type="checkbox"/> | Control de ventas | <input type="checkbox"/> |
| Ordenes de compra | <input type="checkbox"/> | Control de cuentas por pagar | <input type="checkbox"/> |

20. ¿Por qué cree que los clientes prefieren comprar en este calzado?

(Puede marcar más de una opción)

- | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Mejores precios | <input type="checkbox"/> | Calidad del producto | <input type="checkbox"/> | Variedad de estilos | <input type="checkbox"/> |
| Decoración de tiendas | <input type="checkbox"/> | Atención al cliente | <input type="checkbox"/> | Artículos promocionales | <input type="checkbox"/> |

Otros especifique: _____

21. ¿Cuáles de las siguientes promociones utilizan?

- | | | | | | |
|---|--------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Anuncios en radio | <input type="checkbox"/> | Anuncios en periódico | <input type="checkbox"/> | Perifoneo | <input type="checkbox"/> |
| P. de actividades culturales o deportivas | <input type="checkbox"/> | Descuentos | <input type="checkbox"/> | Ofertas | <input type="checkbox"/> |
| Vallas publicitarias y/o Banners | <input type="checkbox"/> | Otros, especifique: _____ | | | |

22. ¿Se encuentra la marca de la empresa debidamente inscrita en el Registro de Comercio?

- Si No No sabe

23. De los siguientes factores marque los tres más relevantes que usted considera que le ayudarían a obtener mejores beneficios para el manejo de la empresa.

- | | |
|--|--------------------------|
| Capacitaciones en el área administrativa | <input type="checkbox"/> |
| Capacitaciones en el área financiera | <input type="checkbox"/> |
| Capacitaciones en el área productiva | <input type="checkbox"/> |
| Capacitaciones en el área de mercadeo y comercialización | <input type="checkbox"/> |
| Capacitaciones en el área de recursos humanos | <input type="checkbox"/> |
| Otros <input type="checkbox"/> . Especifique: _____ | |

24. ¿Cuáles considera usted son los principales factores que afectan la competitividad de la empresa? _____

ANEXO N° 11

Tabulación de datos a pequeñas y medianas empresas de calzado en el municipio de Sonsonate.

Pregunta N° 1

Cargo dentro de la empresa.

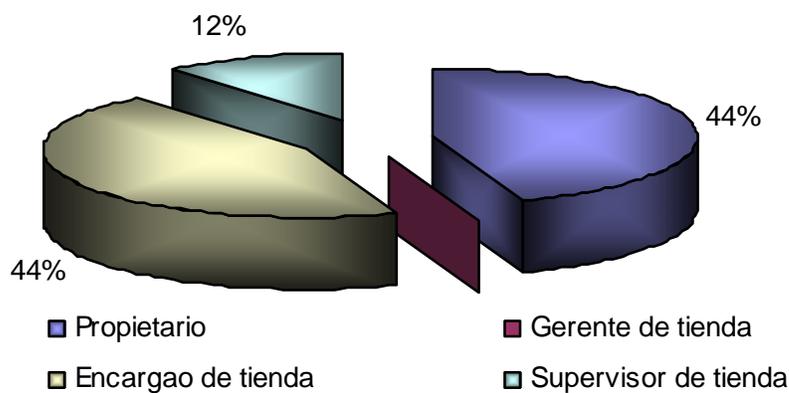
Objetivos:

Conocer el cargo que desempeña la persona que se entrevista.

Tabulación

Pregunta N° 1			
Función: General			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Propietario	4	44
2	Gerente de tienda	1	12
3	Encargado de tienda	4	44
4	Supervisor de tienda	0	0
	Total	9	100

Gráfico



Comentario:

Como se puede observar el 44% de los entrevistados, son los propietarios de las empresas, lo que hace más verídica la investigación.

Pregunta N° 2

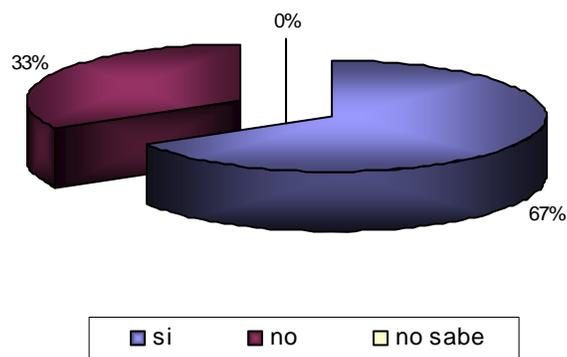
¿Posee la empresa declaración de Misión y Visión?

Objetivos:

Conocer si las empresas del sector tienen definida su declaración de Misión y Visión para determinar si poseen una estrategia.

Tabulación

Pregunta N° 2			
Etapa del proceso administrativo: <i>Planeación</i>			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Sí	6	67
2	No	3	33
3	No sabe	0	0
	Total	9	100

Gráfico**Comentario:**

El sesenta y siete por ciento de las empresas manifestaron poseer declaración de Misión y Visión, lo que aparentemente significa que la mayor parte del sector tiene establecidas sus estrategias. Solamente el treinta y tres por ciento manifestaron no tenerla.

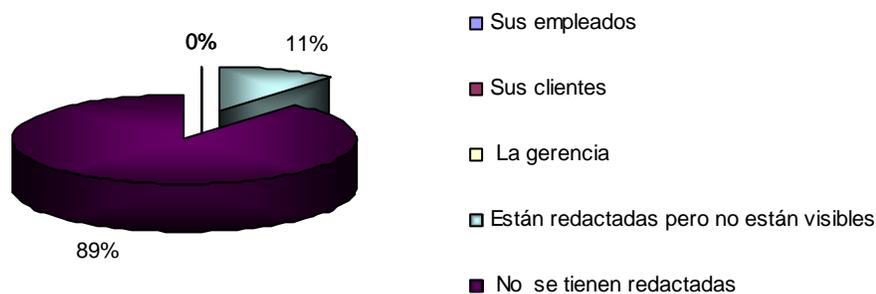
Pregunta N° 3

Si su respuesta fue positiva, ¿las tiene redactadas en un lugar visible para: Sus empleados, sus clientes, la gerencia, están redactadas pero no están visibles o no se tienen redactadas?

Objetivos:

Confirmar si tienen redactadas su Misión y Visión para saber si en realidad su respuesta a la pregunta anterior es verídica.

Tabulación			
Pregunta N° 3			
Etapa del proceso administrativo: <i>Planeación</i>			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Sus empleados	0	0
2	Sus clientes	0	0
3	La gerencia	0	0
4	Están redactadas pero no están visibles	1	11
5	No se tienen redactadas	8	89
N=9		9	100

Gráfico**Comentario:**

En contraste con las respuestas de la pregunta anterior, se puede observar que en realidad las empresas del sector no tienen establecidas su estrategia a través de su Misión y Visión.

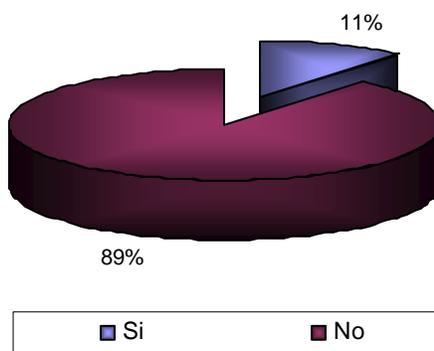
Pregunta N° 4

¿Establecen políticas para orientar las actividades que realizan los empleados?

Objetivos:

Conocer si las políticas de la empresa están definidas, para saber si los empleados cuentan con directrices para desempeñar sus actividades.

Tabulación			
Pregunta N° 4			
Etapa del proceso administrativo: <i>Planeación</i>			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Sí	1	11
2	No	8	89
3	No sabe	0	0
	Total	9	100

Gráfico**Comentario:**

El ochenta y nueve por ciento no tiene establecidas sus políticas, por lo que los empleados no tienen claras las directrices para desarrollar sus actividades.

Pregunta N° 5

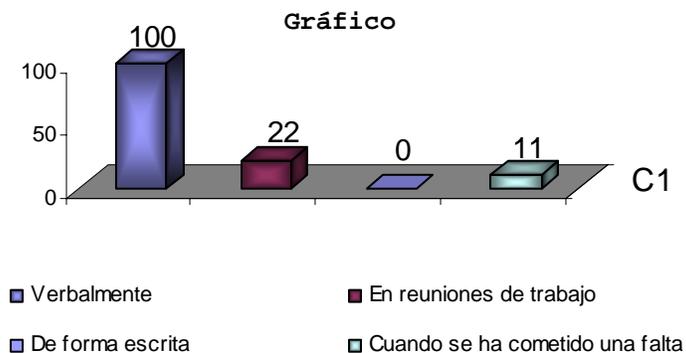
¿Si su respuesta fue positiva, de que manera las dan a conocer a sus empleados?

Objetivos:

Saber por que medio se enteran los empleados de las órdenes, para identificar si el tipo de comunicación en la empresa es el más adecuado.

Tabulación

Pregunta N° 5			
Etapa del proceso administrativo: <i>Planeación</i>			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Verbalmente	9	100
2	En reuniones de trabajo	2	22
3	De forma escrita	0	0
4	Cuando se ha cometido una falta	1	11
N=9			

**Comentario:**

Solamente una de las empresas contestó afirmativamente, manifestando que las transmite de forma verbal y en reuniones de trabajo.

Pregunta N° 6

De las siguientes herramientas administrativas, cuales son las utilizadas en la empresa:

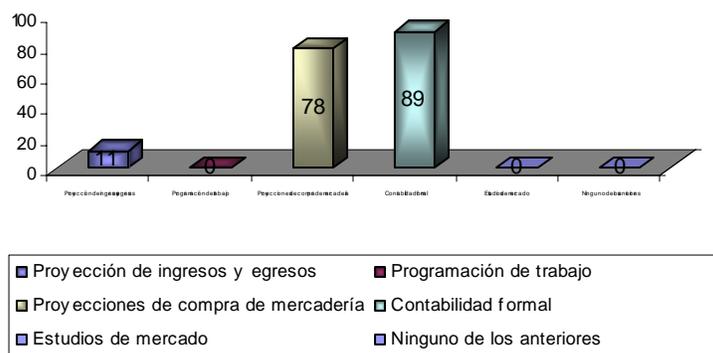
Objetivos:

Saber si las empresas del sector, utilizan herramientas administrativas para apoyar su desarrollo.

Tabulación

Pregunta N° 6			
Etapa del proceso administrativo: <i>Planeación</i>			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Proyección de ingresos y egresos	1	11
2	Programación de trabajo	0	0
3	Proyecciones de compra de mercadería	7	77
4	Contabilidad formal	8	89
5	Estudios de mercado	0	0
6	Ninguno de los anteriores	0	0
N=9			

Gráfico



Comentario:

Como se puede apreciar el setenta y siete por ciento de las empresas elaboran proyecciones de compra de mercadería y el ochenta y ocho por ciento poseen contabilidad formal, lo cual es sumamente necesario. Pero también se puede apreciar que no elaboran la principal herramienta de planeación, que es la proyección de ingresos.

Pregunta N° 7

¿Cómo financian las operaciones de la empresa? (Puede responder más de una opción)

Objetivos:

Identificar la fuente de financiamiento que utilizan las empresas del sector para conocer de que forma respalda sus inversiones.

Tabulación

Pregunta N° 7			
Etapa del proceso administrativo: <i>Planeación</i>			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Créditos bancarios	3	33
2	Capital propio	2	22
3	Crédito de proveedores	7	77
4	Créditos de Cooperativas	0	0
5	Otros	0	0
N=9			

Gráfico**Comentario:**

Solamente un 33%, utilizan los créditos bancarios, el 77% de las empresas obtienen su financiamiento por medio de crédito de proveedores o capital propio, y no utilizan el financiamiento bancario, lo que se convierte en obstáculo, por no ser sujetos de crédito, para futuros proyectos de inversión.

Pregunta N° 8

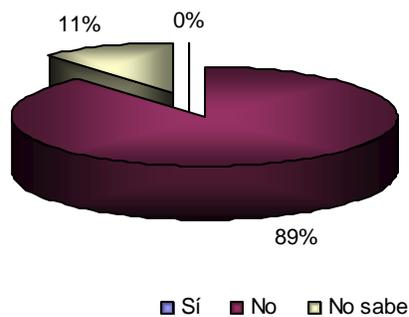
¿Posee organigrama la empresa?

Objetivos:

Conocer si las empresas poseen organigrama para determinar si están estructuradas por áreas funcionales.

Tabulación

Pregunta N° 8			
Etapa del proceso administrativo: Organización			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Sí	0	0
2	No	8	89
3	No sabe	1	11
	Total	9	100

Gráfico**Comentario:**

El 90% de las empresas manifiestan que no cuentan con organigrama dentro de la empresa. Lo cual muestra que no existe división del trabajo por áreas funcionales.

Pregunta N° 9

¿Posee la empresa algunos de los siguientes manuales?

Objetivos:

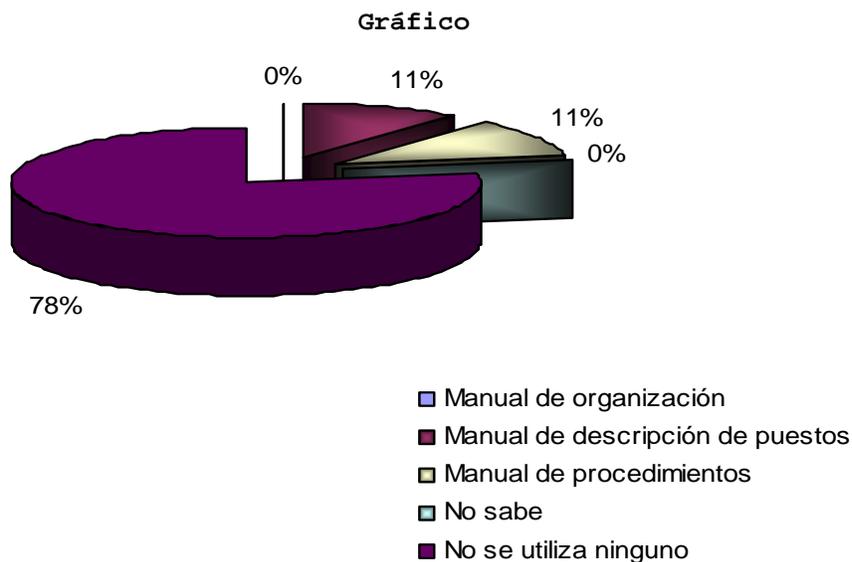
Conocer si las empresas del sector utilizan los diferentes manuales administrativos.

Tabulación

Pregunta N° 9

Etapa del proceso administrativo: **Organización**

N°	Alternativas	fr.	%
1	Manual de organización	0	0
2	Manual de descripción de puestos	1	11
3	Manual de procedimientos	1	11
4	No sabe	0	0
5	No se utiliza ninguno	7	78
N=9			

**Comentario:**

El 78% de las empresas no utilizan ningún tipo de manual, queda en evidencia que el restante 22% que respondió que utiliza por lo menos un manual, en realidad no lo deben poseer debido a que la organización por áreas funcionales es prerrequisito para utilizar las demás herramientas.

Pregunta N° 10

De las siguientes herramientas administrativas del área de Recursos Humanos, mencione si utiliza alguna de las siguientes: Solicitud de empleo, entrevistas, pruebas de conocimiento, evaluación del desempeño o periodo de prueba.

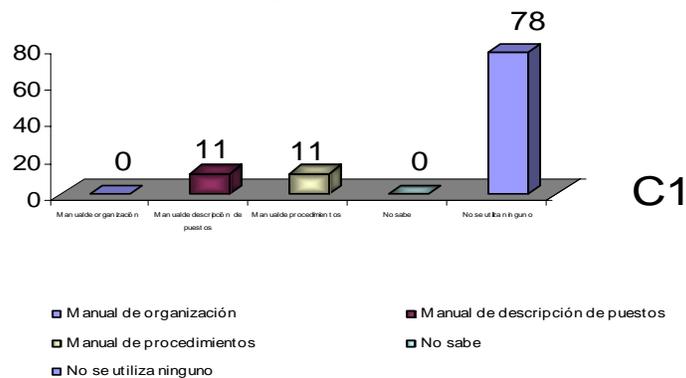
Objetivo:

Conocer que tipo de herramientas administrativas son utilizadas en el área de recursos humanos para establecer los parámetros que se toman en cuenta en la gestión de dicha área funcional.

Tabulación

Pregunta N° 10			
Etapa del proceso administrativo: Organización			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Solicitud de empleo	2	22
2	Entrevistas	9	100
3	Pruebas de conocimiento	0	0
4	Evaluación del desempeño	1	11
5	Periodo de prueba	6	67
N=9			

Gráfico



Comentario:

El 100% de las empresas utilizan como técnica la entrevista, el 22% la solicitud de empleo, y solamente una lo hace por medio de la evaluación del desempeño.

Pregunta N° 12

Cuando se da una orden de tipo general, ¿Cómo se le comunica a los empleados?

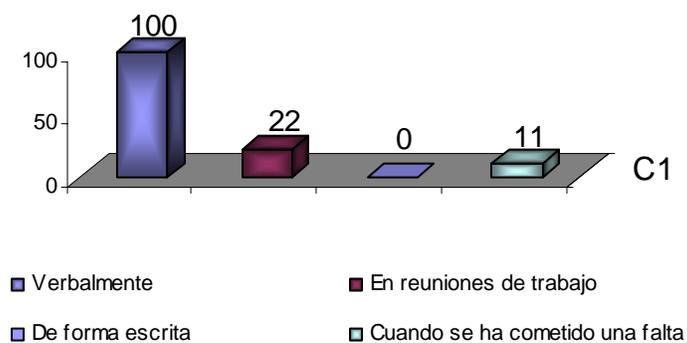
Objetivos:

Determinar cual es el canal de comunicación utilizado por las empresas del sector para dar a conocer las ordenes a los empleados.

Tabulación

Pregunta N° 12			
Etapa del proceso administrativo: <i>Dirección</i>			
Nº	Alternativas	fr.	%
1	Verbalmente	9	100
2	Memorando	2	22
3	Se entera por un compañero de trabajo	0	0
4	Otros/ reuniones	1	11
N=9			

Gráfico

**Comentario:**

El 100% de los encuestados manifiestan que las ordenes se dan a conocer de forma verbal, y solo el 22% es a través de Memorando. Lo que muestra que existe una fuerte debilidad en esta área, ya que esto da lugar a la distorsión de la información.

Pregunta N° 13

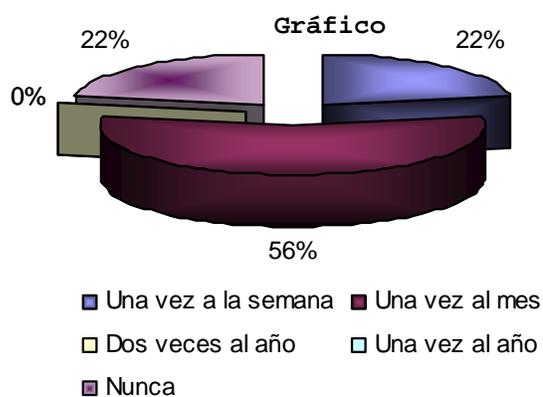
¿Con qué frecuencia realizan reuniones de trabajo?

Objetivos:

Conocer si las empresas efectúan retroalimentación de la información por medio de reuniones.

Tabulación

Pregunta N° 10			
Etapa del proceso administrativo: <i>Dirección</i>			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Una vez a la semana	2	22
2	Una vez al mes	5	56
3	Dos veces al año	0	0
4	Una vez al año	0	0
5	Nunca	2	22
N=9			100

**Comentario:**

El 78% de las empresas realizan por lo menos una vez al mes al mes, lo que cual significa que existe un grado de interés para retroalimentar el desempeño de la empresa.

Pregunta N° 14

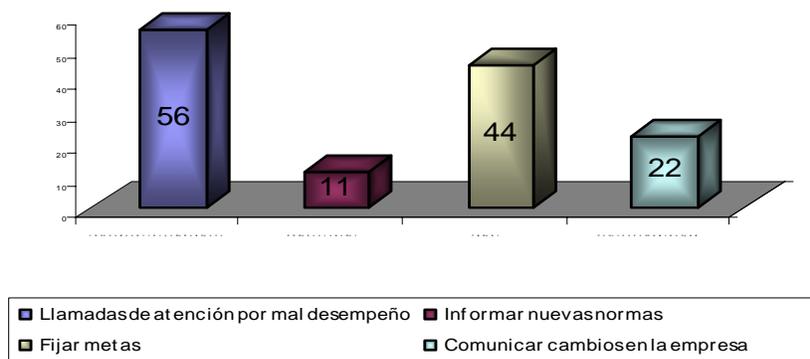
Si su respuesta fue al menos una vez al año, ¿Mencione cuales son los temas que se desarrollan en las reuniones?

Objetivos:

Conocer los temas que se desarrollan en las reuniones.

Tabulación

Pregunta N° 14			
Etapa del proceso administrativo: <i>Dirección</i>			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Llamadas de atención por mal desempeño	5	56
2	Informar nuevas normas	1	11
3	Fijar metas	4	44
4	Comunicar cambios en la empresa	2	22
N=9			

Gráfico**Comentario:**

El 42% de las empresas realizan reuniones con el objeto de corregir anomalías que se están presentando en el desarrollo de las labores y solo el 33% lo hacen para fijar metas.

Pregunta N° 15

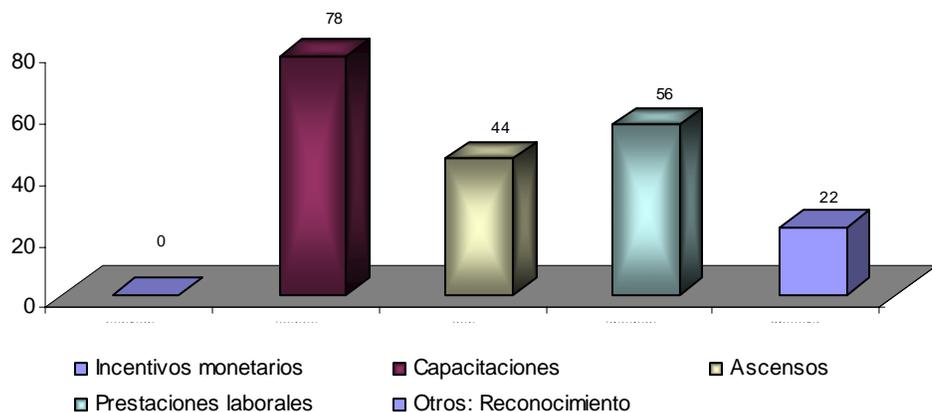
¿Qué tipo de motivaciones brinda al personal?

Objetivos:

Conocer como la dirección de la empresa incentiva al personal.

Pregunta N° 15			
Etapa del proceso administrativo: <i>Dirección</i>			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Incentivos monetarios	0	0
2	Capacitaciones	7	78
3	Ascensos	4	44
4	Prestaciones laborales	5	56
5	Otros: Reconocimiento	2	22
n=9			

Gráfico

**Comentario:**

El 78% de los encuestados manifiestan que las capacitaciones son las motivaciones que mas brindan al personal, solo un 56% lo hace por medio de prestaciones laborales y un 44% por medio de ascensos.

Pregunta N° 16

¿Qué tipo de problemas son los más frecuentes en su área de trabajo?

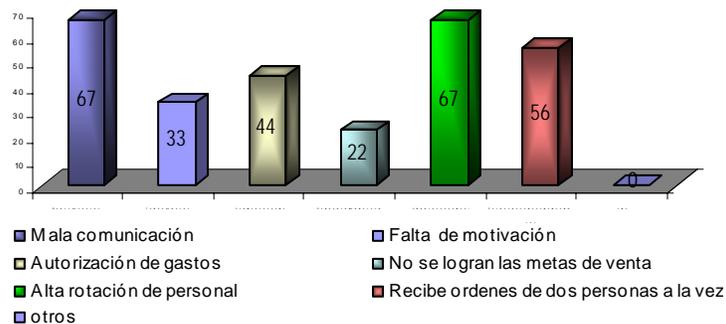
Objetivos:

Identificar los problemas mas frecuentes que afronta el liderazgo de la empresa para recomendar alternativas de solución.

Tabulación
Pregunta N° 16

Etapa del proceso administrativo: **Dirección**

Nº	Alternativas	fr.	%
1	Mala comunicación	6	67
2	Falta de motivación	3	33
3	Autorización de gastos	4	44
4	No se logran las metas de venta	2	22
5	Alta rotación de personal	6	67
6	Recibe ordenes de dos personas a la vez	5	56
7	Otros	0	0
N=9			

Gráfico**Comentario:**

El 67% de los encuestados afronta problemas con la mala comunicación y con la alta rotación de personal. El 56% manifiesta que el problema es que recibe ordenes de dos personas a la vez.

Pregunta N° 17

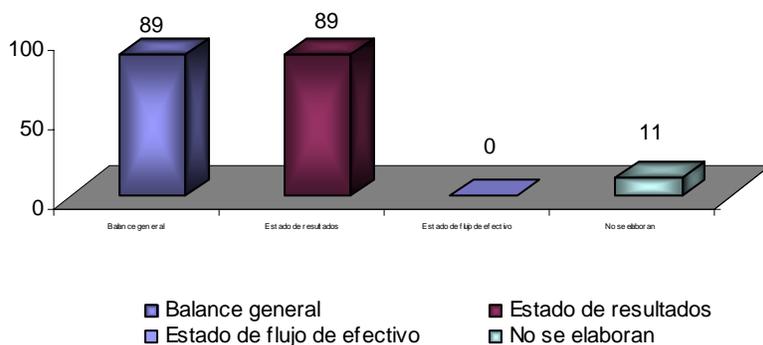
¿Cuáles de los siguientes estados financieros se elaboran en la empresa?

Objetivos:

Conocer los estados financieros que elaboran las empresas del sector, para posteriormente corroborar si estos influyen en la toma de decisiones.

Tabulación

Pregunta N° 17			
Etapa del proceso administrativo: Control			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Balance general	8	89
2	Estado de resultados	8	89
3	Estado de flujo de efectivo	0	0
4	No se elaboran	1	11
N=9			

Gráfico**Comentario:**

Como se puede apreciar el 90% de las empresas manejan el Balance General o Estado de Resultados, mientras el estado de flujo de efectivo no lo utiliza ninguno, lo cual es preocupante.

Pregunta N° 18

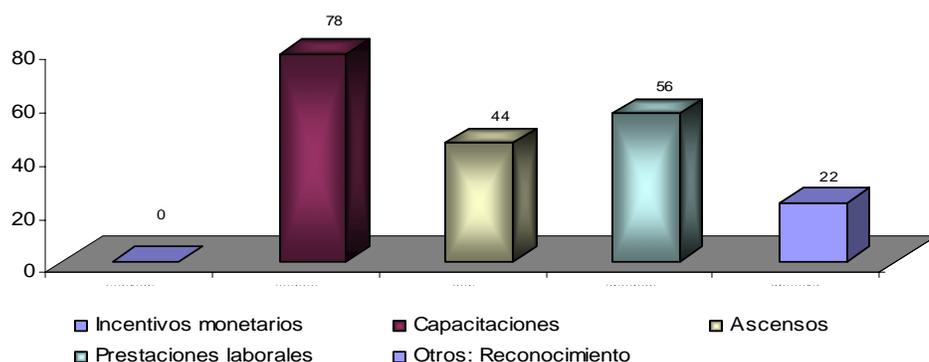
Si se elabora al menos uno de los estados financieros antes mencionados, responda cual de las siguientes afirmaciones es la que más se adapta a su situación: "La información de los estados financieros se utilizan para:"

Objetivos:

Conocer si los estados financieros son utilizados para la toma de decisiones.

Tabulación

Pregunta N° 18			
Etapa del proceso administrativo: Control			
N°	Alternativas	fr.	%
1	La toma de decisiones	1	11
2	Para evaluar y corregir el desempeño	0	0
3	Para cumplir con requisitos fiscales	8	89
4	Para solicitud de préstamos bancarios	3	33
5	Otros, especifique	0	0
N=9			

Gráfico**Comentario:**

El 67% de las empresas manifestaron que la razón por la cual utilizan los estados financieros es para cumplir con los requisitos fiscales, (es notorio que el sector solamente r contabilidad por formalismo, y no para lo tamo de decisiones o evaluar el desempeño).

Pregunta N° 19

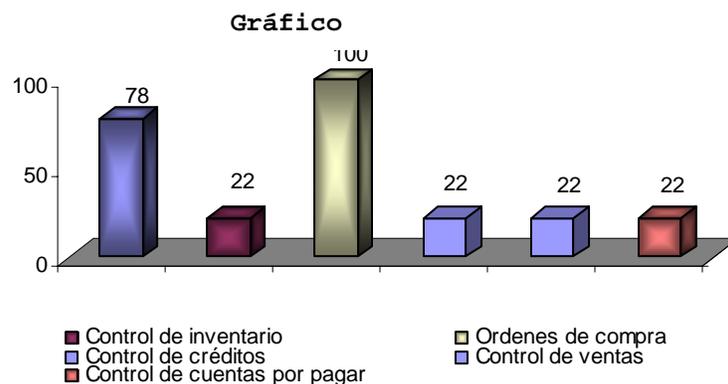
¿Qué tipos de controles administrativos se utilizan en la empresa?

Objetivos:

Identificar los controles utilizados en las empresas para evaluar los resultados de la gestión.

Tabulación

Pregunta N° 19			
Etapa del proceso administrativo: Control			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Ordenes de pedido	7	78
2	Control de inventario	2	22
3	Ordenes de compra	9	100
4	Control de créditos	2	22
5	Control de ventas	2	22
6	Control de cuentas por pagar	2	22
N=9			

**Comentario:**

Como se puede apreciar el control de inventarios solo lo implementa el 22% del sector, lo cual es perjudicial por ser este el rubro de mayor inversión en las empresas.

Pregunta N° 20

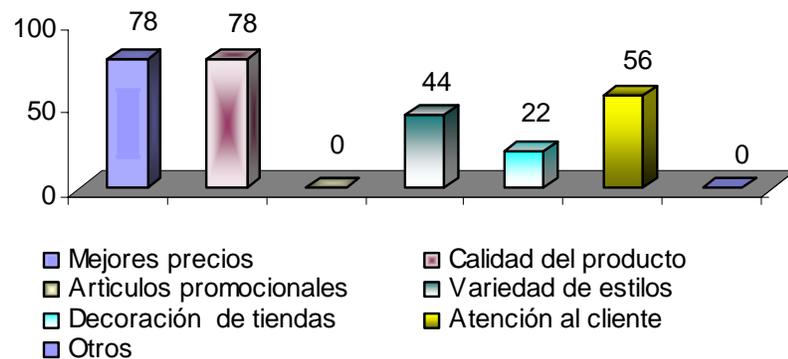
¿Por qué cree que los clientes prefieren comprar en este calzado?

Objetivos:

Conocer la percepción de las empresas respecto a sus fortalezas mercadológicas frente a la competencia.

Tabulación

Pregunta N° 20			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Mejores precios	7	78
2	Calidad del producto	7	78
3	Artículos promocionales	0	0
4	Variedad de estilos	4	44
5	Decoración de tiendas	2	22
6	Atención al cliente	5	56
7	Otros	0	0
N=9			

Gráfico**Comentario:**

El 24% de las empresas manifiestan que dos de las fortalezas más relevantes son los bajos precios y la calidad del producto.

Pregunta N° 21

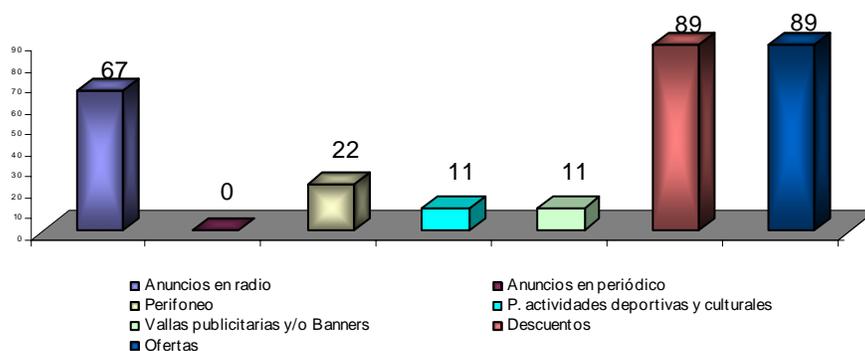
¿Cuáles de las siguientes promociones utilizan?

Objetivo:

Identificar la mezcla promocional que utilizan las empresas, para sugerir medidas correctivas.

Tabulación
Pregunta N° 21
Función: *Mercadotecnia*

N°	Alternativas	fr.	%
1	Anuncios en radio	6	67
2	Anuncios en periódico	0	0
3	Perifoneo	2	22
4	P. actividades deportivas y culturales	1	11
5	Vallas publicitarias y/o Banners	1	11
6	Descuentos	8	89
7	Ofertas	8	89
N=9			

Gráfico**Comentario:**

El 89% de las empresas del sector manifiestan que los descuentos y las ofertas constituyen la mezcla promocional que utilizan, mientras que el 67% utiliza los anuncios por la radio local.

Pregunta N° 22

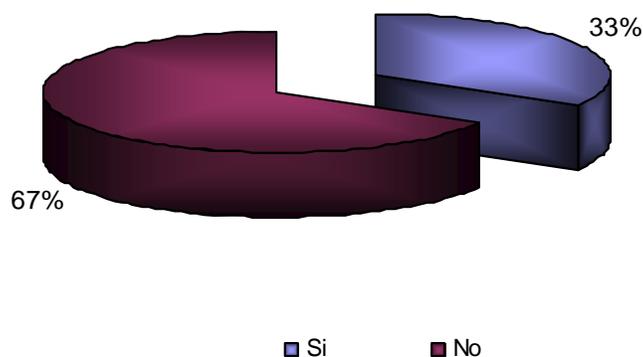
¿Se encuentra la marca de la empresa debidamente inscrita en el registro de Comercio?

Objetivo:

Saber si la marca comercial de la empresa esta debidamente registrada para saber si ese importante activo de la empresa esta protegido.

Tabulación

Pregunta N° 22			
Función: <i>Mercadotecnia</i>			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Si	3	33
2	No	6	67
	Total	9	100

Gráfico**Comentario:**

El 67% de las empresas manifiesta que no ha inscrito la marca comercial en el Registro de Comercio.

Pregunta N° 23

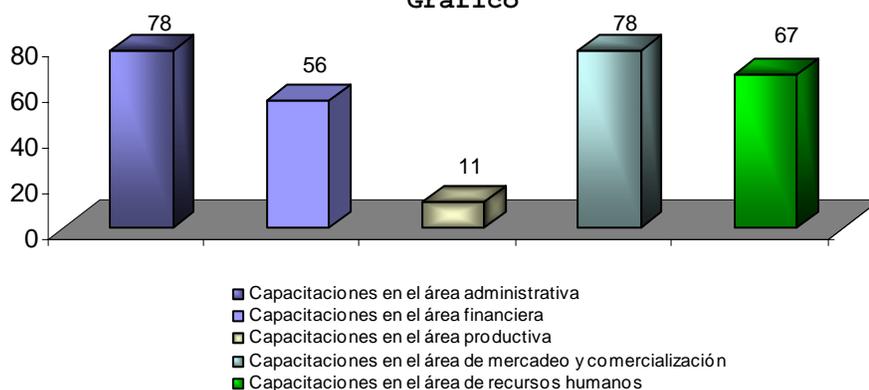
De los siguientes factores marque los tres más relevantes que usted considera que le ayudarían a obtener mejores beneficios para el manejo de la empresa.

Objetivos:

Determinar los beneficios que la empresa considera son prioritarios que se deben implementar para su adecuada gestión.

Tabulación

Pregunta N° 23			
Función: Administración			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Capacitaciones en el área administrativa	7	78
2	Capacitaciones en el área financiera	5	56
3	Capacitaciones en el área productiva	1	11
4	Capacitaciones en el área de mercadeo y comercialización	7	78
5	Capacitaciones en el área de recursos humanos	6	67
N=9			

Gráfico**Comentario:**

El 78% de los encuestados manifiesta que las capacitaciones en el área administrativa es uno de los factores más importantes para el beneficio de la empresa, también el mismo porcentaje considera que las capacitaciones de mercadeo y comercialización, son de vital importancia.

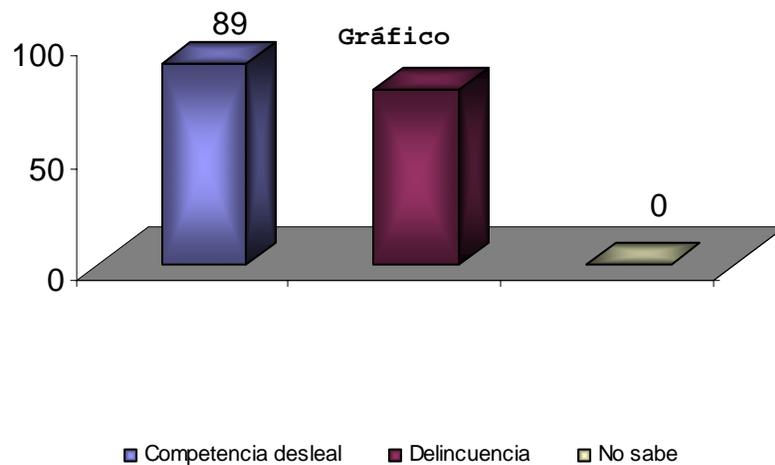
Pregunta N° 24

¿Cuáles considera usted son los principales factores que afectan la competitividad de la empresa?

Objetivos:

Conocer la opinión de los encuestados respecto a las mejoras que necesita el sector para poder reconocer su entorno.

Tabulación			
Pregunta N° 24			
Función: <i>Administración</i>			
N°	Alternativas	fr.	%
1	Competencia desleal	8	89
2	Delincuencia	7	78
3	No sabe	0	0
	n=9	9	

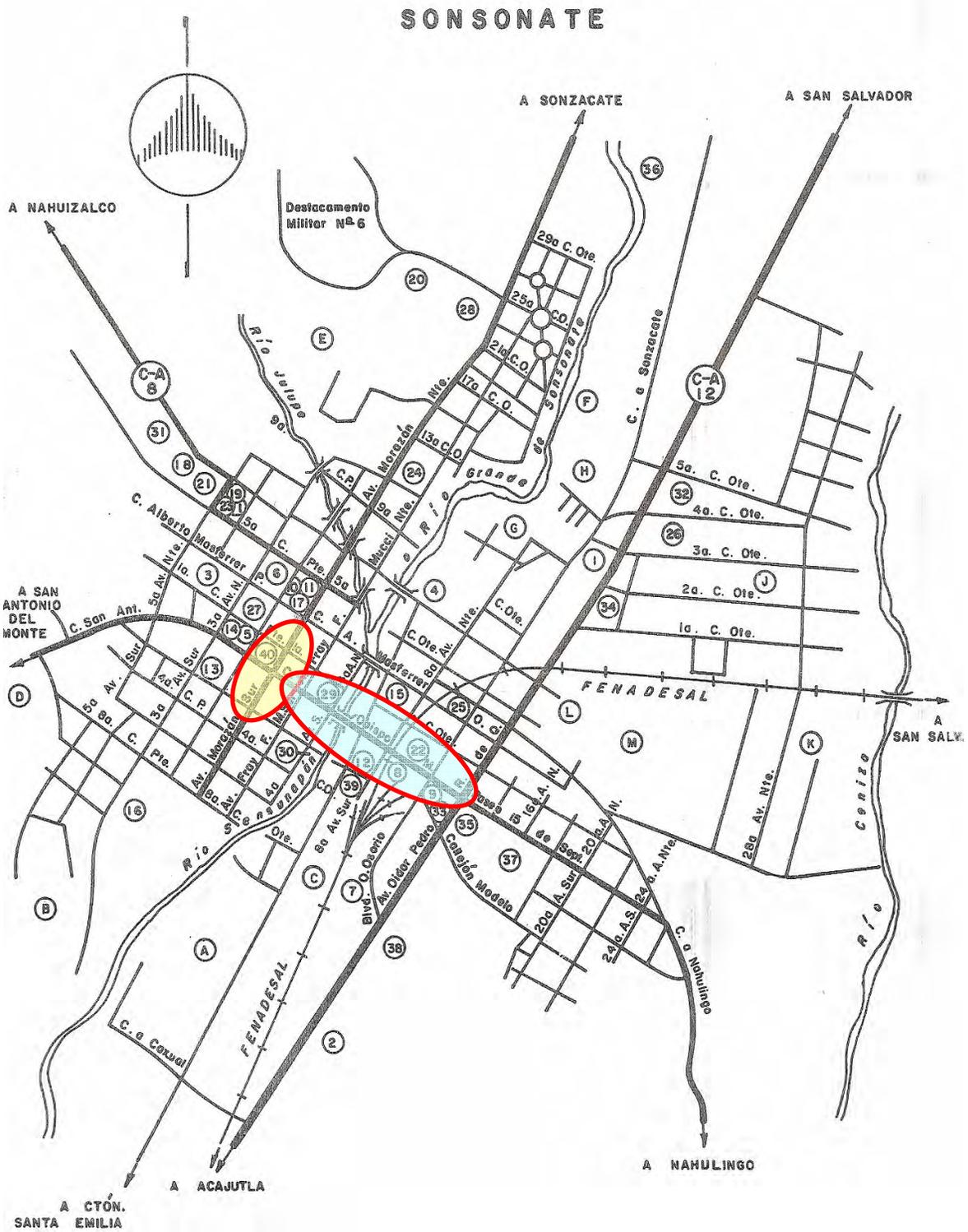


Comentario:

Los encuestados concuerdan en que el factor que incide en la competitividad del sector es la competencia desleal con un 89%, mientras que un 78% manifiesta que la delincuencia es el otro factor.

ANEXO N° 12

Croquis del área metropolitana de Sonsonate y ubicación de su principal área comercial.



ANEXO N° 13
Fotos de calle Obispo Marroquín



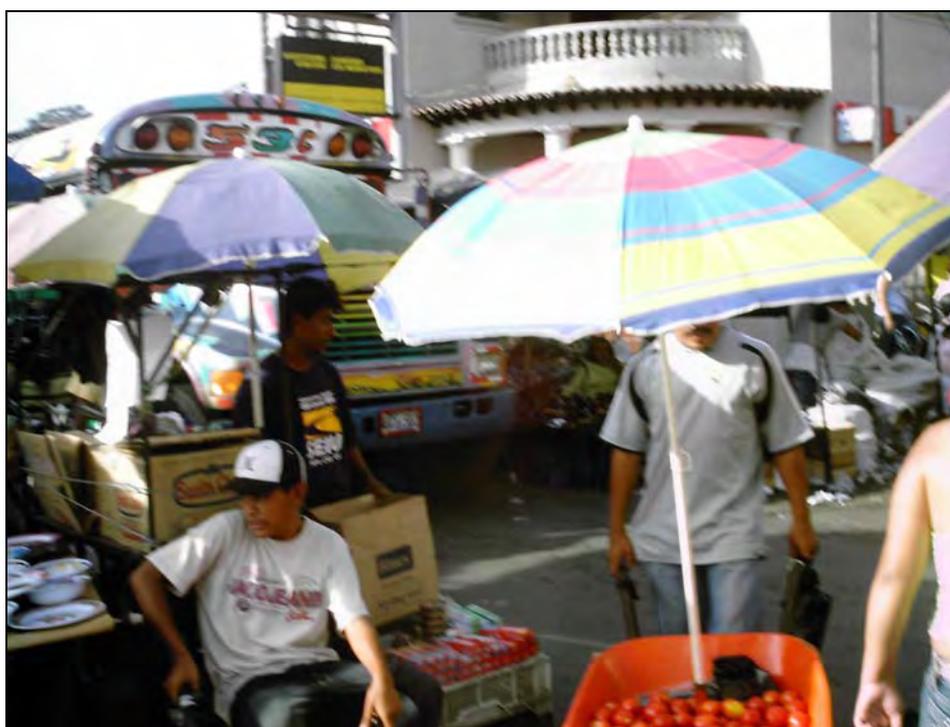
Foto del inicio de la calle Obispo Marroquín, se puede observar claramente que Los puestos informales obstruyen la vista y entrada a las tiendas del sector de la pequeña y mediana empresa de calzado en el municipio de Sonsonate.



Fotografía en la que se observa el problema con el tráfico y los puestos de venta de vendedores informales establecidos en la calle Obispo Marroquín.



En la fotografía se observa claramente la inseguridad para los peatones que transitan sobre la calle Obispo Marroquín, y los problema con el tráfico.



La fotografía muestra la aglomeración de ventas informales entre estacionarias y ambulantes.

ANEXO N° 14

Las ventas informales obstruyen vitrinas Almacenes como Casa Enrique.



ANEXO N° 15
Formato de presupuestos de ingresos y egresos para la planificación
de las actividades de la empresa.



EMPRESA DE CALZADO MAGA

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE INGRESOS Y EGRESOS				
UNIDAD RESPONSABLE: _____			FECHA DE ELABORACION: __/__/__	
FUNCION: _____			TRIMESTRE : ____	
			MES: _____ HASTA: _____	
CUENTA	DESCRIPCIÓN		VALOR	OBSERVACIONES
1	VENTAS			
	Venta de Tiendas			
	Tienda MAGA N° 1			
	Tienda MAGA N° 2			
	Tienda MAGA N° 3			
	Venta de Rutas			
	Ruta Sonsonate			
	Ruta San Miguel			
2	COMPRAS			
	Calzado deportivo			
	Calzado para dama			
	Calzado de vestir para caballero			
	Calzado para Trabajo			
	Calzado para niños			
	Botas para dama			
	Calzado artesano			
3	GASTOS			
	Gastos Administrativos			
	Planilla			
	Papeleria y útiles			
	Equipo de oficina			
	Gastos de Venta			
	Comisiones			
	Incentivos			
	Planilla			
	Otros			

ELABORÓ

Vo. Bo.

ANEXO N° 16
Proceso para registro de marca comercial
MAGA en el Centro Nacional de Registros (CNR).
(Información proporcionada por el CNR)

Marcas

Marcas: Cualquier signo o combinación de signos visualmente perceptibles que, por sus caracteres especiales, sirva para distinguir claramente los productos o servicios de una persona natural o jurídica, de los productos o servicios de la misma clase o naturaleza, pero de diferente titular.

La propiedad de las marcas y el derecho a su uso exclusivo se adquiere con relación a los productos o servicios para los que haya sido registrada. Sin perjuicio del derecho de oponerse en los casos que regula esta Ley.

El titular de una marca protegida en un país extranjero, gozará de los derechos y de las garantías que esta Ley otorga siempre que la misma haya sido registrada en El Salvador, sin perjuicio de la protección de los signos notoriamente conocidos o famosos.

La vigencia de la Marca es por **10 años renovables cada 10 años con un valor de \$ 100.00 dólares y tiene un período de gracia de 6 meses según el Art. 109 literal d) de la Ley de Marca y Otros Signos Distintivos; con recargo por renovación establecida en dicho Art.**

El trámite de inscripción de las marcas es de **6 a 8 meses.**

Como inscribir una Marcas

Paso 1

Realizar una Búsqueda de anterioridad por el valor de \$ 20.00 dólares.

Paso 2

Presentar solicitud original y 2 copias según modelo.
 Anexar 14 facsímiles debidamente cortados en un sobre.

El interesado podrá preguntar por su solicitud dentro de 5 días hábiles.

Nota:

- Una vez ingresados los datos de la solicitud se arma el expediente y se califica. Si la solicitud no cumple con algunos de los requisito que establece el Art. 10 de la ley de Marcas y Otros Signos Distintivos el Registrador pronuncia una prevención.
- Si la solicitud incurre dentro de las prohibiciones establecidas en el Art. 8 y 9 se dicta resolución y el interesado tiene un plazo de 4 meses para contestar.

Paso 3

- El interesado presenta el escrito donde subsana la prevención dentro de los 4 meses que establece la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos.
- El interesado presenta el escrito donde contesta sobre la objeción que se le haya hecho a su marca, dentro de los 4 meses, el Registrador estimare que subsisten las Objeciones planteadas, se denegarán el registro mediante resolución razonada; si el Registrador considera que la objeción hecha no es procedente, se admite la

solicitud.

Nota:

Se califica el expediente y si el escrito cumple con los requisitos establecido en los Artículos 13 y 14 de Ley se admitida la solicitud se entrega el cartel original al interesado para que le saque una copia para llevar a publicar al **Diario de Mayor Circulación** y original al **Diario Oficial** por **Tres Veces Alternas**.

Paso 4

Transcurrido los 2 meses de la primera publicación del Diario Oficial; el interesado presenta un escrito adjuntando las primeras publicaciones de ambos diarios si presenta fotocopias de las publicaciones estas deben de presentarse debidamente certificadas.

Nota:

El expediente se pasa nuevamente a calificación, si la publicación ha sido presentada dentro del termino de ley, se le notifica al interesado el auto donde se ordena el registro previo pago de derechos de registro; si no se le ha presentado oposición a la marca.

Paso 5

Si a la solicitud de registro se le presenta escrito de oposición, se suspenden las diligencias de registro de la marca, mientras se conoce el incidente de oposición.

Paso 6

El interesado presenta el recibo de los Derechos de Registro por un valor de \$ 100.00 dólares dentro de los 3 meses que establece la ley.

Nota:

Se califica el expediente y el Registrador elabora el Auto de Inscripción y el Certificado de Registro de la Marca.

Paso 7

Se le entrega el Auto de Inscripción y el Certificado de Registro original al interesado.

- ♦ Los modelos de solicitudes que se entregan en el **REGISTRO DE PROPIEDAD INTELECTUAL** son para que los clientes tengan una idea como redactar las solicitudes y los demás escritos.



PLAZOS ESTIPULADOS POR LA LEY DE MARCAS Y OTROS SIGNOS DISTINTIVOS,
LEY DE PRODECIMIENTOS UNIFORMES Y LEY DIRECCION GENERAL DE REGISTRO.

ACCION	PLAZO - TERMINO
Para evacuar una prevención	4 meses después de la fecha de notificación. (Art. 13 Inc. final LMOSD)
Para contestar sobre las observaciones de eventual rechazo de solicitud	4 meses después de la fecha de la notificación. (Art. 14 Inc. 2o LMOSD)
Para acreditar comprobante de pago de los derechos de registro	Dentro de 3 meses después de la notificación del auto ordenado el registro. (Art. 18 Inc. final LMOSD)
Para la presentación de solicitud de renovación	Dentro del año anterior a la fecha de vencimiento del registro, con un plazo de gracia de 6 meses posteriores a la fecha de vencimiento con recargo. (Art. 22 Inc. primero LMOSD)
Para presentar objeción de renovación	2 meses siguientes a la fecha de la primera publicación del diario oficial. (Art.112 LMOSD)
Para "instar el curso" de las solicitudes y acciones (salvo que fuesen aplicables otros plazos especialmente previstos)	Dentro del plazo de 6 meses después de la última notificación. Esto incluye la presentación de la publicación del edicto de la marca que se pretende registrar. (Art. 80 LMOSD)
Para presentación oposición	2 meses siguientes a la fecha de la primera publicación del diario oficial. (Art. 16 LMOSD)
Para presentar pruebas de oposición	2 meses siguientes a la fecha de presentación de la oposición. (Art. 17 Inc. primero LMOSD)
Para contestar oposición admitida el solicitante tiene	2 meses después de la fecha de notificación de la admisión de la oposición.(Art. 17 Inc. Final. LMOSD)
Para presentar recurso de revisión	3 días hábiles después de la fecha de notificación de la resolución que se desea impugnar. (Art. 17 LPU)
Para presentar recurso de revocatoria	Al momento de efectuarse la audiencia de revisión.
Para presentar apelación	30 días hábiles después de la fecha de notificación de la resolución que se desea impugnar. (Art. 19 LPU y 27 LDGR)
Para presentar alegatos de apelación	10 días corridos después de la fecha de notificación. (Art. 28 LDGR)

Paso N° 1
Presentar los siguientes documentos:

ANEXOS PARA PRESENTAR LA SOLICITUD INICIAL

- Traer 14 Viñetas debidamente cortadas dentro de un sobre



- Traer 1 Viñeta en la solicitud en la parte superior derecha.



15 Viñetas en total

Nota: el tamaño de la viñeta es de 8.0x8.0 cm.
Sacar dos copias de la solicitud

Paso N° 2
Presentar completamente llena la siguiente solicitud:

MODELO DE SOLICITUD PARA EL REGISTRO DE MARCAS
(REPRESENTANTE LEGAL)

LOGO CNR

Viñeta

SEÑOR REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL:

Yo, _____ mayor de edad con profesión u oficio _____ del domicilio _____ de nacionalidad _____ actuando en calidad de Representante Legal de la Sociedad _____, que se abrevia _____ del domicilio _____ de nacionalidad _____ tal como lo compruebo con la inscripción de la _____ en el Registro de Comercio al número _____ del libro _____ de Registro de Sociedades a usted atentamente EXPONGO: De acuerdo con el Artículo 3 de la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos, que en adelante llamare Ley de Marcas, con instrucciones expresas de mi representada vengo a iniciar diligencias a fin de que se registre a su nombre y como de su exclusiva propiedad, la Marca de _____ consistente en _____.

Servirá para amparar (enumerar productos o servicios)

_____ comprendida en la clase (25) del arreglo de NTZA.

Mi Representada se reserva el derecho de usar dicha marca tal como aparece en los facsímiles presentados.

Por lo anterior a USTED de la manera mas atenta PIDO. Me admita la presente solicitud. Se me tenga por parte en el carácter en que comparezco. Le de a la misma el tramita de ley correspondiente.

ANEXO a la presente: 15 Facsímiles.

Señalo para oír notificaciones: _____ y autorizo a: _____ para que pueda recibir documentos y notificaciones relacionadas con esta solicitud.

San Salvador _____
 (letras)

F _____
 Firma del Representante Legal

F _____
 Firma y Sello de Abogado Director

- Si la Marca consiste únicamente en un diseño, el solicitante le asignará una forma de identificación.
- Si la Marca estuviese constituida por algún elemento denominativo y este tuviese significado en un idioma distinto del castellano, se deberá incluir una simple traducción.
- Si la persona interesada no se presenta personalmente la firma deberá ser autenticada por un notario.

ANEXO N° 17
Formato de nota de envío para bodegueros de calzado MAGA.

CONTROL DE BODEGA – CALZADO MAGA
NOTA DE ENVÍO

Fecha: _____

Sucursal: _____

Concepto de la salida

Venta	Devolución	Envío	Muestras

Cantidad en pares	Descripción			
	Marca	Código	Color	Medida
	total			

F. _____
 Elaborado por

F. _____
 Revisado por

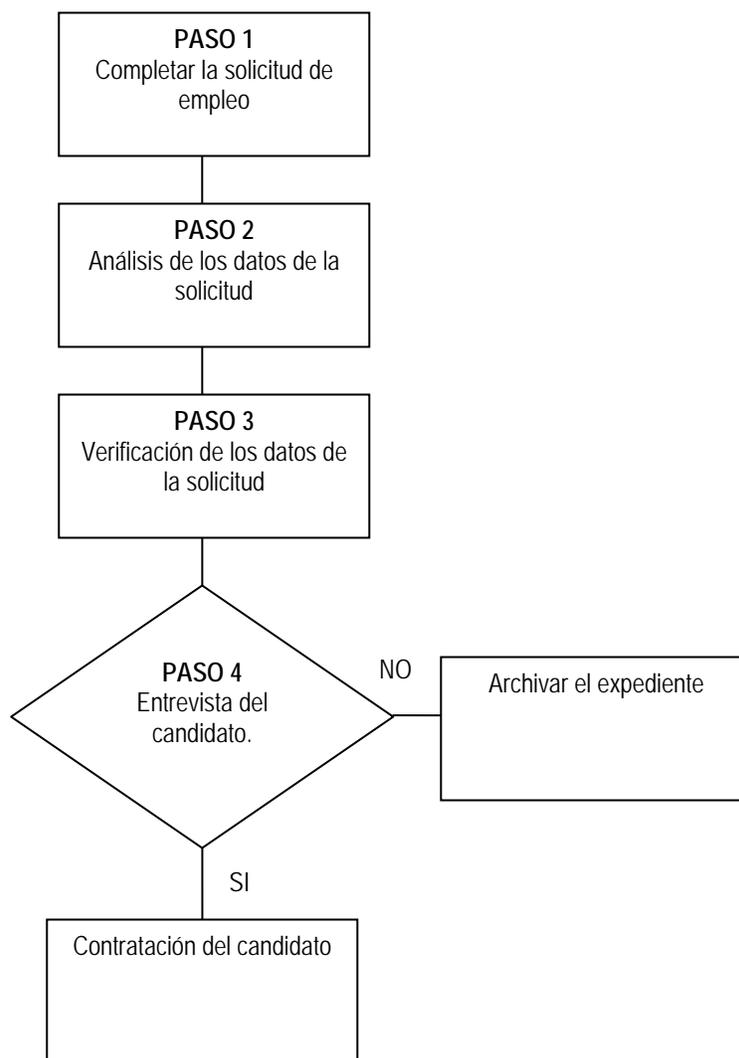
ANEXO N° 18
Los diez mandamientos de la atención al cliente.

<i>1.- El cliente por encima de todo.</i>
<i>2.- No hay nada imposibles cuando se quiere.</i>
<i>3.- Cumple todo lo que prometas.</i>
<i>4.- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.</i>
<i>5.- Para el cliente tu marcas la diferencia.</i>
<i>6.- Fallar en un punto significa fallar en todo.</i>
<i>7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.</i>
<i>8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.</i>
<i>9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.</i>
<i>10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.</i>

ANEXO N° 19
Formato de encuesta de evaluación de atención al cliente para ser evaluado por los miembros del Comité de Desarrollo.

Encuesta de evaluación de la satisfacción del servicio para los clientes de Calzado MAGA.					
<i>Introducción: la presente encuesta tiene como finalidad obtener información valiosa para nuestra empresa y poder ofrecerle un mejor servicio en sus próximas visitas.</i>					
Marque con una X la opción que mas le parece de acuerdo a su criterio					
Pregunta	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
1. ¿Que le aprecio el servicio que recibió en general?					
2. ¿La amabilidad de que le brindaron fue de su completo agrado?					
3. ¿Encontró los estilos que buscaba?					
4. ¿Encontró las tallas que buscaba?					
5. ¿El precio del producto esta de acuerdo a la calidad?					
6. La ambientación del local como decoración e iluminación es de su agrado					
7. La limpieza del local y los zapatos en exhibición es aceptable					
8. ¿Qué le pareció la atención brindada por nuestro personal?					
Favor completar la siguiente información: Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Horario en que nos visitó: De 8:00 am a 12:00 m <input type="checkbox"/> De 12:00 m a 7:00 pm <input type="checkbox"/>	Le agradeceremos colocar personalmente esta encuesta en el BUZON de sugerencias de la tienda. <i>¡Muchas Gracias!</i>				
Cualquier sugerencia o comentario, favor escribirlo a continuación:					

ANEXO N° 20
Proceso de selección de personal en la empresa de Calzado MAGA.



Fuente: El grupo de trabajo.

ANEXO N° 21
Formato de solicitud de empleo
para aspirantes a la empresa de calzado
MAGA.

Solicitud de Empleo

I. Datos Personales		Foto
Nombre: _____		
Dirección: _____		
Teléfono: _____	Fecha de Nacimiento: / / _____	
N° DUI: _____	N° NIT: _____ Estado Civil: _____	

II. Datos familiares
Nombre del Padre: _____
Nombre de la Madre: _____
N° de personas que dependen económicamente de usted: _____

III. Información académica			
	Institución	Años	Título obtenido
Tercer ciclo:			
Bachillerato			
Estudios Universitarios			
Estudios Técnicos			
Otros estudios:			

IV. Experiencia Laboral				
Nombre de la empresa	Cargo	Periodo	Motivo de retiro	Tel

v- Referencias personales			
N°	Nombre	Parentesco	Tel
1			
2			
3			

Observaciones:

ANEXO N° 22

Formato de descripción de puestos para ser completados por los empleados de la empresa con previa inducción del jefe de Recursos Humanos y conformar el manual de descripción de puestos de la empresa.

Descripción del Cargo		
Nombre del cargo:	Fecha de Elaboración: __/__/__	Fecha de Revisión: __/__/__
Departamento:	Unidad o dependencia:	
Descripción de funciones:		
➤ _____ _____ _____		
➤ _____ _____ _____		
➤ _____ _____ _____		
Actividades principales:		
:		
➤ _____ _____ _____		
➤ _____ _____ _____		
➤ _____ _____ _____		